

The Impact of Employees' Ethical Behavior on Employer Brand Development with the Mediating Role of Employee Loyalty and Engagement: A Study in Innovative Organizations

1. Danial Zahirifard^{id*}: M.A., Department of Business Management – Marketing, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Seyed Reza Seyed Javadin^{id}: Full Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: Danial.zahirifard@ut.ac.ir

Abstract:

In innovative organizations, organizational ethics is recognized as one of the key factors in developing the employer brand. This article examines the relationship between employees' ethical behavior and employer brand development and analyzes the mediating role of employee loyalty and job engagement in this relationship. The research findings indicate that employees' ethical behavior not only enhances their loyalty and job engagement but also contributes to the improvement of the employer brand through these two mediating components. The results emphasize that the employer brand can be strengthened only when organizational ethics is effectively institutionalized in the work environment. Furthermore, gaps were identified in the existing literature, including the need for localized models suitable for the Iranian context and longitudinal analyses to gain a deeper understanding of the dynamics of organizational ethics. Future research should consider cultural, generational, and longitudinal methodological issues to provide a more accurate depiction of the impact of organizational ethics on the employer brand.

Keywords: Employees' ethical behavior; employer brand; employee loyalty; job engagement; human capital; innovative organizations; human resource management

How to Cite: Zahirifard, D., & Seyed Javadin, S. R. (2025). The Impact of Employees' Ethical Behavior on Employer Brand Development with the Mediating Role of Employee Loyalty and Engagement: A Study in Innovative Organizations. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(3), 1-11.



تأثیر رفتار اخلاقی کارکنان بر توسعه برند کارفرما با میانجی‌گری وفاداری و مشارکت کارکنان: یک مطالعه در سازمان‌های نوآور

۱. دانیال ظهیری فرد^{*ID}: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی-بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. سیدرضا سیدجوادین^{ID}: استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Danial.zahirifard@ut.ac.ir

چکیده

در سازمان‌های نوآور، اخلاق سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه برند کارفرما شناخته می‌شود. این مقاله به بررسی رابطه بین رفتار اخلاقی کارکنان و توسعه برند کارفرما پرداخته و نقش میانجی‌گری وفاداری و مشارکت شغلی کارکنان را در این رابطه تحلیل می‌کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که رفتار اخلاقی کارکنان نه تنها باعث تقویت وفاداری و مشارکت شغلی آنان می‌شود، بلکه از طریق این دو مؤلفه میانجی، به بهبود برند کارفرما نیز کمک می‌کند. یافته‌ها تأکید دارند که برند کارفرما در صورتی می‌تواند تقویت شود که اخلاق سازمانی به‌طور مؤثر در محیط کاری نهادینه شود. همچنین، شکاف‌هایی در ادبیات موجود شناسایی شد، از جمله نیاز به مدل‌های بومی‌شده برای فضای ایران و تحلیل‌های طولی به‌منظور درک عمیق‌تر از پویایی‌های اخلاق سازمانی. پژوهش‌های آینده باید به مسائل فرهنگی، نسلی و روش‌شناسی طولی توجه کنند تا تصویر دقیق‌تری از تأثیر اخلاق سازمانی بر برند کارفرما ارائه دهند.

کلیدواژه‌گان: رفتار اخلاقی کارکنان؛ برند کارفرما؛ وفاداری کارکنان؛ مشارکت شغلی؛ سرمایه انسانی؛ سازمان‌های نوآور؛ مدیریت منابع انسانی

نحوه استناددهی: ظهیری فرد، دانیال. و سیدجوادین، سیدرضا. (۱۴۰۴). تأثیر رفتار اخلاقی کارکنان بر توسعه برند کارفرما با میانجی‌گری وفاداری و مشارکت کارکنان: یک مطالعه در سازمان‌های نوآور. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۳(۳)، ۱-۱۱.



مقدمه

در عصر تحولات پرشتاب و رقابت فزاینده در بازارهای جهانی، سرمایه انسانی به عنوان یک مزیت راهبردی و غیرقابل تقلید در سازمان‌ها تلقی می‌شود. به‌ویژه در سازمان‌های نوآور که با محیط‌های پویا، ساختارهای منعطف و نیاز مستمر به یادگیری و خلاقیت مواجه‌اند، اهمیت جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی چندبرابر می‌شود. در چنین بستری، مفهوم «برند کارفرما» نه تنها به عنوان یک ابزار بازاریابی منابع انسانی بلکه به مثابه بازتابی از هویت، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، نقش کلیدی در عملکرد درون سازمانی و تصویر بیرونی سازمان دارد (Ada et al., 2023; Alaaeldin et al., 2024). برند کارفرما تصویری ذهنی است که سازمان در ذهن کارکنان فعلی، متقاضیان شغل و حتی مشتریان ایجاد می‌کند و این تصویر، از تعامل میان سیاست‌های منابع انسانی، تجربه کارکنان و رفتارهای واقعی سازمان نشأت می‌گیرد (Aughton, 2019; Grace & Lo Iacono, 2015). یکی از متغیرهای بنیادینی که امروزه در شکل‌گیری برند کارفرما مورد تأکید قرار گرفته، «رفتار اخلاقی کارکنان» است. رفتارهایی مانند صداقت، شفافیت، انصاف و احترام در محیط کار، نه تنها بر تعاملات بین فردی و فضای روانی سازمان تأثیرگذارند، بلکه ادراک کارکنان از برند سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (Imam & Kim, 2023; Islam et al., 2024). سازمان‌هایی که رفتارهای اخلاقی را در سطح فردی و نهادی نهادینه کرده‌اند، تصویر برند کارفرمایی قوی‌تر و باثبات‌تری در ذهن کارکنان و مخاطبان ایجاد می‌کنند. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های نوآور که فرهنگ یادگیری، ریسک‌پذیری و تعاملات چندبعدی در آن‌ها پررنگ‌تر است، اهمیت بیشتری دارد (John & Raj, 2020; Lin et al., 2015).

از سوی دیگر، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان رفتار اخلاقی و توسعه برند کارفرما، یک رابطه مستقیم و ساده نیست؛ بلکه تحت تأثیر متغیرهای میانجی‌ای همچون «وفاداری کارکنان» و «مشارکت شغلی» قرار دارد (Alabduljader, 2021; Ramlawati et al., 2023). وفاداری کارکنان، نوعی تعهد روانی و احساسی به سازمان است که باعث می‌شود فرد در مسیر اهداف سازمان باقی بماند و حتی در شرایط دشوار نیز سازمان را ترک نکند (Ghanbari & Abdolmaleki, 2019). در مقابل، مشارکت شغلی به میزان درگیری شناختی، عاطفی و رفتاری فرد در نقش‌های شغلی اشاره دارد و از مؤلفه‌های حیاتی در پویایی عملکرد کارکنان و انسجام برند داخلی سازمان محسوب می‌شود (Drūteikienė et al., 2023; Sadeghi Sheikhjani, 2023).

در این میان، رهبری اخلاقی در سطح مدیریت ارشد و میانی نیز به عنوان تسهیل‌کننده رفتارهای اخلاقی در سطح کارکنان شناخته شده و نقش آن در ارتقای وفاداری و مشارکت اثبات شده است (Alabduljader, 2021; Islam et al., 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از عدالت و صداقت رهبران، به‌طور مستقیم بر شکل‌گیری نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان و افزایش میزان تعهد، وفاداری و انگیزش اثرگذار است (Imam & Kim, 2023). این در حالی است که فقدان چنین درکی، می‌تواند باعث زوال سرمایه اجتماعی، کاهش تعاملات سازنده و تضعیف برند کارفرمایی شود.

از منظر منابع انسانی، برند کارفرما نه تنها حاصل فعالیت‌های بازاریابی سازمان بلکه نتیجه مستقیم کیفیت تجربه کارکنان در محیط کار است (Akbari et al., 2023; Alaaeldin et al., 2024). تجربه‌ای که بر پایه احساس امنیت، احترام متقابل، فرصت رشد و شفافیت شکل می‌گیرد. در این راستا، مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی (HR Value Proposition) به درستی تأکید می‌کند که اگر سازمان‌ها خواهان تصویر مطلوب از برند خود هستند، باید نخست تجربه درونی کارکنان را ارتقاء دهند (Afiouni et al., 2012; Ulrich et al., 2013). ارزش پیشنهادی منابع انسانی در این چارچوب، به معنای ترکیبی از حمایت، توانمندسازی، فرصت‌های یادگیری و رفتارهای عادلانه است که همگی متأثر از سطح نهادینه‌شدگی اخلاق در سازمان‌اند (Grace & Lo Iacono, 2015; Haksever et al., 2014).

از منظر نظری، نظریه تبادل اجتماعی، هویت اجتماعی و سرمایه انسانی هر کدام می‌توانند تبیین‌گر رابطه میان اخلاق کارکنان و برند کارفرما باشند. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌دارد که تعاملات اخلاقی مدار در سازمان، حس اعتماد و عدالت را تقویت کرده و منجر به واکنش‌های مثبت از سوی کارکنان می‌شود (Mohammed et al., 2013; Ulrich et al., 2008). در چارچوب هویت اجتماعی نیز، زمانی که کارکنان سازمان را با ارزش‌های اخلاقی منطبق با ارزش‌های خود بیابند، احساس تعلق و افتخار بیشتری نسبت به آن خواهند داشت که این امر به مشارکت فعال و تعهد بیشتر منجر می‌شود (Nejadi Iranian & Dadjooyan, 2018; Seyed Javadin et al., 2010).

همچنین، نظریه سرمایه انسانی بیان می‌کند که سازمان‌های اخلاقی محور با ارتقای سلامت روانی، رضایت شغلی و امنیت درون‌سازمانی، می‌توانند بازدهی سرمایه انسانی را افزایش دهند (Sepahvand, 2014; Taleghani et al., 2013).

با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که در زمینه اخلاق سازمانی و برند کارفرما در بستر ایران، هنوز شکاف‌های نظری و کاربردی متعددی وجود دارد. بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده مبتنی بر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی غربی بوده‌اند و تطابق کامل با فرهنگ سازمانی بومی ندارند (Afioni et al., 2013; Sahafzadeh & Haghighi, 2023). برای نمونه، در فرهنگ‌های جمع‌گرای شرقی مانند ایران، سازوکار وفاداری کارکنان بیش از آن‌که ناشی از انگیزه‌های فردگرایانه باشد، بر اساس تعهدات اجتماعی، پیوندهای درون‌سازمانی و ارزش‌های اخلاقی شکل می‌گیرد (Baghdadchi, 2018; Nosrati Kordkandi, 2014). از سوی دیگر، تأثیر متغیرهای نسلی، به‌ویژه ورود نسل Z به بازار کار و تغییرات ارزش‌های کاری، هنوز در مدل‌های تحلیل اخلاق سازمانی لحاظ نشده است (Ramesh Babu et al., 2020; Tamasauskiene et al., 2008).

در کنار این چالش‌های بومی، مسأله توسعه مدل‌های جامع و علی نیز در ادبیات این حوزه مطرح است. اغلب پژوهش‌ها رابطه بین اخلاق سازمانی و برند کارفرما را به‌صورت دوجبه‌ای و سطحی تحلیل کرده‌اند، در حالی که مدل‌های میانجی‌گر چندمسیره می‌توانند تبیین عمیق‌تری از سازوکارهای روان‌شناختی و رفتاری ارائه دهند (Likhitar & Verma, 2018; Mitsakis, 2014). پژوهش حاضر تلاش دارد تا با طراحی مدلی جامع، اثر رفتار اخلاقی کارکنان بر برند کارفرما را با تأکید بر نقش میانجی وفاداری و مشارکت شغلی بررسی کند.

جمع‌بندی این مباحث نشان می‌دهد که در سازمان‌های نوآور و دانش‌بنیان، که رقابت برای جذب استعداد و حفظ نیروهای کلیدی بسیار شدید است، بهره‌گیری از راهبردهای مبتنی بر اخلاق رفتاری، نه تنها یک انتخاب اخلاقی بلکه یک ضرورت استراتژیک محسوب می‌شود. اخلاق سازمانی به‌عنوان بخشی از سرمایه معنوی و برند داخلی سازمان، می‌تواند زمینه‌ساز خلق مزیت رقابتی پایدار، ارتقاء بهره‌وری، و بهبود جایگاه برند کارفرما در ذهن کارکنان و متقاضیان کار گردد (Gholichli, 2010; Ulrich & Gholichli, 2009).

در همین راستا، پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی و تحلیل ساختار روابط میان رفتار اخلاقی کارکنان، وفاداری سازمانی، مشارکت شغلی و توسعه برند کارفرما در بستر سازمان‌های نوآور انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر به شیوه توصیفی-همبستگی و با هدف بررسی رابطه میان رفتار اخلاقی کارکنان و توسعه برند کارفرما با در نظر گرفتن نقش میانجی وفاداری و مشارکت شغلی، در قالب یک مدل مفهومی انجام شد. این مدل شامل یک متغیر مستقل (رفتار اخلاقی کارکنان)، یک متغیر وابسته (توسعه برند کارفرما) و دو متغیر میانجی (وفاداری کارکنان و مشارکت شغلی) است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در سازمان‌های نوآور واقع در منطقه ۴ شهر تهران بود. به منظور انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی استفاده شد که طی آن، از میان شرکت‌های مختلف مستقر در این منطقه، چند شرکت نوآور انتخاب و در نهایت حدود ۲۰۰ نفر از کارکنان این سازمان‌ها به عنوان نمونه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند. مشارکت‌کنندگان در این مطالعه از سطوح مختلف سازمانی و با تخصص‌های متنوع انتخاب شدند تا تنوع در نگرش‌ها و تجربیات، به غنای داده‌های تحقیق کمک کند.

برای گردآوری داده‌ها، از یک پرسشنامه ساختاریافته بهره گرفته شد که بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم») طراحی شده بود. گویه‌های پرسشنامه از مطالعات پیشین معتبر در زمینه اخلاق سازمانی، وفاداری کارکنان، مشارکت شغلی و برند کارفرما اقتباس شدند و سپس با توجه به فرهنگ سازمانی ایران، مورد بومی‌سازی قرار گرفتند. اعتبار محتوایی پرسشنامه توسط چندین خبره دانشگاهی و متخصصان حوزه منابع انسانی بررسی و تأیید شد. همچنین، برای سنجش روایی سازه‌ای

پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) انجام گرفت که نتایج آن نشان داد تمامی شاخص‌های برازش مدل از کفایت لازم برخوردار هستند. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقادیر آن برای تمامی سازه‌ها بیش از ۰.۸۵ گزارش شد. این مقدار نشان‌دهنده ثبات درونی مناسب گویه‌ها و قابلیت اعتماد بالای ابزار اندازه‌گیری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در ابتدا، میانگین، انحراف معیار و ضرایب پایایی برای هر یک از سازه‌های اصلی محاسبه شد. سپس، جهت بررسی روابط میان متغیرها و آزمون فرضیات تحقیق، از تحلیل مسیر (path analysis) در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. همچنین به منظور تحلیل نقش‌های میانجی، از رویکرد رگرسیون سلسله‌مراتبی بهره گرفته شد. معناداری ضرایب مسیر با استفاده از آزمون t و سطح معناداری $p < 0.001$ بررسی شد. در کنار آن، ضریب تعیین (R^2) برای هر یک از متغیرهای وابسته محاسبه گردید تا میزان تبیین هر متغیر توسط مدل بررسی شود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS تحلیل شدند. نتایج نهایی مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب و قابلیت تعمیم به سازمان‌های مشابه بودند.

یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا آمار توصیفی مربوط به مولفه‌های اصلی و ضریب آلفای کرونباخ سنج‌ها محاسبه شد (جدول ۳). نتایج نشان داد که مقادیر میانگین حدود صفر (با مقیاس متناظر؛ فرض ۱ تا ۵) و انحراف معیار در محدوده معقولی قرار دارند. ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌ها نیز بالاتر از ۰.۸۵ به‌دست آمد که بیانگر پایایی خوب پرسشنامه است. سپس روابط همبستگی بین متغیرها بررسی گردید که ارتباط مثبت معنی‌داری را بین این سازه‌ها نشان داد.

جدول ۱. آمار توصیفی و پایایی مقیاس‌های اصلی پژوهش.

سازه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	میانگین	انحراف معیار
رفتار اخلاقی	۵	۰.۹	۳.۱	۰.۶
وفاداری کارکنان	۴	۰.۸۸	۳.۰۵	۰.۶۵
مشارکت شغلی	۶	۰.۹۵	۳	۰.۶۲
برند کارفرما	۵	۰.۹۵	۳.۰۲	۰.۵۹

برای آزمون فرضیات و تحلیل مدل مسیر، از روش رگرسیون سلسله‌مراتبی (یا مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده شد. متغیر مستقل رفتار اخلاقی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده در رگرسیون‌های متعدد وارد شد تا اثر مستقیم آن بر وفاداری و مشارکت شغلی و نیز اثرات همه متغیرها بر برند کارفرما سنجیده شود. ضرایب مسیر و مقادیر t به‌دست‌آمده در جدول ۴ ارائه شده است. همچنین سازگاری مدل با توجه به ضریب تعیین (R^2) سنجیده شد: مدل توضیح متغیر وفاداری را به میزان ۱۹.۵٪ و متغیر مشارکت شغلی را ۱۸.۳٪ و متغیر توسعه برند کارفرما را ۴۷.۴٪ ($R^2 = 0.474$) تبیین کرد.

جدول ۲. نتایج تحلیل مسیر: ضرایب استاندارد مسیر (β)، مقدار t و سطح معناداری.

مسیر فرضیه	β استاندارد	t	p	نتیجه آزمون فرضیه
رفتار اخلاقی $\rightarrow$ وفاداری کارکنان (H۱)	۰.۴۳۴	۶.۹۳	$0.001 >$	تأیید شد
رفتار اخلاقی $\rightarrow$ مشارکت شغلی کارکنان (H۲)	۰.۴۶۹	۶.۶۵	$0.001 >$	تأیید شد
رفتار اخلاقی $\rightarrow$ برند کارفرما (H۵)	۰.۳۰۵	۳.۶۱	$0.001 >$	تأیید شد
وفاداری کارکنان $\rightarrow$ برند کارفرما (H۳)	۰.۴۲۷	۵.۴۲	$0.001 >$	تأیید شد
مشارکت شغلی $\rightarrow$ برند کارفرما (H۴)	۰.۴۶۹	۶.۷۱	$0.001 >$	تأیید شد

همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد، رابطه مثبت و معناداری بین رفتار اخلاقی کارکنان و هر دو متغیر وفاداری کارکنان ($\beta = 0.434, t = 6.93, p < 0.001$) و مشارکت شغلی ($\beta = 0.469, t = 6.65, p < 0.001$) مشاهده شد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که رفتارهای اخلاقی بیشتری نشان می‌دهند، وفاداری و مشارکت شغلی بالاتری از خود بروز می‌دهند. همچنین هر دو متغیر میانجی وفاداری ($\beta = 0.427, t = 5.42, p < 0.001$) و مشارکت شغلی ($\beta = 0.469, t = 6.71, p < 0.001$) به طور معنی‌داری برند کارفرما را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که توانسته‌اند وفاداری و مشارکت شغلی کارکنان را افزایش دهند، شاهد تقویت قابل توجه برند کارفرمایی خود هستند. مسیر مستقیم رفتار اخلاقی کارکنان به برند کارفرما نیز ضریب مثبت معنادار $\beta = 0.305, t = 3.61, p < 0.001$ داشت که نشان می‌دهد رفتار اخلاقی کارکنان به طور مستقیم نیز می‌تواند تصویر برند کارفرمایی را بهبود بخشد. در مجموع، اثر کل رفتار اخلاقی بر برند کارفرما شامل یک جزء مستقیم ($\beta = 0.305$) و دو جزء غیرمستقیم از طریق وفاداری و مشارکت شغلی است. میزان اثر غیرمستقیم از طریق وفاداری معادل $0.185 \approx 0.427 \times 0.434$ و از طریق مشارکت شغلی $0.220 \approx 0.469 \times 0.469$ محاسبه شد که جمع این بخش‌های غیرمستقیم ($0.405 \approx$) از اثر مستقیم بزرگ‌تر است؛ این امر نشان‌دهنده نقش میانجی قوی وفاداری و مشارکت شغلی در کانال تأثیرگذاری رفتار اخلاقی بر توسعه برند کارفرماست.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر به‌طور معناداری نشان داد که رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر مثبتی بر توسعه برند کارفرما دارد، هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق نقش میانجی وفاداری کارکنان و مشارکت شغلی. این نتایج نشان می‌دهند که در سازمان‌های نوآور، توجه به اصول اخلاقی در سطح فردی و سازمانی، می‌تواند علاوه بر ارتقای کیفیت روابط درون سازمانی، به شکل‌گیری تصویری مطلوب از برند کارفرما در ذهن کارکنان و ذی‌نفعان خارجی منجر شود. مسیر مستقیم میان رفتار اخلاقی و برند کارفرما که در مدل تأیید شد، نشان‌دهنده آن است که ادراک کارکنان از اخلاق‌مداری در سازمان، نقش مهمی در شکل‌گیری حس تعلق و نگرش مثبت نسبت به سازمان ایفا می‌کند؛ این یافته با مطالعات (Imam & Kim, 2023) و (Islam et al., 2024) همسو است که نشان دادند رفتارهای اخلاق‌مدارانه رهبران و کارکنان موجب ارتقای مشارکت روان‌شناختی و نگرش مثبت به سازمان می‌شود.

یافته‌های مربوط به تأثیر رفتار اخلاقی بر وفاداری کارکنان نیز نشان می‌دهد که رعایت اصول اخلاقی توسط همکاران و مدیران سازمان، سبب ایجاد اعتماد و تعهد عاطفی در کارکنان می‌شود. این یافته با مدل‌های ارائه‌شده در نظریه تبادل اجتماعی هم‌راستا است؛ جایی که تأکید می‌شود رفتار منصفانه و صادقانه، موجب تقویت احساس عدالت سازمانی و در پی آن تعهد و وفاداری به سازمان می‌شود (Mohammed et al., 2013). همچنین یافته‌های پژوهش (Ghanbari & Abdolmaleki, 2019) نشان داده است که رهبری اخلاق‌محور، از طریق ایجاد فضای احترام متقابل و اعتماد، منجر به افزایش وفاداری کارکنان می‌گردد. در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد که کارکنانی که رفتارهای اخلاقی بیشتری را در سازمان تجربه می‌کنند، سطح بالاتری از وفاداری سازمانی را از خود نشان می‌دهند.

نتایج مسیر میان رفتار اخلاقی و مشارکت شغلی نیز قابل توجه است. یافته‌ها نشان داد که رفتار اخلاقی موجب افزایش میزان درگیری شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان در فعالیت‌های سازمانی می‌شود. این یافته با پژوهش (Drūteikienė et al., 2023) همخوانی دارد که در آن تأکید شده است برند کارفرما زمانی تقویت می‌شود که کارکنان به‌واسطه احساس اعتماد و احترام، مشارکت فعال‌تری در نقش‌های شغلی داشته باشند. همچنین پژوهش (Ramlawati et al., 2023) نیز نشان داده که رهبری اخلاقی از طریق افزایش رضایت شغلی و انگیزش درونی، به مشارکت شغلی بالاتر منجر می‌شود. در واقع، رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها سبب ایجاد احساس معناداری در کار و در نتیجه تعهد عاطفی و رفتاری کارکنان می‌شود.

در مسیر بعدی مدل، تأثیر وفاداری و مشارکت شغلی بر برند کارفرما مورد تأیید قرار گرفت. کارکنانی که دارای تعهد و وفاداری بالا به سازمان هستند، با اشتیاق بیشتری از سازمان خود دفاع کرده، در شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان سفیر برند سازمان ظاهر می‌شوند و رفتارهای مثبتی را نسبت به سازمان از خود بروز می‌دهند (Alabduljader, 2021). این یافته با پژوهش (John & Raj, 2020) هم‌راستا است که نشان داد وفاداری سازمانی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که بر ادراک برند کارفرما تأثیر می‌گذارد. همچنین،

مشارکت شغلی به عنوان یکی از قوی ترین پیش بینی کننده های رضایت و انگیزش شغلی، نقشی مهم در انتقال پیام های مثبت درباره برند سازمان ایفا می کند (Akbari et al., 2023).

مجموع اثرات غیرمستقیم از طریق وفاداری و مشارکت شغلی، حتی قوی تر از اثر مستقیم رفتار اخلاقی بر برند کارفرما ظاهر شد. این موضوع اهمیت نقش میانجی این دو متغیر را در انتقال اثرات اخلاق سازمانی به تصویر برند سازمان نشان می دهد. به بیان دیگر، اگرچه رفتار اخلاقی به صورت مستقیم در ایجاد برند مطلوب کارفرما مؤثر است، اما این تأثیر هنگامی که از مسیر وفاداری و مشارکت شغلی عبور می کند، عمیق تر و پایدارتر می شود. این نتیجه با مدل های ارزش آفرینی منابع انسانی که توسط (Ulrich et al., 2012) و (Afioni et al., 2013) ارائه شده اند مطابقت دارد، که در آن ها بر نقش تجربه کارکنان، تعاملات مثبت و احساس تعلق در ارتقاء برند کارفرما تأکید شده است.

یافته های پژوهش همچنین به صورت غیرمستقیم حاکی از آن است که نهادهای سازی رفتار اخلاقی در سازمان، تنها از طریق آموزش و ترویج اخلاق حاصل نمی شود، بلکه مستلزم ایجاد سیستم های مدیریتی همسو، رویه های منابع انسانی اخلاق محور، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و احترام است. این موضوع با دیدگاه (Alaaeldin et al., 2024) همسو است که تأکید می کند برند کارفرما زمانی تقویت می شود که سازمان ها به صورت داخلی نیز با کارکنان خود رفتاری منصفانه و ارزش محور داشته باشند. همچنین پژوهش (Sadeghi Sheikhjani, 2023) در زمینه صنایع ایران نیز تأیید می کند که جو سازمانی اخلاق مدار با افزایش رضایت و مشارکت، به ارتقاء پایدار برند کارفرما منجر می شود.

هرچند یافته های این پژوهش از اعتبار نظری و تجربی مطلوبی برخوردار است، اما محدودیت هایی نیز وجود دارد. نخست، طراحی مقطعی تحقیق مانع از بررسی تأثیرات بلندمدت و پویای متغیرها در طول زمان می شود. دوم، تمرکز بر سازمان های نوآور در منطقه جغرافیایی خاص ممکن است قابلیت تعمیم یافته ها را به سایر انواع سازمان ها یا مناطق محدود کند. همچنین، ابزار گردآوری داده ها مبتنی بر خودگزارشی بوده که امکان تورش پاسخ دهی یا مطلوب نمایی اجتماعی را افزایش می دهد. از سوی دیگر، متغیرهایی نظیر سبک رهبری، نوع ساختار سازمانی یا فرهنگ بومی نیز که می توانند بر رابطه میان متغیرها تأثیرگذار باشند، در این پژوهش کنترل نشده اند.

بر اساس یافته ها و محدودیت های پژوهش حاضر، پیشنهاد می شود که در مطالعات آتی از طراحی های طولی استفاده شود تا پویایی های زمان مند وفاداری، مشارکت و ادراک برند بررسی گردد. همچنین می توان با استفاده از رویکردهای ترکیبی (کمی-کیفی) به درک عمیق تری از تجارب کارکنان در زمینه اخلاق سازمانی دست یافت. مقایسه میان صنایع مختلف یا بررسی نقش فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و عوامل نسلی در این روابط، می تواند دیدگاه جامع تری از سازوکار تأثیر رفتار اخلاقی بر برند کارفرما ارائه دهد. همچنین، بررسی نقش سایر متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی، سرمایه روان شناختی یا معنایابی شغلی نیز می تواند مسیرهای جدیدی را برای تحقیقات آتی فراهم سازد.

مدیران منابع انسانی در سازمان های نوآور می توانند از نتایج این پژوهش برای توسعه راهبردهای اخلاق محور در محیط کار بهره ببرند. سرمایه گذاری در آموزش های اخلاقی، طراحی نظام های ارزیابی و پاداش مبتنی بر رفتارهای اخلاقی، و ایجاد بسترهایی برای مشارکت فعال کارکنان، می تواند منجر به تقویت برند کارفرمایی شود. همچنین، سنجش مستمر شاخص های وفاداری و مشارکت شغلی و تحلیل ارتباط آن ها با تصویر برند سازمان، به مدیران امکان می دهد سیاست های منابع انسانی خود را به صورت هوشمندانه تر تنظیم کنند. ایجاد فرهنگ شفافیت، مسئولیت پذیری و احترام، نه تنها به بهبود تجربه کارکنان منجر می شود، بلکه در بازار رقابت برای جذب استعداد نیز مزیت معناداری برای سازمان ایجاد خواهد کرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the contemporary competitive business environment, where knowledge-based organizations thrive on agility, innovation, and human capital, employer branding has emerged as a crucial strategic component. The employer brand is not merely a communication strategy but a reflection of the organizational identity, values, and workplace culture that collectively influence how current employees, job applicants, and external stakeholders perceive the organization (Ada et al., 2023; Grace & Lo Iacono, 2015). Ethical behavior among employees—characterized by honesty, integrity, fairness, and respect—is increasingly acknowledged as a foundational factor in shaping this brand image (Imam & Kim, 2023; Islam et al., 2024). In particular, ethical conduct at all levels of an organization can significantly enhance internal perceptions, foster trust, and reinforce organizational reputation, thereby strengthening the employer brand from within.

Several studies have emphasized the mediating role of psychological and behavioral constructs in the relationship between ethical behavior and organizational outcomes. Among these, employee loyalty and job engagement have gained notable attention. Loyalty reflects an employee's emotional and cognitive commitment to the organization, often manifesting in sustained organizational tenure and advocacy behaviors (Alabduljader, 2021; Ghanbari & Abdolmaleki, 2019). Job engagement, on the other hand, denotes the degree to which employees are cognitively vigilant, emotionally invested, and behaviorally involved in their work roles (Drūteikienė et al., 2023; John & Raj, 2020). The internal branding literature suggests that ethical climates and behavior can foster both loyalty and engagement, which in turn, influence how employees perceive and project their employer's brand (Akbari et al., 2023; Ramlawati et al., 2023).

Furthermore, models such as the HR Value Proposition assert that creating a sustainable and appealing employer brand requires aligning the internal employee experience with the organizational value system (Afioni et al., 2013; Ulrich et al., 2012). This alignment is especially critical in innovative organizations, where employee autonomy, creativity, and interpersonal trust are core to performance. Scholars have underscored that ethical leadership and behavior foster perceptions of fairness, psychological safety, and social inclusion, all of which are drivers of organizational commitment and brand advocacy (Alaeldin et al., 2024; Imam & Kim, 2023; Islam et al., 2024).

Despite these theoretical assertions, gaps remain—particularly within the context of emerging economies such as Iran. Much of the literature on employer branding and organizational ethics has been derived from Western contexts, where individualistic



values predominate. In collectivist cultures, such as those prevalent in the Middle East, loyalty and ethical judgments may be shaped by group norms, social obligations, and relational accountability (Afiouni et al., 2013; Nosrati Kordkandi, 2014). Additionally, limited empirical work has been conducted in innovative, knowledge-based Iranian organizations, which face unique challenges in retaining skilled talent and building credible employer brands. Addressing these gaps, the present study explores the impact of employees' ethical behavior on employer brand development, with the mediating role of employee loyalty and job engagement, within innovative organizations in Iran.

Methods and Materials

This research adopted a descriptive-correlational design using a structural equation modeling (SEM) approach. The conceptual model proposed included one independent variable (employees' ethical behavior), one dependent variable (employer brand development), and two mediating variables (employee loyalty and job engagement). The population consisted of employees working in innovative organizations located in District 4 of Tehran. A cluster random sampling method was employed to select approximately 200 participants across several innovation-driven firms. Data were collected via a structured questionnaire comprising items measured on a five-point Likert scale. The questionnaire was adapted from validated instruments in prior literature and refined to suit the Iranian organizational context. Content validity was verified by academic experts, and construct validity was established through confirmatory factor analysis. Cronbach's alpha coefficients for all constructs exceeded 0.85, indicating strong internal consistency. Data were analyzed using SPSS and AMOS software.

Findings

Descriptive statistics showed acceptable means and standard deviations across all constructs. The structural model fit was confirmed, and all hypothesized paths were statistically significant. The analysis revealed a strong positive effect of ethical behavior on employee loyalty ($\beta = 0.434$, $t = 6.93$, $p < 0.001$) and job engagement ($\beta = 0.469$, $t = 6.65$, $p < 0.001$). Furthermore, both employee loyalty ($\beta = 0.427$, $t = 5.42$, $p < 0.001$) and job engagement ($\beta = 0.469$, $t = 6.71$, $p < 0.001$) had significant positive effects on employer brand development. A direct positive path was also observed between ethical behavior and employer brand development ($\beta = 0.305$, $t = 3.61$, $p < 0.001$).

The indirect effects through the mediators were substantial. Specifically, the indirect path from ethical behavior to brand development via employee loyalty and engagement was stronger than the direct path, indicating partial mediation. The model accounted for 19.5% of the variance in employee loyalty, 18.3% in job engagement, and 47.4% in employer brand development. These results confirm that employees' ethical conduct enhances employer branding, particularly when it cultivates loyalty and deep engagement among employees.

Discussion and Conclusion

The findings corroborate the theoretical propositions of the HR Value Proposition model and Social Exchange Theory, emphasizing that ethical employee behavior plays a foundational role in enhancing internal branding mechanisms. Employees who perceive their organizational environment as ethical are more likely to develop trust and loyalty, thereby internalizing the organizational mission and vision. These employees also exhibit heightened engagement, investing themselves fully in their work roles and promoting the organization as an attractive workplace. In turn, these attitudinal and behavioral outcomes feed back into how the employer brand is perceived both internally and externally.

This study underscores that employer branding is not merely a function of marketing efforts but is deeply rooted in employees' everyday experiences and organizational culture. In innovative settings—where organizations rely on creativity, risk-taking, and cross-functional collaboration—the presence of an ethical climate fosters psychological safety, mutual respect,

and a shared sense of purpose. These conditions amplify both loyalty and engagement, which are key levers of brand ambassadorship among employees. The observed partial mediation of loyalty and engagement suggests that ethical behavior enhances brand perception not only by shaping attitudes but also by promoting proactive behaviors that reflect positively on the organization.

Importantly, this research addresses a critical contextual gap by exploring these dynamics within the Iranian business landscape. The results highlight the need for organizations in Iran to localize employer branding strategies and embed ethical principles in management practices. By doing so, they can more effectively attract and retain high-potential talent, cultivate a resilient workforce, and establish a credible, distinctive brand identity. Organizations that invest in ethical infrastructure—not only in terms of policy but also through consistent leadership behavior and relational integrity—are better positioned to thrive in a dynamic and values-driven labor market.

In conclusion, ethical behavior among employees is a vital driver of employer brand strength. However, its full potential is realized when accompanied by high levels of employee loyalty and job engagement. Organizations that foster these conditions create a virtuous cycle in which ethical conduct begets trust, trust leads to commitment, and commitment enhances brand equity. As such, employer branding should be reimagined as an integrative, ethics-based strategy for organizational sustainability and competitive advantage.

References

- Ada, N., Korolchuk, M., & Yunk, I. (2023). The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. *Economics Ecology Socum*, 7(1), 46-60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Afiouni, F., Karam, C. M., & El-Hajj, H. (2013). The HR Value Proposition Model in the Arab Middle East: Identifying the Contours of an Arab Middle Eastern HR Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1895-1932. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.722559>
- Akbari, P., Dehghanizadeh, M., & Abbat, A. (2023). The effect of the Satisfaction from Internal Communication on Employee Engagement, Perceived Organizational Support and Employer Branding (Case study: Maskan Bank of Yazd Province). *Journal of Brand Management*, 9(4). https://bmr.alzahra.ac.ir/article_6941_c3e2166824f8eb4a426098d93e33052f.pdf?lang=en
- Alaaeldin, B., Asaad, T., Khshan, M., & Ebeid, A. Y. (2024). Is It Beneficial For Organization To Employ Branding Internally? A Study Toward Enhancing The Employee Performance. <https://ijeber.com/is-it-beneficial-for-organization-to-employ-branding-internally-a-study-toward-enhancing-the-employee-performance/>
- Alabduljader, S. A. A. (2021). Ethical Leadership Influence on Employees' Loyalty: Mediating Role of Transformational Leadership Characteristics. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1), 1-15. <https://www.abacademies.org/articles/ethical-leadership-influence-on-employees-loyalty-mediating-role-of-transformational-leadership-characteristics-13689.html>
- Aughton, P. (2019). *Mapping the HR Value Proposition*. <https://www.scribd.com/doc/55240133/Mapping-the-HR-Value-Proposition>
- Baghdadchi, R. (2018). Identifying Factors Affecting the Growth and Development of Human Resources in Universities: A Qualitative Study. *Higher Education Letter*, 11(212), 179-244. https://journal.sanjesh.org/article_34155.html?lang=en
- Drūteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193-203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, Jamal. (2019). The Role of Ethical Leadership in Organizational Loyalty with the Mediation of Work Engagement. *Strategic Research on Social Problems*, 8(4), 17-36. <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.121122.1494>
- Gholichli, B. (2010). *Human Resource Excellence (Assessment, Planning, and Improvement)*. Tehran: Saramad Publishing.
- Grace, D., & Lo Iacono, F. (2015). Value Creation: An Internal Customer Perspective. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 560-570. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2014-0311>
- Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2014). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 291-305. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>
- Imam, A., & Kim, D. Y. (2023). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 42(13), 10519-10532. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-021-02631-5>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How Does Ethical Leadership Enhance Employee Work Engagement? The Roles of Trust in Leader and Harmonious Work Passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>



- John, A., & Raj, V. J. (2020). Employer Brand and Innovative Work Behavior: Exploring the Mediating Role of Employee Engagement. *Colombo Business Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.65>
- Likhitkar, P., & Verma, P. (2018). *HR Value Proposition Using Predictive Analytics* (Vol. 1030). https://doi.org/10.1007/978-981-13-9330-3_15
- Lin, C. H., Sanders, K., Sun, J. M., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2015). From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of HRM and Customer-Linking Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12142>
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Development in Crisis: A Systematic Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5303>
- Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economics. *International Journal of Economics and Finance*, 5(2), 179-208. https://www.researchgate.net/publication/366292371_Importance_of_Human_Resource_Investment_for_Organizations_and_Economy_A_Critical_Analysis
- Nejadi Iranian, F., & Dadjooyan, A. (2018). Investigating the Impact of Strategic Human Capital Value Creation on Workforce Productivity with the Mediating Role of Job Well-Being. *Productivity management*, 12(47), 236-269. <https://ensani.ir/fa/article/442460/>
- Nosrati Kordkandi, P. (2014). *Human Resource Management: An External Perspective, Transformation from Within*. <https://donya-e-eqtesad.com/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D9%85%D8%AF%D8%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86-24/822318-%D9%85%D8%AF%D8%8C%D8%B1%D8%8C%D8%AA-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%D8%8C-%D9%86%DA%AF%D8%A7%D9%87-%D8%A8%D9%87-%D8%A8%D8%8C%D8%B1%D9%88%D9%86-%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D8%B2-%D8%AF%D8%B1%D9%88%D9%86>
- Ramesh Babu, A., Arulanand, N., & Chandran, V. S. (2020). Skill Development Through Experiential Learning: A Case Study for Product Development Scenario. *Procedia Computer Science*, 172, 16-21. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.002>
- Ramlawati, R., erang, S., Arminas, A., Junaidi, J., & Wicaksono, R. (2023). The Role of Ethical Leadership on Employee Commitment to the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Job Engagement. *Организационная Психология*, 13(1), 73-91. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-73-91>
- Sadeghi Sheikhjani, R. (2023). A Study of the Relationship Between Ethical Organizational Climate and Job Engagement Among Managers in East Azerbaijan Industries. 8th National Conference on Management and Economic Studies in Humanities, <https://en.civilica.com/doc/1797553/>
- Sahafzadeh, A., & Haghighi, M. (2023). Designing a Model for Empowering Iranian Brands with an Emphasis on the Open Innovation Approach in the Home Appliances Industry. *New Marketing Research Journal*, 12(4), 91-112. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.135031.2756>
- Sepahvand, R. (2014). The Role of Organizational Investment Methods on Human Resource Value Creation with the Mediating Role of Human Capital. *Journal of Management Studies (Improvement & Transformation)*, 23(76). https://jmsd.atu.ac.ir/article_861.html?lang=en
- Seyed Javadin, S. R., Sharifi, S. M., & Raeij, H. (2010). The Role of Human Resource Development in Achieving the 2025 Vision of the Oil Industry. *Energy Scope*, 4(48), 40-46. <https://ensani.ir/fa/article/219885/>
- Taleghani, G., Amini, S., Ghaffari, A., & Adousi, H. (2013). Investigating the Relationship Between Talent Management and the Performance of Faculty Members at the University of Isfahan. *Public Administration*, 5(3), 83-102. https://jipa.ut.ac.ir/article_50081.html?lang=en
- Tamasauskiene, Z., Sileika, A., & Maciulyte, A. (2008). Theoretical and Practical Aspects of Wage Differentiation. *Social Research*, 3(13), 165-178. <https://www.econbiz.de/Record/theoretical-and-practical-aspects-of-wages-differentiation-tama%C5%A1auskien%C4%97-zitatestas/10009479341>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, S., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. SHRM Publishing. https://books.google.fr/books/about/HR_Competencies.html?id=cVJYAAAAAJ&redir_esc=y
- Ulrich, D., & Gholichli, B. (2009). *Human Resource Leadership*. Tehran: Saramad Publishing.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education. https://books.google.fr/books/about/HR_from_the_Outside_In_Six_Competencies.html?id=7VM8GGARML8C&redir_esc=y