

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) ارزش پیشنهادی به کارکنان (EVP)

در شرکت های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما

(مورد مطالعه: شرکت نفت استان خراسان رضوی، شرکت ایران خودرو، بانک های خصوصی شهر مقدس

مشهد)

نگارنده: مریم فنائی جیزآباد

استاد راهنما

دکتر سعید آیباعی اصفهانی

استاد مشاور

دکتر علی اکبر حسنی

شهریور ۱۳۹۷

شماره: ۵۷۸۵
تاریخ: ۹۷/۶/۲۱

باسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای/خانم فانی جیزاباد مریم با شماره دانشجویی ۹۵۱۱۳۳۴ رشته: تحت عنوان مدلسازی ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت های منتخب ایرانی در زمینه برند کارفرماکه در تاریخ ۹۷-۰۶-۲۱ با حضور هیأت داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه:): ☒ مردود ☐
نوع تحقیق: نظری ☒ عملی ☐

عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر آبیانی	استاد	
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر حسینی	استاد	
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	آقای عامری	مرید	
۵- استاد ممتحن اول	دکتر فتاحی	استاد	
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر میرلوحی	استاد	

نام و نام خانوادگی دانشکده:

تاریخ امضاء و مهر دانشکده:

تبصره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار مجاز تحصیل می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع

مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

تقدیر و تشکر

ای سازنده هر ساخته، ای دانای هر پنهان، ای آن که زیبایی را آشکار ساخت، ای پروردگار من

نیست معبودی جز تو، خاضعانه ترین سپاس را به درگاه با شکوهت بجای می آورم.

سپاس و قدردانی فراوان از استاد راهنمای کرامتقدر جناب آقای دکتر سعید آبیانغی اصفهانی که

راهنمایی ها و همراهی های ارزشمند ایشان

روشنی بخش و چراغ راه این مسیر بود.

و سپاس از استاد مشاور کرامتقدر جناب آقای دکتر علی اکبر حسینی که کمک ها و مشاوره بی شائبه اش را

از اینجانب دریغ ننمود.

تقدیم به پدر نازنینم
که در نگاهش خستگی معنا داشت
و تقدیم به مونس جانم مادر نازنینم

تعمدنامه

اینجانب **مریم فنائی جیزآباد** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه مدلسازی ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت های ایرانی برتر در زمینه برند کارفرما تحت راهنمایی جناب آقای دکتر سعید آیباهی اصفهانی متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « **Shahrood University of Technology** » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .

استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

با توجه به اهمیت فزاینده منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی یک سازمان، برای دستیابی به اهداف سازمانی ارزیابی و بهبود فرآیندهای منابع انسانی حیاتی است. ابتدا جنبه‌ها و شاخص‌های مدل ارزش پیشنهادی به کارکنان از ادبیات نظری گرفته شده است و در نظرسنجی انجام شده با کارشناسان شرکت‌های پیشرو ایرانی، مورد تایید قرار گرفت. خروجی این مرحله شامل ۳۶ شاخص از پنج جنبه اصلی بود. براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و ایده‌های کارشناسان، مدل سازی ساختاری تفسیری ISM برای ایجاد رابطه بین شاخص‌ها و جنبه‌های طراحی مدل استفاده شد. در این پژوهش برای شناسایی معیارها و بیان روابط بین معیارها، پس از مطالعه ادبیات پژوهش‌های مرتبط و مصاحبه با مدیران شرکت مورد مطالعه، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری ISM و تحلیل MICMAC استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها، متغیرها در پنج سطح مختلف طبقه‌بندی شدند و با توجه به روابط گراف ISM ترسیم شد. پس از تحلیل MICMAC متغیرها در سه گروه متغیرهای مستقل یا کلیدی، ارتباطی و وابسته قرار گرفتند تعیین روابط بین متغیرها و نوع متغیرها می‌تواند به درک بهتر موضوع و اتخاذ تصمیمات مناسب در مساله طراحی ارزش پیشنهادی و در نهایت کسب مزیت رقابتی، مؤثر باشد.

کلیدواژه: ارزش پیشنهادی به کارکنان؛ برند کارفرما؛ شرکت‌های برتر ایرانی؛ مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول کلیات تحقیق	۱
(۱-۱) مقدمه	۳
(۲-۱) تشریح و بیان مسأله	۴
(۳-۱) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق	۳
(۴-۱) اهداف تحقیق	۴
(۵-۱) سوالات اصلی تحقیق	۴
(۱-۵-۱) فرضیه‌های تحقیق	۴
(۶-۱) قلمرو تحقیق	۵
(۱-۶-۱) قلمرو موضوعی	۵
(۲-۶-۱) قلمرو زمانی	۵
(۳-۶-۱) قلمرو مکانی	۵
(۷-۱) معرفی ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان	۵
(۱-۷-۱) پاداش	۴
(۲-۷-۱) مردم	۴
(۳-۷-۱) سازمان	۴
(۴-۷-۱) فرصت	۴
(۵-۷-۱) کار	۴
فصل دوم ادبیات و پیشینه تحقیق	۹
(۱-۲) مفهوم برند	۱۰
(۲-۲) ویژگی‌های برند	۱۰
(۱-۲-۲) برند کارفرما	۱۰

۱۷.....	۲-۲-۲) جذابیت کارفرما.....
۱۸.....	۳-۲-۲) بایدهای برند کارفرما.....
۱۸.....	۴-۲-۲) رفتارهای مشتریان دردرساز.....
۲۰.....	۵-۲-۲) ارزش پیشنهادی به مشتری (CVP).....
۲۱.....	۶-۲-۲) خستگی احساسی.....
۲۲.....	۷-۲-۲) ناهماهنگی احساسی کارکنان.....
۲۳.....	۳-۲) ارزش پیشنهادی به کارکنان یا EVP.....
۲۸.....	۱-۳-۲) تعهد.....
۲۹.....	۲-۳-۲) جذابیت.....
۲۹.....	۴-۲) طراحی ارزش پیشنهادی(فشار در مقابل کشش).....
۳۰.....	۱-۴-۲) کشش بازار.....
۳۰.....	۲-۴-۲) فشار فناوری.....
۳۱.....	۳-۴-۲) ارتباطات یکپارچه برند.....
۳۱.....	۴-۴-۲) چشم انداز سازمانی.....
۳۱.....	۵-۲) شاخص‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان.....
۳۲.....	۱-۵-۲) نظام ارزشی سازمان.....
۳۳.....	۶-۲) مدل کسب و کار و ارزش پیشنهادی.....
۳۴.....	۱-۶-۲) ویژگی‌های ارزش پیشنهادی فوق العاده.....
۳۴.....	۲-۶-۲) شروع طراحی ارزش پیشنهادی با یافتن مشتریان مشتاق.....
۳۵.....	۳-۶-۲) طراحی ارزش پیشنهادی با شناسایی کارهای با ارزش.....
۳۵.....	۴-۶-۲) محصولات و خدمات.....
۳۶.....	۱-۴-۶-۲) عوامل کاهش دهنده دردسر.....
۳۶.....	۲-۴-۶-۲) منفعت سازها.....
۳۶.....	۷-۲) پیشینه تحقیق.....

۳۶.....	۲-۷-۱) مطالعات داخلی.....
۳۷.....	۲-۷-۲) مطالعات خارجی.....
۴۱.....	فصل سوم روش شناسی تحقیق.....
۴۲.....	۳-۱) روش تحقیق.....
۴۳.....	۳-۲) جامعه، نمونه و روش نمونه گیری.....
۴۳.....	۳-۲-۱) جامعه.....
۴۴.....	۳-۲-۲) روش های نمونه گیری.....
۴۴.....	۳-۳) متغیرهای تحقیق.....
۴۴.....	۳-۳-۱) متغیر وابسته.....
۴۵.....	۳-۳-۲) متغیر مستقل.....
۴۵.....	۳-۳-۳) متغیر واسطه.....
۴۵.....	۳-۴) روش گردآوری اطلاعات.....
۴۶.....	۳-۵) روایی و پایایی پرسشنامه.....
۴۶.....	۳-۵-۱) روایی (اعتبار).....
۴۷.....	۳-۵-۲) پایایی.....
۴۸.....	۳-۶) روش تجزیه و تحلیل.....
۴۹.....	۳-۶-۱) مدل یابی معادلات ساختاری.....
۴۹.....	۳-۶-۲) نرم افزار مورد استفاده.....
۵۰.....	۳-۷) مدل یابی معادلات ساختاری تفسیری.....
۶۱.....	فصل چهارم یافته های تحقیق.....
۶۲.....	۴-۱- کاربرد مدلسازی ساختاری - تفسیری (ISM).....
۶۲.....	۴-۱-۱- مردم.....
۶۳.....	۴-۱-۱-۲- ماتریس دستیابی.....
۶۴.....	۴-۱-۱-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی.....

۶۶	۴-۱-۱-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC).....
۶۷	۴-۱-۱-۶- رسم گراف.....
۶۸	۴-۱-۲-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM.....
۶۸	۴-۱-۲-۲- ماتریس دستیابی.....
۷۱	۴-۱-۲-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی.....
۷۶	۴-۱-۲-۴- ماتریس مخروطی.....
۷۷	۴-۱-۲-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC).....
۷۸	۴-۱-۲-۶- رسم گراف.....
۷۹	۴-۱-۳-۱- بعد کار.....
۷۹	۴-۱-۳-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM.....
۸۰	۴-۱-۳-۲- ماتریس دستیابی.....
۸۱	۴-۱-۳-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی.....
۸۳	۴-۱-۳-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC).....
۸۴	۴-۱-۳-۶- رسم گراف.....
۸۵	۴-۱-۴-۱- پاداش.....
۸۵	۴-۱-۴-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM.....
۸۵	۴-۱-۴-۲- ماتریس دستیابی.....
۸۶	۴-۱-۴-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی.....
۸۷	۴-۱-۴-۴- ماتریس مخروطی.....
۸۸	۴-۱-۴-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC).....
۸۹	۴-۱-۴-۶- رسم گراف.....
۸۹	۴-۱-۵-۱- فرصت.....
۸۹	۴-۱-۵-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM.....
۹۰	۴-۱-۵-۲- ماتریس دستیابی.....

۹۱.....	۳-۵-۱-۴- سطح بندی ماتریس دستیابی
۹۲.....	۴-۵-۱-۴- ماتریس مخروطی
۹۲.....	۵-۵-۱-۴- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)
۹۳.....	۶-۵-۱-۴- رسم گراف
۹۴.....	۷-۵-۱-۴- عوامل کلی
۹۵.....	۲-۷-۱-۴- ماتریس دستیابی
۹۸.....	۵-۷-۱-۴- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)
۱۰۰.....	۶-۷-۱-۴- رسم گراف
۱۰۱.....	۲-۴- استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری جهت تست مدل کلی
۱۰۱.....	۱-۲-۴- نتایج بررسی روایی (تحلیل عاملی تأییدی).....
۱۰۵.....	۲-۲-۴- نتایج بررسی پایایی.....
۱۰۶.....	۱-۳-۴- مدل معادلات ساختاری
۱۰۷.....	۱-۱-۳-۴- تحلیل مدل ساختاری
۱۱۱.....	فصل پنجم بحث و نتیجه گیری
۱۱۲.....	۱-۵- مرور کلی
۱۱۲.....	۲-۵- بحث و نتیجه گیری
۱۱۲.....	۱-۲-۵- نتایج مرتبط با سوالات عمومی
۱۱۴.....	۲-۲-۵- نتایج مرتبط با فرضیه‌های تحقیق.....
۱۱۵.....	۱-۳-۵- پیشنهادات کاربردی.....
۱۱۵.....	۲-۳-۵- پیشنهادات پژوهشی
۱۱۶.....	۴-۵- محدودیت های تحقیق.....
۱۱۹.....	منابع و مآخذ
۱۲۵.....	پیوست ها

فهرست جدول ها

جدول (۱-۲) مولفه‌های برند کارفرما (کاموردان و بیسواس، ۲۰۱۰).....	۱۶
جدول ۲-۲. شمای کلی آزمون ارزش پیشنهادی کارکنان براساس ۳۶ ویژگی Jaco Parreira, 2007.....	۳۲
جدول (۳-۲) نتایج حاصل از بررسی مطالعات داخلی (محقق).....	۳۷
جدول (۴-۲) نتایج حاصل از بررسی مطالعات خارجی (محقق ساخته).....	۳۹
جدول (۱-۳). مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در بخش کیفی و کمی.....	۴۳
جدول (۲-۳). کاربرد روش ISM در تمام حوزه‌ها.....	۵۲
جدول (۳-۳). نمادهای تعیین نوع روابط در مقایسات زوجی ISM.....	۵۵
جدول ۱-۴ ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد مردم.....	۶۲
جدول ۲-۴ ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد مردم.....	۶۳
جدول ۳-۴ ماتریس دستیابی نهایی.....	۶۴
جدول ۴-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد مردم.....	۶۴
جدول ۵-۴ سطح بندی عوامل مرحله دوم.....	۶۵
جدول ۶-۴ ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد مردم.....	۶۵
جدول ۷-۴ ماتریس قدرت هدایت- وابستگی برای بعد مردم.....	۶۶
جدول ۸-۴ ماتریس SSIM عوامل بعد سازمان.....	۶۸
جدول ۹-۴ ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد سازمان.....	۶۹
جدول ۱۰-۴ ماتریس دستیابی نهایی بعد سازمان.....	۷۰
جدول ۱۱-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان.....	۷۱
جدول ۱۲-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله دوم.....	۷۲
جدول ۱۳-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله سوم.....	۷۳
جدول ۱۴-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله چهارم.....	۷۳
جدول ۱۵-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله پنجم.....	۷۴
جدول ۱۶-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله ششم.....	۷۴
جدول ۱۷-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله هفتم.....	۷۵
جدول ۱۸-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله هشتم.....	۷۵
جدول ۱۹-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله نهم.....	۷۵
جدول ۲۰-۴ سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله دهم.....	۷۶

جدول ۴-۲۱- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد سازمان	۷۶
جدول ۴-۲۲- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد سازمان	۷۷
جدول ۴-۲۳- ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد کار	۸۰
جدول ۴-۲۴- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد کار	۸۰
جدول ۴-۲۵- ماتریس دستیابی نهایی	۸۱
جدول ۴-۲۶- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد کار	۸۱
جدول ۴-۲۷- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد کار مرحله دوم	۸۲
جدول ۴-۲۸- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد کار	۸۲
جدول ۴-۲۹- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی	۸۳
جدول ۴-۳۰- ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد پاداش	۸۵
جدول ۴-۳۱- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد پاداش	۸۵
جدول ۴-۳۲- ماتریس دستیابی نهایی	۸۶
جدول ۴-۳۳- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش	۸۶
جدول ۴-۳۴- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش مرحله دوم	۸۷
جدول ۴-۳۵- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش مرحله سوم	۸۷
جدول ۴-۳۶- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد پاداش	۸۷
جدول ۴-۳۷- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد پاداش	۸۸
جدول ۴-۳۸- ماتریس SSIM عوامل توانمندساز برای عامل فرصت	۹۰
جدول ۴-۳۹- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد فرصت	۹۰
جدول ۴-۴۰- ماتریس دستیابی نهایی	۹۰
جدول ۴-۴۱- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت	۹۱
جدول ۴-۴۲- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت مرحله دوم	۹۱
جدول ۴-۴۳- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت مرحله سوم	۹۲
جدول ۴-۴۴- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد فرصت	۹۲
جدول ۴-۴۵- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد فرصت	۹۳
جدول ۴-۴۶- ماتریس SSIM عوامل توانمندساز کلی	۹۴
جدول ۴-۴۷- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز کلی	۹۵
جدول ۴-۴۸- ماتریس دستیابی نهایی	۹۵
جدول ۴-۵۰- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله دوم	۹۶

جدول ۴-۵۱- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله سوم	۹۷
جدول ۴-۵۲- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله چهارم	۹۷
جدول ۴-۵۳- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز	۹۸
جدول ۴-۵۴- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز کلی	۹۹
جدول ۴-۵۵- نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO برای متغیرها و ابعاد تحقیق	۱۰۲
جدول ۴-۵۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش نامه	۱۰۳
جدول ۴-۵۷- شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی	۱۰۵
جدول ۴-۵۸- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق	۱۰۶
جدول ۴-۵۹- شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق	۱۰۷
جدول ۴-۶۰- خلاصه نتایج مربوط به روابط بین متغیرهای مدل	۱۰۹

فهرست شکل ها

- شکل ۲-۲. برانگیزاننده‌های جذابیت و تعهد در بازار نیروی کار Jaco Parreira, 2007..... ۲۸
- شکل ۲-۳. طراحی ارزش پیشنهادی. (Osterwalder, et al, 2014)..... ۳۰
- شکل ۲-۴. طراحی ارزش پیشنهادی. (Osterwalder, et al, 2014)..... ۳۰
- شکل ۲-۵. پروفایل مشتری. مدل فاندیری ای جی سازنده خلق مدل کسب و کار..... ۳۳
- شکل ۲-۶. بسته ارزش پیشنهادی..... ۳۵
- شکل ۲-۷. شمای کلی تحقیق..... ۴۰
- شکل ۴-۱. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد مردم..... ۶۷
- شکل ۴-۲. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد سازمان..... ۷۹
- شکل ۴-۳. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد کار..... ۸۴
- شکل ۴-۴. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد پاداش..... ۸۹
- شکل ۴-۵. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد فرصت..... ۹۴
- شکل ۴-۶. گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بین ابعاد اصلی ارزش پیشنهادی..... ۱۰۰
- شکل ۴-۷. مدل برازش شده تحقیق..... ۱۰۶

فهرست نمودارها

- شکل (۳-۱). نمودار انتقال پذیری..... ۵۳
- شکل (۳-۲). نمودار ناسازگاری انتقال پذیری..... ۵۴
- شکل (۳-۳). نمودار شماتیک روش تحقیق پروژه..... ۵۹
- نمودار ۴-۱. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی در بعد مردم..... ۶۷
- نمودار ۴-۲. قدرت نفوذ- وابستگی..... ۷۸
- نمودار ۴-۳. قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد کار..... ۸۳
- نمودار ۴-۴. قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد پاداش..... ۸۸
- نمودار ۴-۵. قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد فرصت..... ۹۳
- نمودار ۴-۶. قدرت نفوذ- وابستگی برای ابعاد اصلی..... ۹۹

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

بخاطر شرایط سخت و رقابتی اقتصاد جدید سازمان‌ها مجبور هستند تفکر مجددی داشته باشند و نیروهای نامناسب را کاهش دهند. سازمان‌ها به جذب کارکنان برتر و علاقه مند نیاز دارند. از این حیث طراحی ارزش پیشنهادی همسو با درک ذی نفعان سازمانی از ارزش و مدل‌های کسب و کار جدید نیازمند درک خواسته کارکنان و مشتریان از سازمان است (استروالد و همکاران^۱، ۲۰۱۴). ارزش پیشنهادی باید دربردارنده طرح کلی و منحصر به فرد از سیاست‌های سازمان، برنامه‌های پاداش و مزایا باشد که اثبات کننده تعهد سازمان به کارکنان است. ارزش با تجربه متمایز کارکنان در سازمان و بده بستان دوسویه با کارفرما به دست می‌آید. ارزش پیشنهادی به کارکنان اصطلاحی برای توصیف جذابیت کار کردن در یک سازمان است که باید خلاقانه، منحصر به فرد، برانگیزاننده باشد و به طور راهبردی سازمان را به سوی مخزنی از استعدادها هدایت نماید. ارزش پیشنهادی به کارکنان چارچوب جدیدی برای فهم چگونگی جذب و تعهد متقاضیان کار در سازمان ترسیم می‌کند. متعهد ساختن کارکنان، چالش بزرگی است که امروزه سازمان‌ها برای کاهش اصطحکاک و تعارض میان کارکنان و سازمان با آن مواجه هستند (کارمل^۲، ۲۰۰۵).

یک سمت ارزش پیشنهادی کارکنان جذب و سمت دیگر آن تعهد است (جی کو پیرا^۳، ۲۰۰۷). نتایج این پژوهش در جهت بهینه نمودن فرآیند استخدام در سازمان‌ها و جلوگیری از ترک شغلی کارکنان بسیار حائز اهمیت خواهد بود. به این ترتیب در فصل اول به کلیات تحقیق اشاره شده، در فصل دوم محقق به مبانی نظری و تعریف علمی متغیرها و رابطه‌ای که با هم دارند با توجه به مطالعات انجام شده، پرداخته است. در فصل سوم روش تحقیق به کار رفته در این پایان نامه توضیح داده شده است. در فصل چهارم یافته‌های تحقیق آورده شده است و در نهایت در فصل پنجم ضمن بررسی نتایج فرضیه‌ها، پیشنهادات کاربردی و پژوهشی عنوان شده است.

^۱ . Osterwalder, et al

^۲ . Carmeil

^۳ . Jaco Parreira

۱-۲) تشریح و بیان مسأله

امروزه شهرت و عظمت سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ، صرفاً به دلیل وجود دارایی‌های فیزیکی یا مالی بیشتر نیست، بلکه به خاطر سرمایه انسانی و دانش و مهارت‌های آنان است. به عبارتی یکی از کلیدهای موفقیت در اقتصاد دانش محور که در آن داشتن مزیت رقابتی باعث تمایز یک سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود، منابع انسانی است که باید نسبت به آن توجه بیشتری صورت گیرد. نیروی انسانی خوب ارزش ایجاد می‌کند، ارزش‌های مشترک بلندمدت که توسط رقبا قابل کپی برداری نیست. از جمله ضرر و زیان غیر مالی سازمان‌ها می‌توان به خروج افراد موثر از پست سازمانی که جایگزینی آنها حداقل شش ماه طول خواهد کشید اشاره کرد، بنابراین نگهداری مدیران سطح بالا عنصر مهمی در موفقیت است. می‌بایست قول‌هایی که روزی به کارکنان به عنوان افراد متقاضی استخدام داده شده عمل شود. در هنگام استخدام نیرو، کارکنان نیز باید همچون مشتریان جذب سازمان شوند. زیرا کارکنان مشتریان اولیه سازمان هستند (بارو و موزلی^۱، ۲۰۰۵). رضایت کارکنان به واسطه ارزش پیشنهادی ارائه شده به آنها در مقایسه با پرداخت‌های نقدی به مراتب بیشتر است. بنابراین سازمان‌ها باید با بهره‌گیری از طریق ارزش پیشنهادی، برند منحصر به فردی از خودشان در دید کارکنانشان ایجاد کنند. ارزش زمانی ایجاد می‌شود که طراحی محصولات، خدمات و حمایت‌های سازمان در جهت رفع نیازهای گروه خاصی از مشتریان حرکت کند (کمبلیت و همکاران^۲، ۱۹۹۶). مدیران سازمان‌های توسعه یافته به ایجاد حس تعلق در کارکنان خود تمایل دارند و معتقدند کارکنانی که احساس تعلق سازمانی داشته باشند کارایی بالاتری خواهند داشت (چان پینگ وای و اکس لی^۳، ۲۰۱۱). این مهم با ایجاد ارزش پیشنهادی به کارکنان میسر می‌شود. مفهوم برند در بین سازمان‌های ایرانی توسعه چندانی ندارد و برندهای ایرانی در سطح بین المللی رشد نکرده‌اند. بخش بزرگی از سازمان‌های ایرانی در انحصار دولت می‌باشد و بخش خصوصی بسیار کوچک است و سبب

^۱. Barrow & Mosely

^۲. Kambilet et al

^۳. Chunping Y & Xi Li

نبود رقابت واقعی بین سازمان‌های ایرانی شده است و هنوز ارزش پیشنهادی به معنای واقعی آن در سازمان‌های ایرانی وجود ندارد و سازمان‌ها برای ارائه حداقل‌ها یعنی استانداردها که هیچ منفعتی برای مشتریان به همراه ندارد و تنها پاسخگویی به نیاز است تقدیر می‌شوند. برای طراحی ارزش پیشنهادی متناسب با فرهنگ جامعه ایرانی باید به درک از ارزش در نگرش کارکنان و مشتریان دست یافت. در این پژوهش برای شناسایی بهتر عوامل موثر بر ارزش پیشنهادی و رابطه مفهومی، روابط بین توانمندسازها و سطوح آن‌ها و همچنین دسته بندی توانمندسازها بر مبنای نفوذ و میزان وابستگی آن‌ها به سوال "طراحی و تبیین مدل ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت‌های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما چگونه است؟" پاسخ داده می‌شود.

۱-۳) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

سازمان‌ها برای هماهنگی با تغییرات زیادی که در محیط خود با آن مواجه‌اند و برای بقا در شرایط رقابتی باید بر مزیت‌های رقابتی خود بیفزایند. کارشناس‌ها معتقد هستند که موفقیت سازمان‌ها در زمان حال و آینده با سرمایه انسانی برتر رقم خواهد خورد. رقابت بر سر به دست آوردن استعداد‌های سرگردان متقاضی استخدام یک موضع با اهمیت بالا برای بازارکار است. بطوریکه رقابت در بازارکار بر سر متقاضان استخدام با استعداد بطور فزاینده رشد کرده و جهانی شده است. شرکت‌هایی که استراتژی بلندمدت برای جذب و نگهداری استعدادها را دارند در بلندمدت دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود می‌شوند (آجی لن فایننس^۱، ۲۰۰۵). محققین و سازمان‌ها غالباً به دنبال بررسی نرخ رشد چرخش شغلی هستند، نرخ چرخش شغلی انجام شده اطلاعات مفیدی به همراه می‌آورد به ویژه زمانی که در نسبت به صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند یا نسبت به رقبا و یا تجربیات گذشته خود شرکت صورت گیرد (ترور^۲، ۲۰۰۶). محاسبه نرخ چرخش شغلی نسبت به رقبا سبب باز اندیشی بنیادی استراتژی‌های جذب نیروی کار خواهد شد. در بازاریابی، ارزش یکی از منابع خلق مزیت رقابتی برای سازمان معرفی می‌شود. در دهه ۸۰ میلادی اولین محققینی که از مفهوم ارزش در کار تحقیقی

^۱ . Ajilon Finance

^۲ . Trevor

خود استفاده کردند گروه مشاورین مک‌کینزی و کو^۱ بودند. در مقالات بعدی این مفهوم تعریف کامل‌تری پیدا کرد و در پژوهش (لنینگ و مایکلز^۲، ۱۹۸۸) مورد توجه قرار گرفت. برای این منظور سازمان‌ها باید اساساً این مفهوم را گسترش دهند که "چگونه کارکنان کل سابقه کار در سازمان خودشان را برتر از تجربه کاری در دیگر سازمان‌ها بدانند؟" سازمان‌ها با یک ارزش پیشنهادی معتبر و قوی، در چگونگی رفتار با کارکنانشان و کیفیت محصولات و خدماتشان برند می‌شوند. زمانی که ارزش پیشنهادی از نظر کارکنان جالب توجه نباشد، سازمان‌ها به جبران خدمات و تبلیغات در استخدام نیاز دارند در حالی که اگر ارزش پیشنهادی از نظر کارکنان جالب توجه باشد سازمان نیازی به تبلیغات نخواهد داشت. این گزاره ترکیبی از خصوصیات، منافع و شیوه‌های کارکردن در یک سازمان را بیان می‌کند و بیانگر توافق و همکاری میان سازمان و کارکنان است. ارزش‌پیشنهادی کارکنان شامل شناسایی افراد مستعد و ایجاد تعادل و تناسب بین عملکرد آن‌ها و دریافتی آن‌ها در سازمان است. ارزش‌پیشنهادی کارکنان رویکردی با محوریت کارکنان است و استراتژی برنامه‌ریزی یکپارچه برای کارکنان فراهم می‌آورد. در پژوهشی تحت عنوان "تدوین ارزش‌پیشنهادی برتر یک ضرورت بازاریابی" ارزش‌پیشنهادی را نشانه اصلی و مهمترین قاعده سازماندهی یک شرکت بیان گردیده است (پین و فرا^۳، ۲۰۱۴). جذب کارکنان با استعداد از بین مجموعه‌ای از بهترین‌ها که شما مجبور هستید از بین آن‌ها تعداد محدودی را انتخاب کنید و ارزش‌پیشنهادی به کارکنان سازمان را در یافتن فرد با استعدادی که با پست خالی در سازمان دارای تناسب بیشتری است، یاری می‌دهد. تا کنون جذابیت برای ارزش‌پیشنهادی مورد توجه بوده و کمتر به بعد تعهد پرداخته شده است، سازمان می‌بایست این اطمینان را فراهم آورد که "بسته بندی منعکس کننده محتویات داخل آن است" به این مفهوم که اغلب افراد برای پیوستن به سازمان به وسیله نام تجاری آن شرکت ترغیب می‌شوند و ناامیدی و ناکامی زمانی است که افراد، واقعیات را در سازمان تجربه می‌کنند. بدون ارزش‌پیشنهادی در فضای

^۱ . McKinsey & Co

^۲ . Lanning & Michaels

^۳ . Payne & Frow

رقابتی همواره نیروهای خوب و ارزش آفرین توسط رقبا جذب خواهند شد و هیچ حس تعلقی در کارکنان شکل نخواهد گرفت و بر مزیت‌های مالی و غیر مالی پیشنهادی رقبا چشم پوشی نخواهند کرد و ترک شغلی به راحتی اتفاق خواهد افتاد. در صورتی که سازمان بتواند بسته ارزش پیشنهادی خود را با ادراک مشتریان و کارکنان از ارزش که برگرفته از فرهنگ حاکم بر سازمان که الگو گرفته از فرهنگ جامعه است طراحی نماید (الوانی، ۱۳۸۸) می‌تواند بهترین‌ها را جذب و حس تعهد و تعلق را در آنان زنده نگاه دارد. از این رو هدف این مقاله، بررسی تاثیر متقابل عوامل توانمندساز در ابعاد مختلف ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت‌های برتر ایرانی از طریق ارائه مدل ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در این سازمان‌ها می‌باشد. برای سنجش شاخص‌های مورد مطالعه ابزار پرسشنامه به کار گرفته شده است. نتایج گویای این است که توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

۱-۴) اهداف تحقیق

۱. طراحی مدل ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت‌های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما.
۲. دستیابی به نگرش کارکنان از مفهوم ارزش و آنچه آنها از کارفرمای خود می‌خواهند.

۱-۵) سوالات اصلی تحقیق

۱. ارتباط بین عوامل توانمندسازها در ابعاد مختلف ارزش پیشنهادی به کارکنان از جمله مردم، پاداش، فرصت، سازمان، کار چگونه است؟
۲. کارکنان مشغول به کار و جویندگان کار از کارفرمای خود چه چیزی را طلب می‌کنند؟

۱-۵-۱) فرضیه‌های تحقیق

- ۱-۵-۱-۱) فرضیه اول: بعد پاداش و بعد فرصت شغلی دارای روابط متقابل و اثر مثبت و معنادار بر یکدیگر می‌باشند.

۱-۵-۱) فرضیه دوم: بعد سازمان دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد مردم می‌باشد.

۱-۵-۳) فرضیه سوم: بعد سازمان دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد فرصت می‌باشد.

۱-۵-۴) فرضیه چهارم: بعد مردم دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد فرصت می‌باشد.

۱-۵-۵) فرضیه پنجم: بعد پاداش دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد کار می‌باشد.

۱-۵-۶) فرضیه ششم: بعد مردم دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد کار می‌باشد.

۱-۵-۷) فرضیه هفتم: بعد فرصت شغلی دارای اثر یکسویه، مثبت و معنادار بر بعد کار می‌باشد.

۱-۶) قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق حاضر در سه بخش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱-۶-۱) قلمرو موضوعی

این تحقیق بر قلمرو موضوعی مدل سازی ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت‌های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما متمرکز شده است.

۱-۶-۲) قلمرو زمانی

تحقیق حاضر در آذرماه ۱۳۹۶ شروع گردیده و در شهریورماه سال ۱۳۹۷ پایان یافته است.

۱-۶-۳) قلمرو مکانی

این پژوهش در سطح کارکنان شرکت‌های ایران خودرو، نفت و بانک‌های خصوصی شهر مشهد (اقتصاد نوین) صورت گرفته است.

۱-۷) معرفی ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان

در پژوهش جی کو پیرا، در سال ۲۰۰۷ پنج بعد ارزش پیشنهادی به کارکنان معرفی شده است که شامل: پاداش، مردم، سازمان، فرصت، کار می‌باشد که به ترتیب در ذیل بیان می‌گردد:

(۱-۷-۱) پاداش

یکی از مهمترین ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان که قابل لمس است و شامل هرگونه پرداخت‌های نقدی، حمایت مالی در بحث درمان و خدمات پزشکی، جبران خدمات و بازنشستگی، سرمایه گذاری برای آینده، پرداخت‌های فوق العاده و مرخصی با حقوق را در برمی گیرد.

(۲-۷-۱) مردم

این بعد ارزش پیشنهادی به کارکنان گویای فرهنگ سازمانی است. کارکنان تازه وارد می‌بایست با فرهنگ و محیط سازمان تناسب داشته باشند. فرهنگ محیط کار می‌بایست به سمت تعامل حرکت کند. در سازمان اولین و آخرین مهم دست یافتنی باید فرهنگ ارتباطات با دیگر کارکنان باشد. در یک سازمان باید بین کارکنان دید و نگاه مشترکی وجود داشته باشد. سازمان باید فضای پذیرش بهترین‌ها را آماده کند، ارزش، اهمیت کارگروهی، کیفیت روابط همکاری و ارتباط مناسب با مدیران سطوح عالی را در محیط سازمان زنده نگاه دارد.

(۳-۷-۱) سازمان

این بعد از ارزش پیشنهادی به کارکنان مشخصات سازمان را شامل می‌شود و بیان کننده ویژگی‌های صنعتی است که فرد به آن می‌پیوندد. تمام ویژگی‌های سازمان در این بعد معرفی می‌گردد اینکه در سازمان مربوطه فرآیند استخدام و جذب نیرو مبتنی بر گزینش و جذب بهترین‌ها است و شایسته محور است و یا اینکه در سازمان تصمیم گیری امری مشارکتی و گروهی است؟ فضای کاری رسمی یا غیر رسمی است و چه نوع پوشش و رفتاری مورد تائید می‌باشد، پایبندی به اخلاقیات در خط قرمزهای سازمانی وجود دارد یا خیر و اینکه تعهد اجتماعی سازمان چقدر است و مجموعه کارکنان سازمان چه تعدادی است؟ کارکنان باید در موقعیت کاری خود ریسک پذیر باشند و یا شرایط کاری اطمینان بخش است، سازمان با چه مشتریانی در تعامل است و مشتریان سازمان از شهرت برخوردارند و یا قشر خاصی را شامل می‌شوند، حوضه فعالیت سازمان چقدر جذابیت دارد و میزان توجه به

کارکنان چه میزان است، آنچه سازمان تولید و یا عرضه می‌کند با کیفیت است و هر آنچه معرفی کننده سازمان است در این بعد گنجانده می‌شود.

۱-۷-۴) فرصت

این بعد از ارزش پیشنهادی به کارکنان شامل فرصت‌های کاری است که سازمان به کارکنان ارائه می‌کند. تمام موقعیت‌های رشد و نمو در مسیر شغلی و کارراهه شغلی برای یک کارمند را فرصت گویند. فرصت‌هایی که فرد پس از پیوستن به سازمان به دست می‌آورد و برای هر شخص در زمینه شغلی مربوط به خودش سبب پیشرفت و ترفیع وی شود.

۱-۷-۵) کار

در این بعد از ارزش پیشنهادی به کارکنان به این سوال فرد که هر روز پس از بیدار شدن از خودش می‌پرسد "واقعا امروز من رو به جلو در حرکتیم" پاسخ داده می‌شود. این بعد از گزاره ارزشی ماهیت واقعی شغل را بیان می‌کند و به سوالاتی همچون: این شغل توانایی خوشنود کردن فرد و راضی کردن وی را خواهد داشت؟ کارکنان به پست سازمانی خود علاقه‌مند هستند؟ کارکنان آنچه را بطور روزانه موظف به انجام آن هستند را با علاقه انجام می‌دهند؟ پاسخ می‌دهد.

ترکیبی از ابعاد گفته شده تعیین کننده سطح جذابیت سازمان خواهد بود و معدنی از استعدادها را برای سازمان فراهم خواهد کرد که سازمان توانایی انتخاب از بین آنان را خواهد داشت. مدیریت خوب ارزش پیشنهادی به کارکنان این امکان را فراهم می‌کند که نیروهای پنهان را جذب کنیم و این در حالی است که نیروی متقاضی فعال ۰/۰۴۰ از نیروی کار موجود در بازار را تشکیل می‌دهد و سازمانی که مدیریت خوبی از ارزش پیشنهادی به کارکنان نداشته باشد و در این زمینه از کفایت لازم برخوردار نباشند ۰/۰۶۰ از استعدادها و نیروهای خلاق بازار نیروی کار که متقاضیان پنهان هستند را از دست خواهد داد (جی کو پریرا، ۲۰۰۷).

فصل دوم

ادبیات و پیشینه تحقیق

هر تحقیق و پژوهش علمی که صورت می‌گیرد بر پایه، ارکان و نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین استوار است. مطالب این فصل هم حاوی چکیده‌ای از جستجوهای وسیع در آنچه که پیرامون موضوع پایان نامه و موضوع‌های مشابه در کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات وجود دارد می‌باشد. لذا ابتدا به ارائه تعاریفی از مفاهیم و مطالعات مرتبط به ارزش پیشنهادی به کارکنان پرداخته شده و سپس مروری بر تحقیقات مرتبط صورت گرفته است. در قسمت آخر نیز با بررسی روابط بین متغیرها و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر مدل ساختاری تفسیری تحقیق ارائه و بررسی می‌شود.

۲-۱) مفهوم برند

مفهوم برند در فرهنگ لغت کسب و کار به طرح، نشان، سمبلی که قادر به خلق تصویری از محصول در ذهن مشتری که ایجاد تمایز نسبت به رقبا نماید گفته می‌شود. برند نتیجه گره خوردن مفاهیمی همچون کیفیت، اعتبار، رضایت با نام محصول، فرد یا سازمان است. برند حاصل تجربیات بلندمدت است که در ذهن می‌ماند (اسوینی و اسوایت^۱، ۲۰۰۸). برند یکی از راه حل‌های سازمان‌ها برای تداوم فعالیت و پایداری است و در عین حال یکی از بهترین راه حل‌های موجود است. مفهوم برند در اواخر قرن نوزدهم وارد فضای کسب و کار شد و پس از آن گسترش پیدا کرد. برند طراحی منحصر به فرد (لوگو، نشان، طرح و بسته‌بندی متفاوت) است که محصول را متفاوت از رقبا معرفی می‌کند. امروزه برند از هر ویژگی دیگر محصول بیشتر جلوه خواهد داشت. برند در سازمان دارای سه شاخه خواهد شد برند محصول، برند سازمانی و برند کارفرما و ترکیب یکپارچه‌ای از آن را برند یکپارچه می‌نامند که دستیابی به آن هدف تمام سازمان‌های مشهور در کلاس جهانی بوده و هست. با توجه به اهمیت اعتبار برند، در بازاریابی و مفاهیم رفتار مصرف کننده توجه قابل ملاحظه‌ای به این موضوع شده است. اما در تحقیقات انجام شده اعتبار برند در محصولات فیزیکی نسبت به خدمات بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، با توسعه بخش خدمات در اقتصاد، نیاز مبرم برای پرداختن به موضوع اعتبار برند با تمرکز بر بخش خدمات احساس می‌شود. علی رغم اهمیت زیاد اعتبار برند و تاثیراتی که بر واکنش

^۱ . Sweeney & Swait

مصرف کننده دارد، توجه کمی در بحث خدمات به این موضوع شده است (باک و کینگ^۱، ۲۰۱۱). مفهوم برند دارای سابقه ۲۰۰ ساله می باشد. در دهه ۱۹۳۰ نخست شرکت پروکتراند گمبل سیستم مدیریت برند را توسعه بخشید تا به امروز که هر فرد در سطح جهانی در جست و جوی برند خویش است (وینفیلد و ففکن^۲، ۲۰۰۵). مفهوم دیگری در رابطه با برند در ادبیات موضوعی یافت می شود که اعتبار برند است و در پژوهش (اردم و اسوایت^۳، ۱۹۹۸) به چشم می خورد. اعتبار برند به "میزان قابلیت اطمینانی که مشتری احساس کند و به میزان انطباق منبع اطلاعات با ویژگی های فرد یا محصول دلالت دارد" برای اندازه گیری اعتبار برند سه جزء قابلیت اطمینان و تخصص و جذابیت ترکیب درستی است (ملک و احمد^۴، ۲۰۱۴). اعتبار برند نوع و نحوه ارتباط برند با مشتریان در گذشته و آنچه در ذهن باقی می ماند است (اسونی و اسوایت^۵، ۲۰۰۸). اعتبار برند گویای ویژگی های محصولات و اطلاعات است که سازمان می خواهد منتشر سازد (اسپرای و همکاران^۶، ۲۰۱۱). تبلیغات برای برند و سرمایه گذاری برای برند و بازاریابی شرکت سازنده اعتبار برند می باشد (باک و کینگ^۱، ۲۰۱۱). برند معتبر دارای سه ویژگی است که بطور مداوم حفظ کرده است شفافیت، ثبات و سرمایه گذاری (ارم و همکاران^۶، ۲۰۰۶). در اهمیت مفهوم برند همین بس که امروزه ارزش ویژه برند در ترازنامه ی شرکت ها آورده می شود.

۲-۲) ویژگی های برند

در پژوهش (سارتین و شومان، ۲۰۰۶) ویژگی های برند به این ترتیب بیان گردیده است:

۱- قدرت یک برند در اغواگری و برانگیختن احساسات فرد است.

^۱. Baek & King

^۲. Winfield-Pfefferkorn

^۳. Erdem & Swait

^۴. Malik & Ahmad

^۵. Spry et al

^۶. Erdem, & Swait & Valenzuela

۲- برند هر آنچه مشتری نیاز دارد را ساده و شفاف می‌کند. برند خلاصه برداشت مشتری از محصول و تصور ذهنی است که به یاد می‌آورد. وجود برند مردم را از بررسی پیش از خرید در میان تنوعی از محصولات بی‌نیاز می‌کند.

۳- برند لازمه‌ی شناخته شدن و حضور در تجارت است زیرا افراد برندها را به یاد می‌آورند.

۴- برندها مربوط به حوزه‌ی کنش هستند مثل انتخاب بعضی چیزها و اعتقاد به برخی چیزها.

۵- برندها تجربه‌ی مشتری را یادآوری کرده و او را در انتخاب مطمئن یا بیمناک می‌گردانند.

۶- برند تجربه‌ی مشتری را شکل خواهد داد با عمل کردن یا نکردن به وعده‌هایی که داده است.

۷- برند تنها به حیطه فروش مربوط نمی‌شود برند ایده‌های بزرگتری را در خود می‌گنجاند.

۸- احساس هسته‌ی قدرت برند است. برند به اندازه‌ی احساسی که با خود می‌آورد قدرتمند است. افراد

به خاطر احساسی که از مالکیت و عضویت در یک برند خاص تجربه می‌کنند حاضرند بهای گزافی

بپردازند. احساس، پرستیژ، شخصیت، اعتماد به نفس را می‌توان در لوای یک برند به فرد هدیه داد.

۹- نسبت به برند وفاداری وجود دارد، مشتریان با کسب تجارب مثبت و رضایت بخش به مشتریان

وفادار برند تبدیل خواهند شد که خواهان محصولات و ایده‌های جدید از برند آشنا در ذهنشان

هستند. برندها در ذهن می‌مانند زیرا تمام خاطرات ما با یک برند در ذهن بازآفرینی خواهد شد.

۱۰- برند فراتر از یک راهبرد است و بسیار کلی‌تر از راهبرد مفهوم کلی کسب و کار را در چند کلمه

روشن می‌سازد.

۱۱- تعداد زیادی از مردم در جست و جوی شغلی هستند که به آن افتخار کنند و با غرور در مورد آن

صحبت کنند، برندهای معروف تجارب خوشایند برای کارکنان و مشتریان را ضمانت می‌کنند.

۲-۲-۱) برند کارفرما

امروزه با تغییر مفهوم عصر صنعتی به عصر دانش و فضای رقابتی شکل گرفته در کسب و کار جذب

استعدادها در اولویت قرار دارد و نوع ارتباط کارفرما با کارکنان تغییر کرده است. لازمه‌ی موفقیت در

فضای رقابتی ایجاد شده برند کارفرمایی متمایز می‌باشد که تمام آنچه کارکنان می‌خواهند در آن

وجود داشته باشد. تناسب برند کارفرما و نیازهای کارکنان در پژوهش انجمن رهبری سازمان در سال ۲۰۰۲ مورد تایید قرار گرفته است. خاستگاه برند کارفرما را می‌توان بازاریابی و مدیریت منابع انسانی دانست. . واکر^۱ در سال ۲۰۰۷ برند کارفرما را مجموعه‌ای از ویژگی‌های ناملموس که سبب تمایز سازمان شده است معرفی می‌کند. برند کارفرما تضمین کننده تجارب استخدامی مطلوب برای کارکنان است. برند کارفرما یک سرمایه گذاری برای سازمان است. مینچینگتون^۲ در سال ۲۰۰۷ برند کارفرما را راهبرد جذب و متعهد ساختن افراد با استعداد بیان می‌کند. اصطلاح برند کارفرما نخستین بار در پژوهش‌های امبلر و بارو به کار رفت. امبلر و بارو^۳، در سال ۱۹۹۶ برند کارفرما را مجموعه‌ای از مزیت‌ها معرفی کردند که با استخدام و تجربه‌ی کارکردن در سازمان به دست می‌آید. مزیت‌هایی همچون مزیت‌های اقتصادی، روانشناختی و کارکردی. سارتین و شومان^۴ در سال ۲۰۰۷ داشتن هویت ارزشی و اصولی سازمان و تضمین تامین تعهدات داده شده به کارکنان را برخورداری از برند کارفرما می‌دانند.

برند کارفرما نقش کارکنان در سازمان و اهمیت آن را یادآور می‌شود. احساس رضایت و تعلق به سازمان از طریق پرداختی برابر و عادلانه، تحقق ارزش‌های فرد در راستای ارزش‌های سازمان و جذابیت برای نیروهای با استعداد از دستاوردهای برند کارفرما است. در پژوهش‌های پیشین برند کارفرما یک راهبرد تعریف می‌شود

که در کارکنان بالقوه و بالفعل سازمان ایجاد جذابیت و تعهد می‌کند. برند کارفرما ایجاد رضایت و احساس تعلق به شغل و سازمان را در کارکنان بیشتر می‌کند. برند کارفرما سبب تامین و حفظ نیروی انسانی مناسب در مشاغل مناسب با توانایی افراد می‌شود. یک برند زمانی برای افراد خارج از سازمان

^۱ . Walker

^۲ . Minchington

^۳ . Ambler & Barrow

^۴ . Sartain & Schumann

متعهد خواهد بود که به افراد درون سازمان متعهد بوده باشد. شرکت مشاوران منابع انسانی هویت ۵ گام برای داشتن یک برند کارفرمای قوی را معرفی می‌کند (برتون و همکاران^۱، ۲۰۰۵)

۱- شناخت سازمان خود

۲- خلق یک تعهد الزام آر

۳- استانداردهای پایبندی به تعهدات و میزان انجام تعهدات برند.

۴- همراهی تمام سازمان در تحقق تعهدات سازمان

۵- اجرا و اندازه‌گیری

ابعاد برند کارفرما شامل پاداش و مزایا، قدرت برند محصول/سازمان، محیط کار، فرهنگ محیط کار، توازن کار و زندگی است (کاموردان و بیسواس^۲، ۲۰۱۰).

جدول (۲-۱) مولفه‌های برند کارفرما (کاموردان و بیسواس، ۲۰۱۰)

توازن کار و زندگی	فرهنگ محیط کار	قدرت برند	پاداش و مزایا	محیط کاری
ماموریت کاری	کیفیت مدیریت ارشد	میزان درخواست	حقوق مبنا	کیفیت مدیران
مکان	شهرت	شهرت و آوازه	برابری پرداخت بیرون	کیفیت همکاران
زمان منعطف	سطح فناوری		برابری پرداخت درونی	شناخت
مراقبت از کودکان	محیط ریسک پذیر		مزایا	توانمندسازی
ساعت کاری	تناسب سازمان		گزینه‌های سهام	چالش کار
تعطیلات	اندازه‌ی سازمان		شرایط بازنگشتگی	شفافیت نقش‌ها
امکانات کار از دور			مزایا بهداشت سلامت	مسئولیت پروژه

در واقع برند کارفرما راهبرد متمایز نیروی انسانی است. برند کارفرما موفق یعنی مدیریت افراد زیردست کارفرما و ایجاد تعهد در آنان، برای ایجاد تعهد در کارکنان نیاز به هماهنگی برند کارفرما با نیازهای کارکنان و هماهنگی بین آنچه سازمان ارائه می‌کند و آنچه کارکنان می‌خواهند دریافت کنند است. در تئوری‌های انگیزشی بیان می‌شود که انگیزش افراد براساس نیاز آنها است و سازمانی که بتواند نیازهای متقاضیان را برآورده کند هدف خواهد بود. یافته‌های پژوهش میلکوویچ و نیومن^۳ در سال ۲۰۰۸ نشان داده متقاضیان استخدام به سازمان‌هایی متعهد می‌شوند که با نیازها و اولویت‌های

^۱. Berthon et al

^۲. Kumar Dawn & Biswas

^۳. Milkovich & Newman

آنان تناسب بیشتری دارد. هر چند برند کارفرما باید بتواند با توجه به نیاز کارکنان پیشنهادات ارزشی سازمان را متمایز گرداند. برند کارفرما ترغیب کننده کارکنان به نمایش بهترین خود در محیط کاراست (مینچینگتون^۱، ۲۰۰۷). شرکت‌هایی که دارای فرهنگ کاری باز، فرصت رشد، ارائه خدمات و مزایا، محیط کار چالشی، خدمات پزشکی، بورس تحصیلی کارکنان، برنامه‌ی کاری منعطف، باشگاه، آرایشگاه، خشکشویی، پرداخت در روزهای تعطیل، هدایای سالانه هستند در لیست کارفرمایان برتر به چشم می‌خورند (والکر، ۲۰۰۷).

۲-۲-۲ جذابیت کارفرما

برندسازی کارفرما مفهومی کاربردی است. کارکنان سازمان مشتریان داخلی یا اولیه سازمان هستند و سازمان می‌بایست رضایت کارکنان خود را جهت حفظ نیروی انسانی به دست آورد و در زمان استخدام نیز می‌بایست بتواند برای استعدادهای سرگردان بازار کار جذاب جلوه کند. بارو و موزلی در سال ۲۰۰۵ بیان کردند که برند کارفرما تنها برای انتقال پیام ذهنی و تصویر ذهنی از سازمان به کار نمی‌رود. برند کارفرما در پی برانگیختن و جذب استعدادهای سرگردان بازار کار و رابطه‌ی احساسی و تعهد بین کارفرما و کارکنان می‌باشد (کومار دوان و بیس واس، ۲۰۱۰). برای درک و تصور برند کارفرما و انتظارات عموم از یک برند کارفرما پژوهشی در سطح بین المللی در سال ۲۰۰۶ توسط شبکه جهانی برندها در صورت گرفت که نتایج برند کارفرما را چکیده و عصاره شغل یک کارفرما و تصور ذهنی که کارفرما در داخل و خارج سازمان از خود بر جای می‌گذارد بیان گردید. برند کارفرما برای پرسنل انتظارات خاصی را ایجاد خواهد کرد زیرا آنان از سازمانی خاص مزایایی خاص را مطالبه خواهند کرد. این مطالبات اقتصادی، اجتماعی، کاربردی، محیط کار مناسب، همکاری در محیط کار و... را شامل می‌شود. پیام و صدای برند کارفرما باید در راستای تعهدات سازمان و متمایز سازی ارزش پیشنهادی نسبت به رقبا طراحی گردد. لذا شناسایی نیازهای متقاضیان استخدام و نیروی کاری که

^۱ . Minchington

سازمان تمایل به جذب آن‌ها دارد و گنجاندن این نیازها در پیام برند کارفرما در برنامه کاری سازمان‌های پیشرو وجود دارد.

۲-۲-۳) بایدهای برند کارفرما

برند کارفرما باید پشتیبان راهبردهای سازمان و رابط بین تجارب داخلی و خارجی سازمان باشد. برند کارفرما تجارب خوشایند و ناخوشایند برند را توصیف می‌کند. نقطه عطف در ارتباط یک سازمان با برند محصول، سازمان یا کارفرما و در ارتباط با مخاطب برند صورت می‌گیرد. یک برند کارفرمای خوب باید برای این نقاط برنامه‌ریزی نماید. تصور ذهنی و درک کارکنان از سازمان تنها بخشی از برند کارفرما است. برند کارفرما باید به این سوال کارکنان پاسخ دهد که چه فایده‌ای در سازمان برای من وجود دارد؟ برند کارفرما در یک سازمان احساس ارزشمند بودن را هدیه می‌کند و کارکنان را متوجه انتظارات پست سازمانی خواهد ساخت (سارتین و شومان ۲۰۰۶). برند کارفرما بر جذابیت کارفرما اثر مستقیم دارد (جیانگ^۱، ۲۰۱۱). برند کارفرما کلید اساسی در مبارزه برای استعداد است (ویلوک^۲، ۲۰۰۵).

۲-۲-۴) رفتارهای مشتریان در دسرساز

موفقیت ارزش پیشنهادی به طور معمول بستگی به تعداد ذینفعان دارد. مشتریان، بخش جدایی ناپذیر آنها هستند، اما بخش‌های دیگر نیز وجود دارند، برای مثال، ذینفعان داخل سازمان، مشتریان، مدیرعامل، مدیران ارشد، اعضای هیئت مدیره، شرکای استراتژیک، سرمایه‌گذاران و سهامداران. گروهی از مشتریان رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که حتی یک ارزش پیشنهادی ضعیف هم نمی‌تواند این رفتارها را توجیه کند. هدف سازمان نمی‌تواند کسب رضایت این اقلیت قرار بگیرد زیرا آنان خود نیز نمی‌دانند دقیقاً چه چیزی می‌خواهند. لاوлак^۳ در سال ۱۹۹۴ شواهد اولیه‌ای ارائه

^۱ . Jiang & Iles

^۲ . Willock

^۳ . Lovelock

می‌دهد که مشتریان دردرساز به عنوان منبع برجسته نارضایتی مشتریان هستند. هریس و رینولد^۱ در سال ۲۰۰۳ در بررسی کیفی صورت گرفته از رفتارهای مشتریان دردرساز از اصطلاح "رفتار مشتری ناکارآمد" جهت دسته بندی اقدامات صورت گرفته توسط مشتریانی که مختل کننده سرویس عملکردی هستند، استفاده می‌نمایند. هر یک از مشتریان ناراحت و عصبانی که از محصول یا خدمت ما ناراضی‌اند، دردرساز هستند و به طور کلی از انواع مختلف عبارات و اصطلاحات برای نشان دادن ناراحتی خودشان استفاده می‌کنند. این اصطلاحات شامل فیزیکی، کلامی، غیر کلامی، جانشینی و یا اصطلاحات کاربردی دیگر می‌باشد (مک کال - کندی و همکاران^۲، ۲۰۰۹). بسیاری از رفتارهای مشتریان دردرساز می‌تواند زمینه‌ی خاصی داشته باشد (بیتنر و همکاران^۳، ۱۹۹۴) و بنابراین این رفتارها باید در زمینه اقدامات گوناگون تفاوت داشته باشند. محققان موضوع رفتارهای دردرساز را در تنظیمات صنایع گوناگون مورد مطالعه قرار داده‌اند و از برجسبها و علائم گوناگون برای این رفتارها استفاده می‌شود (هریس و رینولد، ۲۰۰۳). این علائم عبارت است از: "رفتار مشتریان منحرف" (میلز و بونوما^۴، ۱۹۷۹)، "رفتار مشتریان گمراه" (باین^۵، ۱۹۹۶، فولرتون و پونج^۶، ۱۹۹۳)، "مشتریان دردرساز" (بیتنر و همکاران، ۱۹۹۴)، "مشتریان نامناسب و ناجور" (استراتون و همکاران^۷، ۱۹۹۴)، "سو رفتار مصرف کننده" (فولرتون و پونج در سال ۱۹۹۷ و سال ۲۰۰۴)، "مصرف کنندگان بدبین" (هلم^۸، ۲۰۰۶) و "مشتریان پرحرف و احمق"، (لاولاک در سال ۱۹۹۴ و در سال ۲۰۰۱). رفتارهای مشتریان دردرساز در حالت مستقیم (رو در رو) اتفاق می‌افتد. مشتریانی که احساس نارضایتی می‌کنند بین پرداختی‌ها و دریافتی‌های خود توازن نمی‌بینند. راپ و اسپنسر^۹ در

^۱ . Harris & Reynolds

^۲ . McColl-Kennedy et al

^۳ . Bitner et al

^۴ . Mills & Bonoma

^۵ . Babin

^۶ . Fullerton & Punj

^۷ . Strutton et al

^۸ . Helm

^۹ . Rupp & Spencer

سال ۲۰۰۶ دریافتند که در یک مرکز خرید شبیه سازی شده، برآورد کارکنان ارائه دهنده خدمت از عدالت و انصاف تعاملی، اثرات منفی معنادار و مهمی بر واکنش‌های احساسی آنها دارند. اگر ارزش‌های دریافتی کارکنان در محیط کار پاسخگوی نیازهای عاطفی کارکنان نباشد درگیری ایجاد خواهد شد. کارکنان باید ارزش دریافت کنند تا در جهت حفظ ارزش‌های سازمان تلاش نمایند.

۲-۲-۵) ارزش پیشنهادی به مشتری (CVP)

تعهد آشکار سازمان نسبت به مشتری و تضمین مزایای شخصی مشتری با ارائه مجموعه ارزشی به مشتریان است. ارائه ارزش برای مشتریان وفادار، هدیه چیزی بیش از انتظار مشتری است. در تحقیقات اسمیت و ویلر در سال ۲۰۰۲ بر اهمیت تجربه مشتری از ارزش‌پیشنهادی تاکید گردیده است. ارزش‌پیشنهادی در ادامه تحقیقات قبلی در پژوهش وارگا و لوچ^۱ در سال ۲۰۰۴ مورد توجه قرار گرفته است. محققین تعدادی از عواملی که نقش مهمی در ارزش‌پیشنهادی دارند، به عنوان ارزش پیشنهادی به مشتری مطرح نموده و نقش مشتریان را به عنوان همکار ارزشی توسعه دادند. در تحقیقات بعدی مرتبط با ارزش‌پیشنهادی روی نگرش متقابل تمرکز شده است (بالنتاین و همکاران^۲، ۲۰۱۱).

این رویکرد بر این مبنا استوار است که، برند یک پدیده ساختاری شکل گرفته در ذهن مشتریان است اما بازاریابان همچنان قادر به کنترل و تعیین ارزش ادراک شده برند خود هستند. این رویکرد بر روانشناسی شناختی مشتریان متمرکز است و به عنوان مثال در آن برداعی واژگان برند تمرکز زیادی می‌شود. تکنیک‌های Brand Association برای شناخت اینکه مخاطبان با متصور شدن برند، چه مفاهیم و واژگانی برایشان تداعی می‌شود. ارزش‌پیشنهادی گزاره مکتوب در سازمان است که تمرکز سازمان را بر عناصر اساسی مدنظر گروه مشتریان (ذینفعان) برای اثر گذاری بر تصمیم این گروه

^۱. Vargo & Lusch

^۲. Ballantyne et al

ضروری می‌داند. ارزش پیشنهادی تعهدات ضمنی را در بر می‌گیرد که برای سازمان ارزش خلق می‌کند و برای مشتریان و ذینفعان جذابیت ایجاد می‌کند و آنان را متعهد و وفادار می‌سازد. در پژوهش مک کنزی و کو ارزش پیشنهادی شامل سه فرآیند معرفی می‌گردد.

۱. تحلیل بازار و شناسایی ارزش از نگاه مشتری

۲. تحلیل فرصت‌های موجود برای کسب برتری نسبت به رقبا

۳. انتخاب فرصت بهینه برای ایجاد ارزش

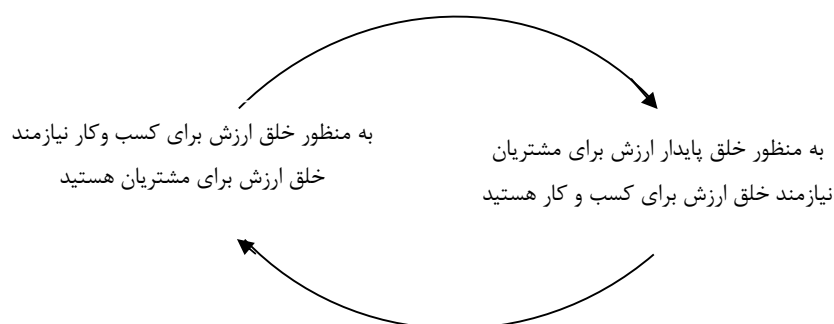
در پژوهش اندرسون و همکاران^۱ سه رویکرد برای ارزش پیشنهادی به مشتری را معرفی می‌کند.

۱. تمرکز بر مزایا و منافع که به فرد ارائه می‌شود.

۲. تمرکز بر نقاط تفاوت با رقبا .

۳. تمرکز بر مشتریان کلیدی.

فرآیند رفت و برگشتی ارزش پیشنهادی و کسب و کار



شکل ۲-۱. برای مشتریان و کسب و کار ارزش خلق کنید. (Osterwalder, et al, 2014)

۶-۲-۲) خستگی احساسی

خستگی احساسی به عنوان حالت تخلیه شدید هیجانی و روانی که از تقاضای شغلی بیش از حد و استرس مداوم ناشی می‌شود، تعریف شده است (رایت و کروپانزانو^۲، ۱۹۹۸). خستگی احساسی زمانی

^۱ . Anderson et al

^۲ . Wright, & Cropanzano

اتفاق می‌افتد که کارکنان با تقاضایی بیش از وقت و انرژی شان رو به رو می‌شوند (بولز و همکاران^۱، ۱۹۹۷). تعامل با مشتریان در دسرساز نیازمند آن است که کارکنان ارائه دهنده خدمات وقت و انرژی بیشتری را صرف نمایند تا به طور موثر وظایفشان را انجام دهند و اینجاست که احتمالاً کارکنان ارائه دهنده خدمات خستگی احساسی را تجربه می‌کنند (پودار و ماداپالی^۲، ۲۰۱۲). به این دلیل که خستگی احساسی اغلب منجر به کاهش عملکرد کارکنان می‌شود، می‌تواند تأثیرات مخربی بر سلامتی کارکنان و سازمان داشته باشد (آشل و همکاران^۳ در سال ۲۰۰۹، بابکاز و همکاران در سال ۱۹۹۹، رایت و بونت^۴ در سال ۱۹۹۷). خستگی احساسی همچنین به کاهش سطوح نگرش کارکنان مانند رضایت شغلی (بابکاز و همکاران در سال ۱۹۹۹، لی و آشفورث^۵ در سال ۱۹۹۶، ماسلاچ و جکسون^۶ در سال ۱۹۸۲، رادرفورد و همکاران^۷ در سال ۲۰۰۹، سینق و همکاران^۸ در سال ۱۹۹۴) و تعهد سازمانی (بابکاز و همکاران در سال ۱۹۹۹ و رادرفورد و همکاران در سال ۲۰۰۹) همچنین تمایل زیاد به ترک سازمان (بولز و همکاران در سال ۱۹۹۷، ماسلاچ و جکسون در سال ۱۹۸۲، رادرفورد و همکاران در سال ۲۰۰۹، سینق و همکاران در سال ۱۹۹۴) نسبت داده می‌شود.

۷-۲-۲) ناهماهنگی احساسی کارکنان

ناماهنگی احساسی به عنوان درجه‌ای تعریف می‌شود که در آن احساسات ابراز شده کارکنان با عواطف حقیقی آنها در یک راستا قرار نمی‌گیرد (کرامل و گذر^۹، ۲۰۰۰). ناهماهنگی احساسی ممکن است کارکنان را در کارهای متعددی تحت تأثیر قرار دهد، هر چند این تأثیرات در برخی شغل‌ها که مستلزم تعاملات بیشتر با کارکنان است، برجسته‌تر به نظر می‌رسد. برخی از این شغل‌ها مشابه مهماندار هواپیما (هاچسچیلد^{۱۰}، ۱۹۸۳ و هون و همکاران^۱، ۲۰۰۶)، کارکنان مراقبت‌های بهداشتی)

¹ . Boles et al

² . Poddar & Madupalli

³ . Ashill et al

⁴ . Wright, & Bonett

⁵ . Lee & Ashforth

⁶ . Maslach, & Jackson

⁷ . Rutherford et al

⁸ . Singh et al

⁹ . Kruml & Geddes

¹⁰ . Hochschild

اریکسون هارتون^۲، ۱۹۹۷ و موریس و فلدمن^۳ در سال‌های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷، پاق^۴ در سال ۲۰۰۱ و کارکنان ارائه دهنده خدمت به مشتری (توز و گلامب^۵ در سال ۲۰۰۳) می‌باشد. کارکنان ارائه دهنده خدمت به عنوان کارکنان اصلی باید احساس عصبانیت درونی خود را سرکوب کنند و با تبسم و لبخند به مشتری پاسخ دهند و نیازهای مشتریان را حتی زمانی که تمایل ندارند برآورده کنند. سازمان باید این اطمینان را کسب کند که کارکنان رفتار تلافی جویانه بروز نمی‌دهند و این گفتگو غیر دوستانه را ادامه نخواهند داد (وچ^۶، ۲۰۰۷). این مهم تنها در صورتی محقق خواهد شد که کارکنان دلایل محکمی برای تحمل شرایط داشته باشند و قادر باشند چشم پوشی کنند و این زمانی اتفاق خواهد افتاد که کارکنان تجربه‌ی کار در سازمان خودشان را برتر از هر مکان دیگری بدانند و ارزش‌هایی که سازمان به آنان ارائه می‌دهد احساس ارزشمندی را به آنان هدیه کند. کارکنان هستند که در مرز بین شرکت و مشتریان هستند از این رو، نقش این کارکنان در تعامل با مشتریان بسیار مهم است.

۲-۳) ارزش پیشنهادی به کارکنان یا EVP

در دهه اخیر مدیران سازمان‌های بزرگ در پی ایجاد حس تعلق^۷ و عملکرد پایدار در کارکنانشان می‌باشند. برای این منظور مفهوم ارزش پیشنهادی به کارکنان یاری کننده سازمان‌ها در رسیدن به اهداف جذب و حفظ نیروهای با کیفیت و کارآمد و رسیدن به مزیت رقابتی است. اصل و منشاء ارزش پیشنهادی در تحقیق (بوور و گاردا^۸، ۱۹۸۵) یافت می‌شود. آن‌ها در پژوهش خود اشاره‌ای درباره مفهوم ارزش پیشنهادی داشته‌اند. مفهوم کامل ارزش پیشنهادی در ژورنال کارکنان داخلی مکنزی مطرح گردیده است. در توصیف مکنزی ارزش پیشنهادی به عنوان ارزش تضمینی برای مشتری توصیف می‌شود که، ترکیبی از سود و قیمت را دارا است. نویسنده بیان می‌کند که از فواید رقابتی کردن سازمان‌ها دستاوردهای موثر دریافت شده از ارزش پیشنهادی برای گروه منتخبی از مشتریان

^۱ . Heuven et al

^۲ . Erickson & Wharton

^۳ . Morris & Feldman

^۴ . Pugh

^۵ . Tews & Glomb

^۶ . Wegge

^۷ . Employee engagement

^۸ . Bower & Garda

است (لنینگ و مایکلز، ۱۹۸۸). ارزش پیشنهادی برای منسجم نمودن یک بخش مهم از ساختارهای اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است (موریس و همکاران^۱، ۲۰۰۵). توصیفات مختصری در مورد ارزش پیشنهادی تا قبل از ۱۹۹۰ ارائه شده است. پژوهش (تریسی و ویرسما^۲، ۱۹۹۵) در خصوص مفهوم ارزش پیشنهادی، توجهات به ارزش پیشنهادی را افزایش داد. نویسندگان ارزش پیشنهادی را به عنوان تضمینی برای مشتریان سازمان معرفی می کنند که ترکیب ویژه ای از ارزش و قیمت، کیفیت، کارایی، انتخاب، تناسب و راحتی را در بر دارد. ارزش پیشنهادی بیان می کند چگونه یک سازمان پیشنهاد ارزش اضافی را در نگرش یک مشتری می تواند مطرح کند؟ ارزش پیشنهادی متشکل از محرک های فنی است که شرایطی را برای تجربه خدمت مهیا می سازد. ارزش پیشنهادی رابطه نزدیکی با مفهوم برند دارد (سندسروم^۳، ۲۰۰۸). یک برند دو وظیفه ایجاد ارزش پیشنهادی و قابل اعتماد کردن آن برای کارکنان را دارا می باشد (آکر و جوچیمس تالر^۴، ۲۰۰۰).

ارزش پیشنهادی به عنوان مهم ترین بخش از فرآیند ارزش آفرینی است. هدف سازمان حداکثرسازی ارزش های دریافتی مشتریان از سازمان می باشد، ارزش هایی که مشتریان از یک سازمان دریافت می کنند به عنوان یک مزیت مطرح می شود که می تواند ارزش دریافتی های مشتری را افزایش دهد و در مفهوم ارزش پیشنهادی متبلور شود (لنینگ و مایکلز، ۱۹۸۸). یک ارزش پیشنهادی موفق پایه هایی را برای متمایز کردن سازمان ایجاد می کند که این پایه ها موجب روابط مستمر فروشنده و مشتری می شوند.

در تحقیقات (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۶) بیان می شود که یک تعریف واحد جهانی برای ارزش پیشنهادی وجود ندارد. از نظر آنان سازمان ها باید با یکی از سه رویکرد مربوط به ایجاد ارزش پیشنهادی خود را منطبق سازند و یکی از آن سه رویکرد را بپذیرند.

۱. رویکرد اول: شناسایی منافعی که سازمان می تواند برای مشتریانش ایجاد کند. (منافع کلی).

^۱. Morris et al

^۲. Treacy & Wiersema,

^۳. Sandstrom et al

^۴. Aaker & Joachimsthaler

۲. رویکرد دوم: شناسایی منافع که به وسیله رقبا کلیدی سازمان به مشتریان ارائه می‌شود. (نقاط قوت رقبا که تفاوت‌ها را ایجاد کرده است).

۳. رویکرد سوم: منافع که برای مشتریان سازمان از ارزش کلیدی برخوردارند. (این ارزش‌ها می‌توانند به صورت بالقوه باشند).

ارزش پیشنهادی به کارکنان یا EVP تنها بعد مالی را در بر نمی‌گیرد، بلکه مجموعه‌ای است از ارزش‌های مالی و غیر مالی که کارکنان با کار کردن برای سازمان به دست می‌آورند و یا تجربه‌ی خوشایند اشتغال در سازمان و این گزاره ارزشی خواست کارکنان و آنچه سازمان ارائه می‌دهد را متناسب خواهد ساخت. توافق بر سر میزان دریافتی کارکنان و فرصت‌های پیشرفت در مسیر شغلی با توجه به نوع فعالیت سازمان کار سختی نخواهد بود اما توافق بر سر زمان‌های کاری منعطف، توازن کار و زندگی شخصی و یا مرخصی با حقوق نیاز به هماهنگی‌های بیشتری خواهد داشت. سازمان‌های پیش‌تاز امروزی تعریف رسمی از ارزش پیشنهادی به کارکنان را دارا هستند تا بتوانند نیروهای مستعد و کارآمد را در اختیار بگیرند. در پژوهشی توسط تاورز واتسون بر روی ۱۶۵۰ مورد از سازمان‌ها در سطح جهانی عملکرد مالی شرکت‌های برخوردار از ارزش پیشنهادی به کارکنان را به مراتب مطلوب‌تر از شرکت‌هایی که فاقد این گزاره ارزشی هستند بیان گردیده است. در پژوهش دیگری مونسامی و ونتر^۱ در سال ۲۰۰۹ ترک شغلی کارکنان را نتیجه نبود ارزش پیشنهادی یا ضعف در این گزاره نسبت به رقبا بیان گردیده است. مهمترین دستاورد ارزش پیشنهادی حس تعلق است که آنان را به سازمان پایبند نگاه می‌دارد. تعاریف متعددی از ارزش‌پیشنهادی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به تعریف اولیه ارزش‌پیشنهادی از سوی لنینگ و مایکلز در سال ۱۹۸۸ اشاره نمود. علی رغم توسعه ارزش‌پیشنهادی در بخش تجارت، منابع دانشگاهی کمی در ارتباط با مفهوم ارزش‌پیشنهادی وجود دارد. تا اواخر دهه ۱۹۹۰ توصیفات برای ارزش‌پیشنهادی به طور عمده در تحقیقات کارکنان داخلی شرکت‌های مشاوره‌ای و مقالات مدیریتی وجود داشت و در منابع دانشگاهی نادیده گرفته شده بود.

^۱ . Munsamy & Venter

دکتر کیت گودا^۱ عضو موسسه تحقیقات کسب و کار گوردن^۲ ۲۰۰۶ بیان می‌کند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیاز به توجه به اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی زیاد است. "اگر یک سازمان یک تعادل قوی بین برنامه‌ها و طرح‌های روی کاغذ با واقعیت داشته باشد همواره برنامه‌ها با پیشرفت تکنولوژی و بدون منابع انسانی فوق العاده به موفقیت دست می‌یابد اما اگر یک سازمان طرح‌ها و برنامه‌های خود را بر مبنای خلاقیت ایجاد نماید منابع انسانی موضوع مهمی خواهد بود". براساس یکی از بزرگترین دستاوردهای مشاوران نگهداری و حفظ کارکنان در سازمان دو مفهوم دارد: مالکیت و تصرف کارکنان و یا به خدمت گرفتن و کارآمد ساختن کارکنان در سازمان. تفکر سنتی پیرامون موضوع منابع انسانی، بر مالکیت کارکنان و باقی‌ماندن افراد در سازمان به جای کارآمد نمودن آن‌ها می‌باشد. این در حالی است که کارکنان با ارزش و مهارت بالا دوست دارند که مفید واقع شوند نه اینکه فقط در سازمان باقی بمانند.

دکتر مارک باسین^۳، عضو انجمن تجارت کسب و کار گوردن معتقد است "سازمان‌ها باید تفکر درباره منابع انسانی را تغییر داده و بر نیاز کارکنان برای فعالیت در سازمان تمرکز نمایند تا از این طریق آنان را به اشتغال طولانی مدت در سازمان ترغیب نمایند". استراتژی‌های مبتکرانه برای ماندگاری کارکنان همچون استراتژی پاداش محور و استراتژی خلاقیت محور به طور حتم به این فرآیند کمک می‌کند گرچه استراتژی نگهداری بر مبنای پاداش مورد انتقاد قرار گرفته است و بیان می‌شود که برانگیزاننده‌های مالی سبب حل مسائل و ماندگاری در دراز مدت نخواهد شد. استراتژی نگهداری از یک بعدی بودن خارج شده و تمرکز پیدا کرده روی فاکتورهای ترغیب کارکنان همچون: سن، موقعیت کارکنان، اهداف حرفه‌ای، تا از این طریق کارکنان را به سازمان وابسته سازد. در پاسخ به این سوال که چگونه ارزش به وسیله کارکنان و اعضا اصلی سازمان ایجاد می‌شود؟ باید گفت زمانی که افراد از

^۱. Keith Goodall

^۲. Gordon Institute of Business Science

^۳. Marck Bussin

دانشگاه فارغ التحصیل می‌شوند به دنبال این هستند که شغلی به دست آورند و در آن شغل باقی بمانند

اما در یک دانش اقتصادی جدید تصور یک شغل دائم دور از واقعیت است. سادرلند^۱، عضو انجمن کسب و کار گوردن ۲۰۰۶ گفته است: برخی از سازمان‌های بزرگ هرگز موقعیت‌های شغلی را رسانه‌ای نمی‌کنند زیرا آن‌ها همیشه تعداد بسیاری متقاضی علاقه‌مند برای ملحق شدن به سازمانشان را در نوبت دارند.

ارزش‌پیشنهادهای به کارکنان بین پاداش دریافتی و دانش و تجربه کارمند و سیاست‌های کاری سازمان تعادل ایجاد می‌کند. برای یک مدیریت موثر، ارزش‌پیشنهادهای به کارکنان باید کارمند محور باشد یعنی کارکنان را در مرکز توجه قرار دهد. ارزش‌پیشنهادهای از یک ترکیب واحد از محیط، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرآیندها ساخته شده است (هیل و تند^۲، ۲۰۰۶). مدیریت استعدادها نقطه آغاز توزیع استعدادها در کسب و کارهای مختلف است و کمک خواهد کرد به درک این مطلب که سازمان‌ها بر سر چه با هم رقابت می‌کنند (ساموئل^۳، ۲۰۰۷).

هرسازمان مجموعه‌ای از دلایل را برای محدودیت در انتقال دانش و نحوه عملکرد خواهد داشت، این وظیفه یک کارشناس در زمینه استراتژی‌های رقابتی است که کمک کند به انتخاب دانشی که به وسیله آن مهم‌ترین اهداف سازمان محقق شود. بزرگترین امتیاز سازمان در فضای کسب و کار با دانش مدیریت و استراتژی‌های رقابتی پیوند یافته است (ساموئل، ۲۰۱۱). هرچند پاداش در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و در مقایسه با دیگر عوامل (جذابیت سازمانی، مسئولیت، ایجاد تعادل بین زندگی و کار و فرصت‌ها) مورد تاکید بیشتری قرار می‌گیرد. تمرکز روی عوامل غیرمالی ارزش پیشنهادی در بلند مدت از بازدهی بیشتری برخوردار است و الزاماً میانگین دریافتی کارکنان سازمان‌های دارای برند قوی و یا فعال در بخش‌های مطلوب و پرترفدار بیشتر از دیگر سازمان‌ها

^۱. Margie Sutherland

^۲. Hil & Tend

^۳. Jackson Samuel

نیست اما مباحثات شخصی و موقعیت اجتماعی کسب شده از پست سازمانی برای کارکنان بسیار با ارزش است. ارزش پیشنهادی به کارکنان دو وجه دارد تعهد و جذابیت در شکل دو وجه این گزاره نمایش داده شده است (جی کو پیرا، ۲۰۰۷).



شکل ۲-۲. برانگیزاننده‌های جذابیت و تعهد در بازار نیروی کار (Jaco Parreira, 2007)

۲-۳-۱) تعهد

تعهد را درجه یا میزانی که کارکنان وابسته به چیزی یا کسی در سازمان باشند می‌نامند، کارکنان متعهد، با تمام وجود کار می‌کنند و مدت زمان طولانی در سازمان می‌مانند. تعهد دارای دو بعد می‌باشد: بعد عاطفی (میزان علاقه کارکنان به سازمان، ارزشی که برای کار در سازمان قائل هستند و لذتی که از بودن در سازمان می‌برند)، بعد منطقی (باور به دریافت منافع بهتر و بیشتر با تعلق به سازمان). برنامه حفظ و نگهداری کارکنان تلاشی است سیستماتیک به منظور ایجاد یک محیط پویا که کارکنان را به ماندن در سازمان تشویق می‌کند، دکتر هندلر^۱ (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان "استخدام استعداد در برابر مهارت" بیان نمود به منظور ایجاد یک استراتژی اثربخش در استخدام نیروی انسانی پیوستاری وجود دارد که ویژگی‌های کلیدی لازمه را در متقاضیان استخدام اندازه‌گیری می‌کند. موقعیت مطلوب در پیوستار نشان دهنده انطباق استخدام با اهداف استراتژیک سازمان است.

^۱ . Handler

تعهد کارکنان وابسته به توسعه روابط با کارفرما و وابستگی نسبت به سازمان است (جی کو پریرا، ۲۰۰۷).

۲-۳-۲ جذابیت

انطباق ارزش پیشنهادی سازمان با اولویتهای متقاضیان استخدام در سازمان را جذابیت گویند. سه عامل تعیین کننده جذابیت یا عدم جذابیت ارزش پیشنهادی برای متقاضیان استخدام شامل :

۱. ارزش پیشنهادی کارکنان مبتنی بر ویژگی‌هایی است که برای متقاضیان استخدام اهمیت دارد؟

۲. متقاضیان استخدام نگرش مثبتی درباره سازمان با این ویژگی‌ها دارند؟

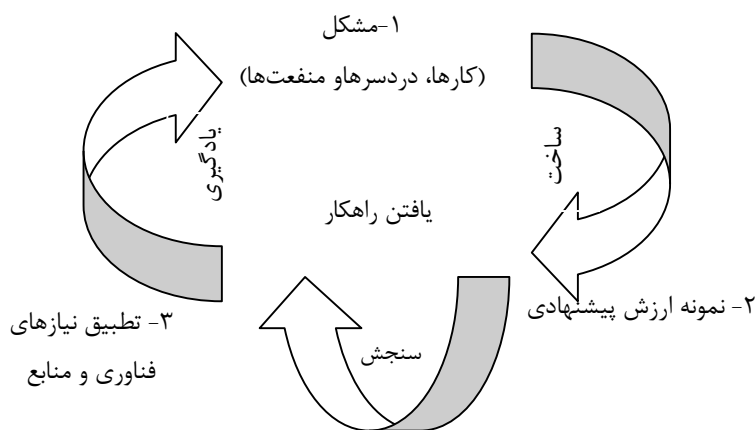
۳. متقاضیان استخدام از شیوه اولویت بندی این ویژگی‌ها در سازمان آگاهی دارند؟

۲-۴ طراحی ارزش پیشنهادی (فشار در مقابل کشش)

بحث فشار در مقابل کشش، موضوع رایجی در ادبیات کسب و کار است. فشار به این معناست که طراحی ارزش پیشنهادی از فناوری و نوآوری که در اختیار سازمان است آغاز می‌شود. در حالی که کشش به این معناست که طراحی ارزش پیشنهادی براساس کار، دردسر یا منفعت آشکار مشتری شروع می‌شود (استروالد، ۲۰۱۴).

۲-۴-۱) کشش بازار

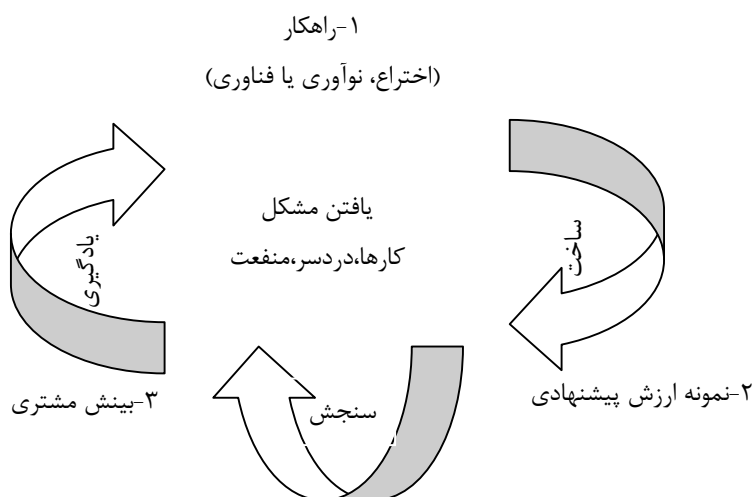
منفعت آشکار مشتری مبنای طراحی قرار می‌گیرد. به بیان ساده‌تر با مشکلی که به دنبال راهکار است آغاز می‌کنیم. چرخه ساخت نشان دهنده این متد:



شکل ۲-۳. طراحی ارزش پیشنهادی. (Osterwalder, et al, 2014)

۲-۴-۲) فشار فناوری

اختراع، نوآوری (مبتنی بر فناوری) مبنای طراحی است. به بیان ساده‌تر، این راهکاری است که به دنبال مشکل می‌باشد. چرخه ساخت نشان دهنده این متد:



شکل ۲-۴. طراحی ارزش پیشنهادی. (Osterwalder, et al, 2014)

۲-۴-۳) ارتباطات یکپارچه برند

بارو و موزلی در سال ۲۰۰۸ بیان کردند که سازمان می‌بایست یک بسته ارزش پیشنهادی یکپارچه ارائه کند. یک برند یکپارچه، بعد خارجی و داخلی سازمان را در ترکیبی به صورت یک بسته پیشنهادی جامع برای سازمان عمل خواهد کرد و رضایت درون و بیرون سازمانی را محقق خواهد ساخت.

۲-۴-۴) چشم انداز سازمانی

تمامی سازمان‌ها به منظور همسویی با تغییرات بایستی با نگاه به آینده، دست به تدوین چشم انداز^۱ بزنند. چشم انداز، تصویر سازمان در دوره‌ی زمانی ۱۰ تا ۲۰ ساله آینده است و استراتژی، راه دستیابی به چشم انداز کسب و کار است (فورمیزنو^۲، ۲۰۰۴). کسب و کارها برای تحقق اهداف سازمان، استراتژی‌هایی را برای خود تنظیم می‌نمایند. استراتژی کسب و کار عبارت است از انتخاب ایده‌ها و دارایی‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت. تا زمانی که چشم انداز کسب و کار مشخص نشده باشد، هر کوششی در جهت تدوین استراتژی بی ثمر خواهد بود. هر سازمان با توجه به شرایط خاص، موقعیت‌ها و منابع، باید معقول‌ترین راهبردها و استراتژی‌ها را در پیش بگیرد، تا بتواند در محیط پیچیده و متلاطم عصر کنونی به موفقیت دست یابد. هدف اصلی از تدوین بیانیه ماموریت^۳ و چشم انداز این است که سودآوری سازمان در آینده تضمین گردد (جانسون و اسکولز^۴، ۲۰۰۲).

۲-۵) شاخص‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان

ارزش پیشنهادی کارکنان پنج بعد را شامل می‌شود که عبارتند از پاداش، فرصت شغلی، کار، مردم و سازمان. ترکیبی از تمام ابعاد میزان جذابیت سازمان برای کارکنان را مشخص

^۱. vision

^۲. Formisano

^۳. mission

^۴. Johnson & scholes

خواهد کرد. افزایش جذابیت سازمان سبب افزایش متقاضیان کار در سازمان خواهد شد و سازمان می‌تواند از بین انبوه استعدادها کارکنان خود را انتخاب نماید (جی کو پیرا، ۲۰۰۷).

جدول ۲-۲. شمای کلی آزمون ارزش پیشنهادی کارکنان براساس ۳۶ ویژگی (Jaco Parreira, 2007)

کار	سازمان	فرصت	پاداش	مردم
سفر کاری در شغل نوآوری در شغل تأثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر مکان سازمان اعتبار کارفرما مورد علاقه بودن پست سازمانی	استخدام مبتنی بر شایستگی مشارکت در تصمیم‌گیری محیط کار ایمن پایبندی به اخلاقیات کارفرمای خوب جذابیت فعالیت سازمان رسمیت محیط کار حفظ موقعیت رقابتی شهرت نام تجاری کیفیت کالا و خدمات میزان توجه به کارکنان ریسک‌پذیری کارکنان تعداد کارکنان تعهد اجتماعی سرمایه‌گذاری جدید شهرت مشتریان سازمان	فرصت آموزشی رشد شغلی نرخ رشد تجاری ترفع مبتنی بر شایستگی ثبات فعالیت	سیستم جبران خدمات امنیت شغلی تعطیلات مزایای بازنشستگی	ارتباط با دیگر کارکنان فرهنگ کار گروهی کیفیت کار گروهی کیفیت کارمندان عملیاتی کیفیت کار مدیران عالی

۲-۵-۱) نظام ارزشی سازمان

در مدل ارائه شده توسط تریسی و ویرسما (۱۹۹۵) محققین بیان می‌کنند که سازمان با یکی از این سه نظام ارزشی به بهترین بازارها دست می‌یابد.

۱. سرآمدی در عملیات: در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند در ازای دریافت کمترین قیمت، بهترین محصولات و خدمات را ارائه کند.

۲. نوآوری: در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند از طریق نوآوری بازار خود را توسعه دهد.

۳. مشتری‌نوازی: در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند از طریق جلب رضایت مشتری، بازار خود را توسعه دهد.

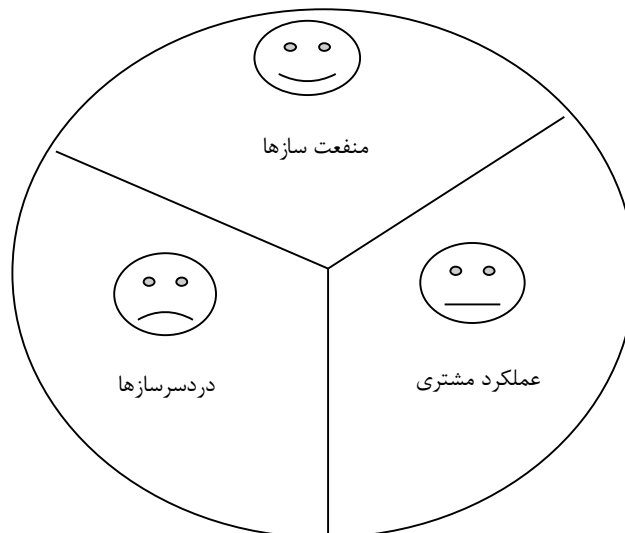
۶-۲) مدل کسب و کار و ارزش پیشنهادی

پروفايل مشتری توصيف کننده بخش خاص مشتری در مدل کسب و کار است که به کارهای مشتری، دردرسرها، منفعت‌ها تقسيم می‌شود. برای طراحی ویژه ارزش پیشنهادی به مهارت‌های کارآفرینانه، همدلی با مشتری و مهارت‌های طراحی نیاز است.

عملکرد مشتری: آنچه را که مشتریان می‌کوشند در شغل و زندگی خود انجام دهند به زبان خود آن‌ها توصيف می‌کند.

منفعت سازها: نتایجی را که مشتریان می‌خواهند به دست آورند. فایده‌های واقعی و ملموس که مشتری خواهان آن است.

درسرسازها: نتایج نامطلوب، ريسک‌ها و موانع مربوط به عملکرد مشتری را توصيف می‌کند.



شکل ۲-۵ پروفايل مشتری . مدل فاندري ای جی^۱ سازندهء خلق مدل کسب و کار

^۱ .Business Model Foundry AG

۲-۶-۱) ویژگی‌های ارزش پیشنهادی فوق العاده

یک ارزش پیشنهادی فوق العاده دارای ویژگی‌هایی است که آن را با مدل‌های کسب و کار و نیازها و احساسات ذینفعان هماهنگ می‌گرداند (استروالد و همکاران، ۲۰۱۴).

۱. درون مدل‌های کسب و کار عالی تعبیه شده‌اند.
۲. متمرکز بر کارها و دردسرها و منفعت‌هایی هستند که از بالاترین درجه اهمیت برای مشتریان برخوردارند.
۳. متمرکز بر کارهای انجام نشده، دردسرهایی حل نشده و منفعت‌های محقق نشده هستند.
۴. کارها و دردسرها و منفعت‌های محدودی را هدف قرار می‌دهند، اما آنها را بی نهایت خوب هدف گیری می‌کنند.
۵. فراتر از کارهای کارکردی قدم می‌گذارند و توجه خود را معطوف به کارهای احساسی و اجتماعی نیز می‌کنند.
۶. با نحوه سنجش موفقیت از سوی مشتریان، هم راستا هستند.
۷. متمرکز بر کارها، دردسرها و منفعت‌هایی هستند که طیف وسیعی از مردم با آن مواجه‌اند یا اینکه برخی از افراد حاضرند مبلغ زیادی بابت آن هزینه کنند.
۸. از طریق تمرکز بر کارها، دردسرها و منفعت‌هایی که دغدغه مشتریان است، خود را در فضای رقابت متمایز می‌کنند.
۹. در فضای رقابت حداقل در یک بعد کاملاً قویتر هستند.
۱۰. به سختی می‌توان از آنها تقلید کرد.

۲-۶-۲) شروع طراحی ارزش پیشنهادی با یافتن مشتریان مشتاق

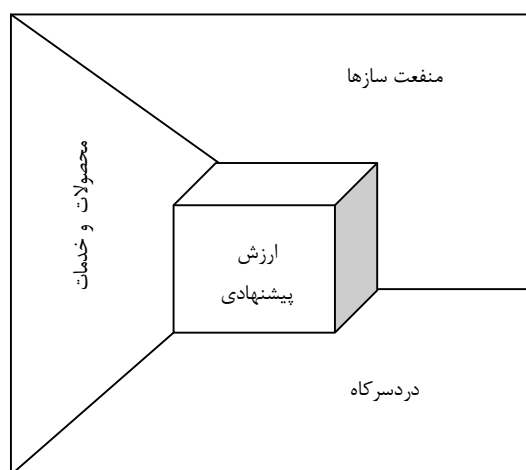
در هنگام تحقیق در مورد مشتریان بالقوه و یافتن الگوها، باید به مشتری مشتاق توجه ویژه شود. این واژه برای توصیف مشتریانی که علاقه مند هستند و قادر به قبول ریسک محصول یا خدمتی جدید هستند، توسط استیو بلنک^۱ مطرح شد. مشتریان مشتاق برای شروع فعالیت به سازمان فرصت می‌دهند آنها دارای ویژگی‌هایی هستند، همچون: آگاهانه به دنبال رفع نیاز خود رفتن، به دنبال راه

^۱ Steve Blank

حل بودن، مشتریان مشتاق راه‌های موقت و اولیه را کشف و معرفی می‌کنند و حاضرند برای این کار هزینه کنند و بودجه‌ای اختصاص دهند (استروالد و همکاران، ۲۰۱۴).

۳-۶-۲) طراحی ارزش پیشنهادی با شناسایی کارهای با ارزش

کارهای با ارزش، کارهایی با نتیجه مهم هستند یعنی سبب منفعت و یا دردسر شدید خواهند بود، ملموس هستند و قادر به تجربه و احساس آنها هستیم، برطرف نشده‌اند و حل نشده باقی مانده‌اند و از همه مهم‌تر اینکه سود آور هستند.



شکل ۲-۶ بسته ارزش پیشنهادی

۴-۶-۲) محصولات و خدمات

محصولات و خدمات می‌توانند فیزیکی و ملموس، نامشهود (همچون کپی رایت، خدمات پس از فروش)، دیجیتال (دانلود موسیقی و خدمات آنلاین مشاوره)، مالی (سرمایه گذاری) باشند. فهرستی از آنچه سازمان ارائه می‌دهد را در قالب هر آنچه مشتری در ویرترین مشاهده می‌کند و شامل تک تک محصولات و خدماتی است که ارزش پیشنهادی بر پایه آن ساخته می‌شود. این مجموعه از محصولات و خدمات، به مشتریان کمک می‌کند که کارهای، اجتماعی یا احساسی خود را انجام دهند یا نیازهای اولیه خود را برآورده کنند. لازم به ذکر است که محصولات و خدمات به تنهایی ارزش خلق نمی‌کنند، بلکه خلق ارزش در رابطه با بخشی خاص از مشتریان و کارها، دردسرها و منفعت‌هایشان است (استروالد و همکاران، ۲۰۱۴).

۲-۶-۴) عوامل کاهش دهنده دردسر

هرآنچه موانع خرید و آنچه مشتری را قبل و در حین و بعد از خرید آزار می‌دهد را حذف یا کاهش دهد.

۲-۶-۴) منفعت سازها

نتایجی را که مشتریان انتظار ندارند و از دیدن آن شگفت زده می‌شوند را می‌نامند.

۲-۷) پیشینه تحقیق

گسترش رقابت در کسب و کارها، تحقیقات گسترده‌ای را با هدف جذب و حفظ کارکنان با استعداد، هم از دیدگاه صاحبان کسب و کار و هم از دیدگاه فناوری برانگیخته است. بر این اساس، در زمینه موضوع تحقیق حاضر و بررسی ارتباط بین متغیرها، چندین تحقیق داخلی و خارجی صورت گرفته است که در ادامه تعدادی از آن‌ها بر مبنای میزان ارتباط با موضوع تحقیق، ارائه شده است.

۲-۷-۱) مطالعات داخلی

- مرادی و همکاران، در پژوهشی در سال ۱۳۹۵ دریافته‌اند که تعریف جامع و ساختار یافته‌ای در غالب سازمان‌های مورد مطالعه از ارزش پیشنهادی وجود ندارد. همچنین مدل استخراج شده پژوهش در برگیرنده عواملی نظیر تدوین راهبرد، چشم انداز، ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ در فضای چابکی سازمانی است.
- پژوهش خدای و اصائلو، در سال ۱۳۹۴ نشان می‌دهد زمانی که برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف ایجاد شود تمایز ایجاد شده در برند کارفرما ناشی از این عوامل می‌تواند منجر به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد شود.
- در پژوهش بهرام رنجبران و همکاران، در سال ۱۳۹۴ بیان شده است شرکت قادر خواهد بود با تمرکز بر هر بخش خاص بر حسب ماهیت مشتریان، سبد ارزش پیشنهادی متناسب با آنان را عرضه بدارد.

- در پژوهش رحیمیان، ۱۳۹۲ فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه دولتی به عنوان علت نبود ارزش پیشنهادی جامع بیان شده است.

جدول (۲-۳) نتایج حاصل از بررسی مطالعات داخلی (محقق)

مؤلف	سال	نتایج
مرادی و همکاران	۱۳۹۵	در پژوهشی با عنوان "رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی" بیان کردند تعریف جامع و ساختار یافته‌ای در غالب سازمان‌های مورد مطالعه از ارزش پیشنهادی وجود ندارد. مدل استخراج شده دربرگیرنده عواملی نظیر، تدوین راهبرد، چشم انداز، ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ، تبیین و تدوین ارزش پیشنهادی برند به (مشتری، کارکنان و ذینفعان)، تبیین و تقویت برند (محصول، کارفرما، سازمان) و برند راهبردی در فضای چابکی سازمانی است.
خدای و اصائلو	۱۳۹۴	در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما" به این نتیجه دست یافتند زمانی که برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد شود تمایز ایجاد شده در برند کارفرما ناشی از این عوامل می‌تواند منجر به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد شود.
بهرام رنجبران و همکاران	۱۳۹۴	در پژوهش خود با عنوان "بخش بندی چند معیاره بازار برای مشتریان عمده یک شرکت فولادسازی در ایران با استفاده از عناصر ارزش" بیان کردند که با استفاده از عناصر ارزش پیشنهادی در قالب مدلسازی ریاضی شرکت می‌تواند مشتریان خود را در قالب بخش‌های جداگانه‌ای شناسایی نموده که براساس عناصر ارزش پیشنهادی از یکدیگر تفکیک شده‌اند. لذا آن دسته از مشتریانی که در یک بخش قرار گرفته‌اند بر حسب مولفه‌ها یا عناصر ارزش پیشنهادی همگن و یکنواخت می‌باشند و شرکت قادر خواهد بود با تمرکز بر هر بخش خاص برحسب ماهیت مشتریان، سبد ارزش پیشنهادی متناسب با آن گروه را عرضه بدارد.
رحیمیان	۱۳۹۲	در پژوهشی با عنوان "برند کارفرما، راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی" بیان نمود برند کارفرما رابطه‌ای مستقیم با برند سازمان در بین مشتریان و سایر ذینفعان به وجود می‌آورد و برندسازی درونی و بیرونی یک سازمان به صورت توأمان تعیین کننده‌ی پیشرو بودن سازمان است. یکی از چالش‌های عمده‌ای که برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی با آن رو به رو است فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه دولتی است.

۲-۷-۲) مطالعات خارجی

- در پژوهش کوکرا و سماکیش^۱ (۲۰۱۶) برند کارفرما برای گروه‌های هدف به عنوان یک ابزار منسجم برای ارزیابی قدرت ارزش ویژه برند کارفرما در نظر گرفته شده است.
- پین و فرا (۲۰۱۴) در پژوهشی نوآوری در ارزش پیشنهادی را نشانه‌ای از یک فرصت ذاتی برای بازاریابی بیان کردند.

^۱ . Kucherov & Samokish

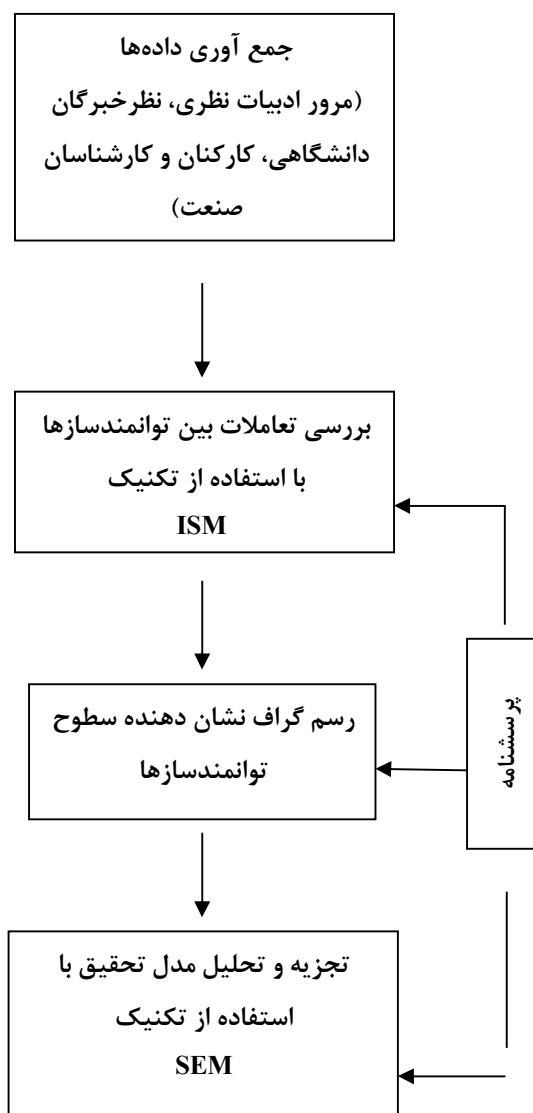
- جی کوپریا (۲۰۰۷) در پژوهش خود، استراتژی موسوم به کار تمام وقت را به عنوان استراتژی شناخته شده معرفی کرده و نیاز به توسعه استراتژی ارزش پیشنهادی به کارکنان را عنوان می‌کند.
- رامانا کومار مادوپلی^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "مشتریان دردرساز و کارکنان ارائه دهنده خدمات متقابل به مشتریان" بیان کرد هر یک از مشتریان ناراحت و عصبانی و ناراضی بر توان احساسی کارکنان تاثیر گذار خواهد بود و سازمان می‌بایست با اقداماتی برای کارکنان خود توان احساسی کارکنان را بالا ببرد تا از اقدامات تلافی جویانه جلوگیری شود و یک سلسله بی تمدنی جریان پیدا نکند.
- استروالد و همکاران (۲۰۱۴) در کتاب خود با عنوان "طراحی ارزش پیشنهادی" با اتخاذ دیدگاه مبتنی بر تفکر طراحی و بهرمندی از ابزارها و مدل‌های موفق موجود برای توسعه کسب و کار جدید همچون "نوپای ناب" و "توسعه مشتری" فرآیندی گام به گام و شهودی که بهره‌گیری از آن به گونه‌ای نظام مند ریسک طراحی خدمات و محصولات جدید و ارائه آن به بازار را کاهش و شانس موفقیت را افزایش خواهد داد.
- یوئن^۲ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "استعدادها چه می‌خواهند: گذری بر تقسیم بندی استعدادها" نشان داد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند عملکردشان را از طریق انطباق با یک رویکرد خصوصی شده و استراتژیک‌تر برای مدیریت استعدادها در سازمانشان ارتقا بخشند.

^۱ . Ramana Kumar Madupalli

^۲ . Uren

. جدول (۲-۴) نتایج حاصل از بررسی مطالعات خارجی (محقق ساخته)

مؤلف	سال	نتایج
کوکرا و سماکیش	۲۰۱۶	در پژوهشی با عنوان "ارزیابی ارزش ویژه برند کارفرما" بیان کردند برند کارفرما برای گروه‌های هدف به عنوان یک ابزار منسجم برای ارزیابی قدرت ارزش ویژه برند کارفرما در نظر گرفته می‌شود.
پین و فرا	۲۰۱۴	در پژوهش خود با عنوان "تدوین ارزش پیشنهادی برتر یک ضرورت بازاریابی" بیان کردند که نوآوری در ارزش پیشنهادی نشانه‌هایی از یک فرصت ذاتی برای بازاریابی ایجاد می‌کند که می‌تواند از سوی هیئت مدیران عالی شرکت تحت تاثیر قرار بگیرد.
جی کوپیرا	۲۰۰۷	در پژوهش خود با عنوان "تجزیه و تحلیل ارزش پیشنهادی به کارکنان" بیان می‌کند در شرکت مورد مطالعه در این پژوهش استراتژی‌هایی برای جذب کارکنان به کار می‌رود استراتژی برند کارفرما و استراتژی موسوم به کار تمام وقت. نتایج نشان می‌دهد هنوز هم کاستی‌هایی در امتداد این استراتژی وجود دارد بنابراین نیاز به توسعه استراتژی ارزش پیشنهادی به کارکنان می‌باشد.
یوئن و ساموئل	۲۰۱۵	در پژوهشی با عنوان "استعدادها چه می‌خواهند: گذری بر تقسیم بندی استعدادها" نشان دادند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند عملکردشان را از طریق انطباق با یک رویکرد خصوصی شده و استراتژیک‌تر برای مدیریت استعدادها در سازمانشان ارتقا بخشند این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید بدانند افراد با استعداد در ارتباط با کارفرما از او چه چیزی می‌خواهند و دسته بندی استعدادها در سازمان‌ها چگونه باید باشد و تمایز در ارزش پیشنهادی کارکنان برای آنها چگونه است؟ کسب و کارها می‌توانند به طور قابل توجهی عملکردشان را از طریق به کارگیری یک رویکرد بخش بندی شده برای مدیریت استعدادها ارتقا بخشند
رامانا کومار مادوپلی	۲۰۱۴	در پژوهشی با عنوان "مشتریان در دسرساز و کارکنان ارائه دهنده خدمات متقابل به مشتریان" بیان کرد برخورد و تعامل در ارائه خدمات یک فرآیند دوگانه است و نتایج این تعاملات هم به مشتریان و هم به کارکنان وابسته است. هریک از مشتریان ناراحت و عصبانی از محصول یا خدمت و ناراضی بر توان احساسی کارکنان تاثیر گذار خواهد بود و سازمان می‌بایست با اقداماتی برای کارکنان خود توان احساسی کارکنان را بالا ببرد تا از اقدامات تلافی جویانه جلوگیری شود و یک سلسله بی تمدنی جریان پیدا نکند.
استروالد و همکاران	۲۰۱۴	در کتاب خود با عنوان "طراحی ارزش پیشنهادی" با اتخاذ دیدگاه مبتنی بر تفکر طراحی و بهرمندی از ابزارها و مدل‌های موفق موجود برای توسعه کسب و کار جدید همچون "نوپای ناب" و "توسعه مشتری" فرآیندی گام به گام و شهودی که بهره گیری از آن به گونه‌ای نظاممند ریسک طراحی خدمات و محصولات جدید و ارائه آن به بازار را کاهش و شانس موفقیت را افزایش خواهد داد.



شکل ۲-۷. شمای کلی تحقیق

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

در این فصل چگونگی روش پژوهش، نوع پژوهش، جامعه آماری، روش جمع‌آوری اطلاعات، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، روش‌های تجزیه و تحلیل توانمند سازها و شاخص‌های ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۱) روش تحقیق

تحقیق را می‌توان به عنوان تجزیه و تحلیل و ثبت عینی و نظام یافته مشاهدات کنترل شده که به پروراندن قوانین کلی، اصول، نظریه‌ها و همچنین به پیش‌بینی و یا احتمالاً به کنترل نهایی رویدادها منجر می‌شود، تعریف کرد (بست، ۱۳۷۹). روش تحقیق را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات دانست. تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای تقسیم کرد. الف) تحقیقات بنیادی، که گاه تحقیقات مبنایی یا پایه‌ای خوانده می‌شوند، در جست و جوی کشف حقایق و واقعیت‌ها و شناخت پدیده‌ها و اشیاء بوده که مرزهای دانش عمومی بشر را توسعه می‌دهند و قوانین علمی را کشف نموده، به تبیین ویژگی‌ها و صفات یک واقعیت می‌پردازند. ب) تحقیقات کاربردی، با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان، مورد استفاده قرار می‌گیرند. ج) تحقیقات توسعه‌ای را باید تحقیقات حل مسأله یا حل مشکل نامید و آن‌ها را نوعی تحقیق کاربردی محسوب کرد؛ زیرا نتایج آن‌ها مستقیماً برای حل مسأله‌ای خاص به کار گرفته می‌شود (حافظ نیا، ۱۳۸۲). تحقیق حاضر برحسب هدف تحقیقی کاربردی است. به این دلیل که این تحقیق نحوه ارتباط بین عوامل مورد مطالعه را تبیین می‌کند، در حوزه پژوهش‌های پیمایشی تحلیلی قرار می‌گیرد.

۲-۳) جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

۳-۲-۱) جامعه

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر تحقیق، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت‌های) متغیرهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). در این تحقیق جامعه آماری کارکنان شرکت‌های دارای کارفرمای برتر می‌باشد، به منظور اطمینان از تجربه مورد نیاز برای تکمیل پرسشنامه، قبل از ارائه پرسشنامه به پاسخ دهندگان، آن‌ها توسط محقق به صورت شفاهی مورد سؤال قرار گرفته و پس از اطمینان از تجربه کاری و یا طرح‌های تحقیقاتی این افراد در این زمینه، پرسشنامه در اختیار آن‌ها گذاشته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی که دارای دانش حرفه‌ای و تجربی در زمینه ارزش پیشنهادی و برند کارفرما هستند، می‌باشد. تعداد این خبرگان از ابتدای پژوهش ۱۸ نفر بوده است که از میان آن‌ها ۱۴ نفر تا انتهای پژوهش در تحقق اهداف پژوهش یاری رسان بودند. در میان این خبرگان (۱۴ نفر)، ۱۰ نفر متخصصین شاغل در واحد منابع انسانی شرکت‌های مورد مطالعه، ۲ نفر از استادان دانشگاه، ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت که دارای طرح‌های تحقیقاتی در حوزه ارزش پیشنهادی بوده‌اند در تکمیل پرسشنامه یاری رسانیده‌اند.

جدول (۳-۱). مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی و کمی

فاز ۱ ISM	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
	مرد ۱۴ نفر زن ۴ نفر	بالاتر از ۳۵ سال	دکتری کارشناس ارشد	بالاتر از ۸ سال	مدیریت	عضو هیات علمی دانشگاه مدیران شرکت‌های مورد مطالعه
	اساتید دانشگاهی رشته مدیریت منابع انسانی که در زمینه برند کارفرما و EVP دارای سوابق پژوهشی بوده و صاحب نظر هستند. مدیران منابع انسانی شرکت‌های برتر در زمینه برند کارفرما					
فاز ۲ SEM	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
	۳۰۰ نفر مرد ۲۰ نفر زن	بالاتر از ۳۵ سال	کارشناسی کارشناس ارشد دکتری	بالاتر از ۱۵ سال	اداری، خدماتی، فنی	شرکت‌های مورد مطالعه
کارکنان دارای سابقه کاری بالاتر از ۱۵ سال دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناس ارشد و دکتری و آشنا به مفهوم EVP						

۳-۲-۲) روش‌های نمونه‌گیری

نمونه‌گیری فرآیند گزینش و انتخاب تعدادی از اعضای جامعه است، به طوری که با بررسی نمونه و درک خصوصیات یا ویژگی‌های آزمودنی‌های نمونه، قادر به تعمیم ویژگی‌ها به عناصر جامعه خواهیم بود. به عبارت دیگر، آماره‌های نمونه به عنوان برآوردگرهایی از پارامترهای جامعه مورد بررسی قرار می‌گیرند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). دو نوع طرح نمونه‌گیری وجود دارد: نمونه‌گیری تصادفی و نمونه‌گیری غیر تصادفی. در نمونه‌گیری تصادفی، اعضای جامعه به عنوان آزمودنی‌های نمونه منتخب، از شانس و احتمال یکسانی برخوردارند. در نمونه‌گیری غیر تصادفی، اعضای جامعه به عنوان آزمودنی‌های نمونه منتخب، از شانس یکسانی برای انتخاب شدن برخوردار نیستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). در این تحقیق نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. به منظور انتخاب اعضای نمونه، پس از اطمینان از تجربه پژوهشی و یا کاری در زمینه مربوطه، پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفته و در همان محل جمع‌آوری شده است. در مدت جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها تکمیل شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند، تا از کامل بودن و صحت آن‌ها اطمینان حاصل شود.

۳-۳) متغیرهای تحقیق

۳-۳-۱) متغیر وابسته

پژوهشگر بیش از هر چیز به متغیر وابسته^۱ علاقه مند است، یا به عبارت دیگر همان متغیر اصلی که به منزله یک مطلب برای پژوهش مورد علاقه است. با تحلیل متغیر وابسته، می‌توان برای حل مسأله به پاسخ‌های مورد نظر دست یافت (سکاران، ۱۳۸۸). پژوهشگر قصد دارد این متغیرها و همچنین سایر متغیرهای تأثیرگذار بر آن را به صورت کمی و قابل اندازه‌گیری درآورد. در این تحقیق متغیرهای مستقل و وابسته و خودمختار برای شاخص‌های هر بعد در فصل چهارم به تفصیل بیان شده است.

^۱. Dependent Variable

۳-۳-۲) متغیر مستقل

متغیر مستقل^۱ متغیری است که متغیر وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به بیان دیگر، دلیل تغییر در متغیر وابسته را باید در متغیر مستقل جست و جو کرد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶).

۳-۳-۳) متغیر واسط

متغیر واسط^۲، متغیری است که از زمانی که متغیرهای مستقل شروع به تأثیرگذاری بر متغیر وابسته می‌کنند و تا زمان تأثیرگذاری آن‌ها بر متغیر وابسته ظاهر می‌شود. چنان‌چه متغیری در رابطه بین دو متغیر وابسته و مستقل سهمی داشته باشد به عنوان متغیر واسط عمل کرده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶).

۳-۴) روش گردآوری اطلاعات

روش گردآوری داده‌ها را می‌توان به دو دسته روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم کرد. در روش کتابخانه‌ای از کتب، مقاله‌ها و مجلات و منابع الکترونیکی استفاده می‌شود. روش میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق با برقراری ارتباط با واحد تحلیل و توزیع پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر می‌پردازد. در این تحقیق از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. بدین صورت که برای جمع‌آوری اطلاعات ثانویه، از مقالات و کتب مختلف مرتبط با موضوع پژوهش جهت غنی‌تر کردن ادبیات تحقیق و تبیین چهارچوب نظری تحقیق استفاده می‌شود. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه از پرسشنامه استفاده می‌شود که عبارت است از مجموعه‌ای از سؤال‌ها (گویه‌ها) که پاسخ‌دهنده با ملاحظه آن‌ها پاسخ لازم را ارائه می‌دهد و این پاسخ‌ها داده‌های مورد نیاز پژوهشگر را می‌سازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). در ابتدا با بررسی متون موجود و مطالعه تحقیقات انجام شده در مجلات و ژورنال‌های معتبر بین‌المللی، توانمندسازهای ارزش پیشنهادی به کارکنان جمع‌آوری شد. در مراحل بعدی با روش مطالعات میدانی و با استفاده از

^۱. Independent Variable

^۲. Mediator Variable

پرسشنامه‌های استاندارد برای ISM و SEM نظرات خبرگان و کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمونه پرسشنامه‌های استفاده شده در پیوست پژوهش ضمیمه شده است (ضمیمه ۱ و ۲).

۳-۵) روایی و پایایی پرسشنامه

بدون شک هر چه ابزار مورد استفاده در تحقیق توانایی و قابلیت بیشتری در جمع آوری داده‌ها داشته باشد، از ضمانت بالاتری برخوردار است و استناد به داده‌های حاصل از آن با قابلیت اتکا بیشتری همراه خواهد بود. معیارهای اصلی برای آزمون صحت و درستی گویه‌ها روایی و پایایی می‌باشد. به طور کلی روایی و پایایی، دقت عملی اندازه‌گیری در بررسی پژوهشی را تصدیق می‌کنند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶).

۳-۵-۱) روایی (اعتبار)

روایی توانایی ابزار اندازه‌گیری به منظور اندازه‌گیری آن چه قصد اندازه‌گیری آن را دارد، تعریف می‌شود (زیکموند^۱، ۲۰۰۳). روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت. روایی به طور کلی به سه دسته روایی محتوا، روایی وابسته به معیار و روایی سازه تقسیم می‌شود. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش در بردارد. روایی ظاهری یک شاخص حداقل برای روایی محتوا است (سکاران، ۱۳۸۸). که در تحقیق حاضر براساس نظرات اساتید راهنما و مشاور و سه نفر از اساتید دیگر گروه مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است. تحلیل عاملی می‌تواند به دو صورت اکتشافی و تأییدی^۲ انجام شود. این که کدام یک از این دو روش باید در تحلیل عاملی به کار رود مبتنی بر هدف تحلیل داده‌ها است. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور

^۱.Zikmund

^۲.Exploratory & Confirmatory

کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط بین آن‌ها است و این کار را بدون تحمیل هر گونه مدل معینی انجام می‌دهد. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آن که ارزش تجسسی پیشنهادی دارد، می‌تواند ساختار ساز، مدل ساز یا فرضیه ساز باشد (هومن، ۱۳۹۱). تحلیل عاملی تأییدی، به واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است که در آن فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرها، مورد آزمون قرار می‌گیرد. تحلیل عاملی تأییدی برای تحقیق حاضر توسط نرم افزار آموس انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که بار عاملی تمامی گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. مبنای معنی داری بار عاملی هر گویه کمتر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵ می‌باشد. در فصل چهارم به تشریح نتایج تحلیل عاملی تأییدی انجام شده پرداخته شده است.

۳-۵-۲) پایایی

پایایی میزانی که ابزارهای اندازه‌گیری فاقد خطای تصادفی بوده و نتایج ثابتی را ارائه می‌کنند، تعریف می‌شود (زیکموند، ۲۰۰۳). در واقع هدف اصلی پایایی، حداقل سازی اشتباهات و تعصبات است و نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های باثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. یکی از روش‌های محاسبه قابلیت اعتماد، ضریب آلفای کرونباخ است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه با آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). براساس نظر فیلد (۲۰۰۶) ضریب آلفای کرونباخ عددی بین صفر و یک است که مقادیر کمتر از ۰/۷ نشان دهنده پایایی ضعیف، ۰/۷ پایایی قابل قبول و بیش از ۰/۸ پایایی خوب است. پایایی ابزار تحقیق به وسیله آلفای کرونباخ و به کمک نرم افزار اس پی اس اس^۱ انجام شده است که برای تمامی متغیرها مقدار آن بالای ۰/۷ به دست آمد. نتایج بررسی پایایی در فصل چهارم تشریح شده است.

^۱.SPSS

۳-۶) روش تجزیه و تحلیل

منظور از تحلیل، یعنی تنظیم و خلاصه کردن داده‌ها به صورت اطلاعاتی روشن، خوانا، مستدل و تفسیر پذیر است، به گونه‌ای که بتوان روابط موجود در مسائل پژوهش را کشف و بررسی کرده و آن‌ها را آزمود. تفسیر بر پایه یافته‌ها و نتایج حاصل از تحلیل درباره روابط مورد مطالعه، استنباط به عمل می‌آورد و درباره روابط نتیجه‌گیری می‌کند. تفسیر مقصود تحلیل است (هومن، ۱۳۹۱). هدف این تحقیق شناسایی توانمندسازها و ارائه‌ی مدلی ساختاری تفسیری برای ارزش پیشنهادی به کارکنان در سازمان‌های ایرانی برتر در زمینه برند کارفرما است. مراحل طی شده جهت رسیدن به این هدف در ادامه به صورت خلاصه و نمودار شماتیک در قالب شکل (۳-۳) ارائه شده است. در این تحقیق ابتدا با مرور ادبیات، عوامل تاثیرگذار بر ارزش پیشنهادی به کارکنان شناسایی شده‌اند که براساس آنها پرسشنامه طراحی شده است. پرسشنامه‌های پاسخ داده شده مقدمه مرحله اول روش ISM برای ایجاد ماتریس روابط می‌باشند. همانطور که اشاره شد، ISM یک روش ساختار تفسیری است این روش به وسیله وارفیلد مطرح گردید. در این روش، با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف، به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها پرداخته می‌شود. این مدل ساختاری تفسیری قادر است سطوح ارتباط بین شاخص‌ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. به عبارت دیگر، ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود. این روش ابتدا عوامل موثر درباره موضوع مورد مطالعه را در سطوح مختلف قرار می‌دهد، سپس روابط بین این عوامل را به گونه‌ای شفاف و در سطوحی جدا (از نظر تاثیر بر موضوع مورد مطالعه) مشخص می‌کند. طراحی یک مدل ساختاری تفسیری برای متغیرهای یک سیستم، روشی برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر است. به منظور تجزیه و تحلیل مدل به دست آمده می‌توان از روش تجزیه و تحلیل MICMAC استفاده نمود. در تجزیه تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند، با توجه به بررسی‌های انجام گرفته در جداول و اشکال به دست آمده و با استفاده از سطوح اولویت بندی شده معیارها و ماتریس دستیابی،

در نهایت جدول توان پیش‌برندگی و وابستگی در ماتریس دستیابی تشکیل می‌گردد. بدین صورت که به بزرگترین عدد رتبه اول و به کوچکترین عدد رتبه آخر تعلق می‌گیرد (وارفیلد، ۱۹۷۴).

۳-۶-۱) مدل‌یابی معادلات ساختاری

از مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری، تجزیه و تحلیل چندمتغیره^۱ است، چرا که ماهیت این موضوع به گونه‌ای است که نمی‌توان آن‌ها را به شیوه دو به دو (در نظر داشتن یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته در هر مرحله) تحلیل نمود. تجزیه و تحلیل چندمتغیره، به روش‌های آماری اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آن‌ها هم تحلیلی (K متغیر مستقل) و (n متغیر وابسته) است. در این راستا تحلیل ساختارهای کواریانسی یا مدل‌یابی معادله ساختاری، از اصلی‌ترین روش‌های تحلیل ساختارهای داده‌های پیچیده و مهر تأییدی بر تئوری تأثیرات همزمان^۲ متغیرها بر یکدیگر است. این روش، ترکیب ریاضی و آماری پیچیده‌ای از تحلیل عاملی، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر می‌باشد (بولن، ۱۹۸۹). در این تحقیق در فاز دوم از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۳-۶-۲) نرم افزار مورد استفاده

برای تحلیل مدل‌های معادلات ساختاری نرم افزارهای مختلفی مانند پی‌ال‌اس، آموس و لیزرل^۳ معرفی شده است، که هر کدام ویژگی‌ها و کاربردهای خاص خود را دارند. لیزرل اولین و یکی از متداول‌ترین روش‌ها برای این منظور می‌باشد و اولین بار توسط جورسکاج در سال ۱۹۷۳ معرفی شد. نرم افزار آموس نیز یکی از نرم افزارهای آماری مناسب برای تحلیل داده‌های پایان‌نامه مدیریت و علوم انسانی است. در مقایسه با سایر نرم افزارها، آموس فراتر از توانمندی‌های معمول نرم افزارهای مدل‌سازی رفته و به عنوان مثال به خوبی می‌تواند براساس جدیدترین روش‌های آماری، در مورد نحوه برخورد با داده‌های مفقود شده به جایگزینی آن‌ها دست بزند. نگارش جدید آموس نه تنها تمام

^۱.Multivariate Analysis

^۲.Simultaneous Effects

^۳.Lisrel

ویژگی‌های نرم افزارهایی نظیر لیزرل را داراست بلکه خصایص منحصر به فردی دارد که آن را از سایر نرم افزارهای مدل سازی متمایز ساخته است. آموس مدل ترسیم شده در صفحه میانجی را به عنوان مدل می‌پذیرد و خروجی های آن به خوبی با کیفیت بالا قابل انتقال به سایر برنامه های تحت ویندوز است. کاربر این امکان را دارد که با تغییر قلم ها، رنگ ها، ضخامت پیکان ها، اندازه پارامترها و مکان قرار گرفتن آن ها در مدل مدون را به زیباترین شکل و مطابق با سلیقه خود درآورد. یکی از مهم ترین خصایص این نرم افزار در ویرایش جدید این است که با استفاده از روش بیزی^۱، می‌تواند به برآورد پارامترها در مدل هایی بپردازد که متغیرهای حاضر در آن‌ها از نوع مقوله ای، رتبه‌ای یا اسمی هستند. خصیصه ای که در نگارش اولیه این نرم افزار وجود نداشت.

۳-۷) مدل یابی معادلات ساختاری تفسیری

روش معادلات ساختاری تفسیری زمانی کاربرد دارد که پیچیدگی وجود دارد، به طور کل احساس می‌شود که افراد و گروه‌ها به هنگام مواجه با اطلاعات پیچیده دچار مشکل می‌گردند. پیچیدگی مسائل و یا سیستم‌ها با توجه به حضور تعداد زیادی از عناصر و فعل و انفعالات میان این عناصر است، حضور مستقیم یا غیر مستقیم عناصر مربوطه سبب این پیچیدگی می‌شود. مواجه با سیستمی که ساختار آن به روشنی تعریف نشده است بسیار مشکل می‌باشد. بنابراین، به روشی نیاز داریم که بتواند ساختار هر سیستم را شناسایی و تعیین نماید. هر روش برای برخورد با مسائل پیچیده باید قادر به شکستن پیچیدگی به بخش‌هایی از اطلاعات به گونه‌ای باشد که ذهن انسان می‌تواند آن را تجزیه و تحلیل کند. مدل سازی ساختاری تفسیری تلاش می‌کند تا این امر را از طریق قادر ساختن فرد یا گروه بر تمرکز بر روابط متقابل میان دو مولفه در یک زمان به نحوی که نگرش به کل نیز از دست نرود مهیا سازد. این روش هر فرد را قادر می‌سازد که دانسته‌ها و ندانسته‌های خود را بشناسد. ISM مدل‌های ذهنی و ناواضح افراد از سیستم را به مدل‌های روشن و واضح تبدیل می‌نماید.

^۱. Bayesian

وارفیلد^۱ (۱۹۸۲)، ISM را این گونه توصیف می‌کند "فرآیند یادگیری به کمک کامپیوتر است که یک فرد یا یک گروه کاربر را قادر می‌سازد تا ساختار یا نقشه‌ای را که روابط متقابل میان عناصر قبلاً تعیین شده را نشان می‌دهد با توجه به ارتباط متنی انتخاب شده توسعه دهند." مدل سازی ساختاری تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر می‌باشد. این متدولوژی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند، به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند (هوانگ و همکاران^۲، ۲۰۰۵). این متدولوژی به هدایت روابط پیچیده میان عوامل یک سیستم کمک می‌کند (فیصل و همکاران^۳، ۲۰۰۵) و گروه‌های تحقیق را به منظور آمادگی در مواجهه با مسائل پیچیده یاری می‌کند (وارفیلد، ۲۰۰۵، ۱۹۹۰، ۱۹۷۴).

مدل سازی ساختاری تفسیری، بر مبنای قضاوت‌های گروهی یک روش تفسیری و بر مبنای مطالعه روابط میان متغیرها، یک روش ساختاری است و از آنجا که روابط خاص میان متغیرها را در یک مدل ساختارمند نشان می‌دهد، یک روش مدل‌سازی است. ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد (کانان^۴، ۲۰۰۹).

در این روش مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با سیستم به طور مستقیم یا غیر مستقیم در قالب یک مدل کلی و جامع قرار می‌گیرند. شکل گرافیکی پیچیدگی‌های سیستم را به طور بسیار ساده و البته بصری به دور از الفاظ پیچیده به تصویر می‌کشد (سین و همکاران^۵، ۲۰۰۳، راوی و شانکار^۶، ۲۰۰۵).

مهم ترین ویژگی‌های ISM عبارتند از:

۱. ISM روش تفسیری است، به عنوان مبنای قضاوتی است که فرد یا گروه تصمیم می‌گیرد که آیا و چگونه عناصر مختلف مرتبط هستند.

¹ Warfield

² Huang et al

³ Faisal et al

⁴ Kannan

⁵ Singh et al

⁶ Shankar

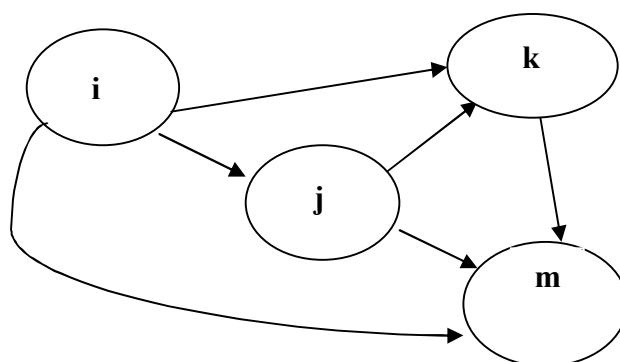
۲. ISM ساختاری است، زیرا بر مبنای روابط دو جانبه عناصر می‌باشد و ساختار کلی از روابط پیچیده میان همین عوامل شکل می‌گیرد.
۳. ISM روش مدل سازی است، زیرا ساختار کلی را به صورت دیاگرام و گرافیکی نشان می‌دهد.
۴. ISM روش به تحمیل نظم و جهت بر پیچیدگی روابط میان مولفه‌های سیستم کمک می‌کند (سیج^۱، ۱۹۷۷، شانکار، ۲۰۰۵).
۵. ISM هم برای گروه و هم برای افراد قابل استفاده می‌باشد.

جدول (۳-۲). کاربرد روش ISM در تمام حوزه‌ها

حوزه کاربرد	محققین/سال
حفاظت از انرژی	ساکسنا و همکاران، ۱۹۹۲
انتخاب فروشنده	ماندال و دشموخ، ۱۹۹۴
مدیریت زیاله در هند	شارما و همکاران، ۱۹۹۵
کیفیت سیستم اطلاعات	کونونگو و هاتناگار، ۲۰۰۱
موانع کجاستیک معکوس	راوی و شانکار، ۲۰۰۴
توانمندسازی دیجیتال منجر به زنجیره ارزش موثر	ایاس و همکاران، ۲۰۰۵
توانمند سازی IT در زنجیره تامین: موانع	هارهارای و شانکار، ۲۰۰۵
بهبود بهروری در زنجیره تامین	راوی و همکاران، ۲۰۰۵
تصمیم گیری استراتژیک	بولانس و همکاران، ۲۰۰۵
توانمندسازی IT در زنجیره تامین: توانمندسازها	هارهارای و شانکار، ۲۰۰۵
کاهش ریسک در زنجیره تامین	فیصل و همکاران، ۲۰۰۶
ریسک اطلاعات در زنجیره تامین	فیصل و همکاران، ۲۰۰۶
بهبود مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک	سین و گرگ، ۲۰۰۷
موانع تولید چابکی	حسن و همکاران، ۲۰۰۷
مدیریت ریسک اطلاعات در زنجیره تامین	فیصل و همکاران، ۲۰۰۷
مدیریت ریسک زنجیره تامین شرکت‌های کوچک	فیصل و همکاران، ۲۰۰۷
چابکی زنجیره تامین	آگاروال و همکاران، ۲۰۰۷
اداره سازمان	گروور و همکاران، ۲۰۰۷
موانع مدیریت دانش	کانت و سین، ۲۰۰۸
سیستم ارزیابی عملکرد زنجیره تامین	چاران و همکاران، ۲۰۰۸
ارزیابی روابط تامین کننده-خریدار	تاکار و همکاران، ۲۰۰۸
توانمندسازهای IT در شرکت‌های کوچک هند	تاکار و همکاران، ۲۰۰۸
یکپارچگی مجازی	فیصل و همکاران، ۲۰۰۸
انتخاب تامین کننده سبز	کانان و همکاران، ۲۰۰۸
رشد توانمندسازها در شرکت‌های عمرانی	هاتاکاریا و مومیاف، ۲۰۰۹
ارائه مدل کیفی در آموزش	ساهنی و همکاران، ۲۰۱۰
مدلسازی عوامل موفقیت شرکت‌های R&D	یوتی و همکاران، ۲۰۱۰

^۱. Sage

تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بسیاری از حوزه‌های علمی کاربرد دارد. جدول (۱-۳) نمونه‌ای از کاربردهای این روش را از سال ۱۹۹۲ نشان می‌دهد. مدلی که در نهایت پس از به کارگیری این متدولوژی حاصل می‌شود، ساختار یک مسئله پیچیده، یا یک سیستم پیچیده را در قالب یک الگوی گرافیکی دقیق به نمایش می‌گذارد (فیصل^۱، ۲۰۰۶). بنابراین می‌توانیم بگوییم که ISM نه تنها روابط میان عوامل را نشان می‌دهد بلکه سلسله مراتب عوامل را نیز بر حسب اهمیت در قالب یک نمایش گرافیکی فراهم می‌آورد. ISM یک پارچگی میان تلاش‌های فردی با نظرات، پیش زمینه‌ها و چشم اندازهای گوناگون را در قالب یک فرآیند ساختار یافته ارتقا می‌دهد. بعد از آشنایی اجمالی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، آشنایی با دو مفهوم انتقال پذیری و دستیابی به درک بهتر تکنیک ISM مهم خواهد بود (واتسون^۲، ۱۹۸۷). انتقال پذیری را در قالب مثالی این گونه بیان می‌نماییم. اگر در شکل (۱-۳) عامل i به عامل j مربوط باشد (iRj) و عامل j نیز به عامل k مربوط باشد (jRk) آنگاه انتقال پذیری بیان می‌کند که عامل i نیز به عامل k مربوط می‌باشد (iRK). به بیان دیگر، نشان خواهد داد که اگر عامل i به عامل m مربوط باشد، عامل j نیز به عامل m مربوط خواهد بود (jRm). انتقال پذیری یکی از مفروضات اساسی ISM است که همیشه در این تکنیک به کار گرفته خواهد شد (فاریس و سیج، ۱۹۷۵، شارما و همکاران، ۱۹۹۵).

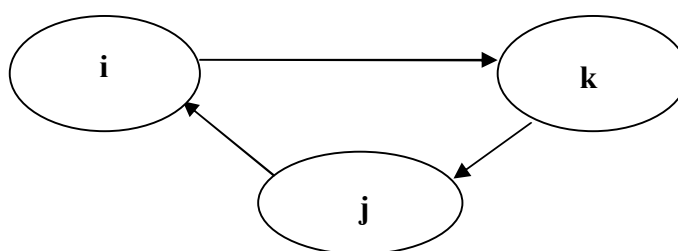


شکل (۱-۳). نمودار انتقال پذیری

^۱. fisel

^۲. Watson

انتقال پذیری در حفظ ثبات مفهومی نیز بسیار مهم خواهد بود. برای مثال در شکل (۲-۳)، اگر رابطه میان عامل i و عامل k به علت ناسازگاری مفهومی از دست برود، با استفاده از مفهوم انتقال پذیری، فرد می‌تواند دوباره نمودار را اصلاح نموده و رابطه را مجدداً برقرار نماید. به طور مشابه، در موقعیتی که در شکل (۲-۳) نشان داده شده است، فرد می‌تواند ناسازگاری مفهومی‌ای را که عامل j به عامل k مربوط شود و عامل k نیز هم به عامل i مربوط باشد را شناسایی نماید. در این موقعیت اگر عامل i به عامل j مربوط باشد ناسازگاری مفهومی به وجود می‌آید. در این حین محقق باید مجدداً به خبرگان رجوع نماید تا این ناسازگاری برطرف شود. از آنجا که رویکرد کیفی بوده و بر مبنای نظر خبرگان و کارشناسان می‌باشد، برای حل ناسازگاری‌های مفهومی نیز باید به طور کیفی اقدام نمود.



شکل (۲-۳). نمودار ناسازگاری انتقال پذیری

مفهوم دستیابی، زیربنای متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. تمام عوامل شناسایی شده با توجه به نوع رابطه میان خود به صورت دو به دو مقایسه زوجی می‌گردند. این مفهوم در قالب ماتریس باینری^۱ بیان خواهد شد. اگر عامل i بر عامل j تاثیر گذار باشد، آنگاه در سلول (i,j) ماتریس دستیابی عدد ۱ را وارد می‌کنیم و اگر عامل j بر عامل i اثری نداشته باشد در سلول (i,j) ماتریس دستیابی عدد ۰ را وارد می‌کنیم. قابلیت انتقال پذیری این توانایی را فراهم می‌آورد که برخی خانه‌های ماتریس دستیابی از طریق استنتاج پر شوند (واتسون، ۱۹۸۷). این مفهوم به این صورت قابل توضیح است که اگر سلول (i,j) عدد ۱ باشد و سلول (k,i) نیز ۱ باشد، سلول (k,j) نیز برابر ۱ می‌باشد. بنابراین نیازی نیست که مقایسه میان i و k صورت بگیرد موقعی که انتقال پذیری پاسخ این سوال را می‌دهد.

^۱. Binary

در حقیقت محقق باید سلول (k,i) را استنتاجی پر کند. بنابراین ماتریس دستیابی هم شامل سلول‌هایی است که حاصل از مقایسات زوجی می‌باشند و هم سلول‌هایی که به صورت استنتاجی پر شده‌اند و این به این مفهوم می‌باشد که لازم نیست تمام مقایسات زوجی میان تمام عوامل صورت بگیرد. به وسیله مفهوم انتقال پذیری ISM به یک تکنیک موثر تبدیل شده است، زیرا میزان مقایسات زوجی را به میزان ۵۰ تا ۸۰ درصد کاهش می‌دهد (واتسون، ۱۹۸۷).

مراحل دقیق و جز به جزء ISM شامل مراحل می‌باشد:

۱. توانمندسازها و یا متغیرهای مربوط شناسایی می‌شوند سپس پرسشنامه روابط میان توانمندسازها براساس مقایسات زوجی مشخص می‌گردند. سپس دیاگراف روابط میان متغیرها ترسیم می‌گردد.
۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) برای توانمندسازها ایجاد می‌گردد. این ماتریس روابط دودویی میان توانمندسازها را نشان می‌دهد و همچنین این ماتریس باید از لحاظ انتقال پذیری بررسی گردد. برای تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری لازم است تا وابستگی میان تمام عناصر شناسایی شده و به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گیرند. بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده می‌گردد:

جدول (۳-۳). نمادهای تعیین نوع روابط در مقایسات زوجی ISM

V	برای نشان دادن تاثیر یک طرفه (معیار به معیار منجر می‌شود)
A	برای نشان دادن تاثیر یک طرفه (معیار به معیار منجر می‌شود)
X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه
O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو معیار

۳. براساس ماتریس خودتعاملی ساختاری ماتریس دستیابی توسعه داده می‌شود.

به منظور به دست آوردن ماتریس دستیابی باید نمادهای فوق به صفر و یک تبدیل شوند. بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس مورد نظر دست پیدا کرد (فیصل و همکاران، ۲۰۰۶).

الف. اگر خانه (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد صفر می‌گیرد.

ب. اگر خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی (j, i) عدد ۱ می‌گیرد.

ج. اگر خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (j, i) هم عدد ۱ می‌گیرد.

د. اگر خانه (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (j, i) هم عدد صفر می‌گیرد.

پس از به دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه، با در نظر گرفتن خاصیت انتقال پذیری اگر چنانچه و با هم رابطه داشته باشند و در ارتباط باشند، آنگاه J و k با هم در ارتباط هستند، ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید.

۴. ماتریس دستیابی به سطوح مختلف سطح بندی می‌گردد.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) برای هر متغیر تعیین می‌شود (ماندل و دشموخ، ۱۹۹۴، وارفیلد، ۱۹۷۴). مجموعه قابل دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید. پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در دو مجموعه قابل دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر شناسایی می‌شود. در اولین جدول متغیری دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این متغیرها آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم (آگاروال و شانکار^۱، ۲۰۰۷).

^۱. Agarwal & Shankar

۵. ماتریس دستیابی به فرم ماتریس مخروطی تبدیل می‌گردد. این ماتریس از بازچینی توانمندسازها براساس سطوح به دست آمده از پایین به بالا می‌باشد. برای مثال عاملی که بیشترین میزان صفر در ماتریس دستیابی را دارا می‌باشد در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.

۶. نمودار جهت دار (گراف) را رسم می‌کنیم. انتقال پذیری‌ها در گراف حذف می‌شوند.

۷. گراف با جایگزین کردن عبارات توانمندسازها به جای گره‌ها به چارچوب نهایی ISM تبدیل می‌شود.

۸. در نهایت چارچوب اصلی را مجدداً بازبینی می‌نماییم تا در صورت وجود ناسازگاری مفهومی اصلاحات را انجام دهیم.

دنیای امروز بسیار پویا و متغیر است. شاید در آینده توانمندسازهای جدیدی پدیدار شوند و مجبور باشیم برخی از توانمندسازهای قدیمی را حذف کنیم. برای مقابله با چنین شرایطی کامپیوتر می‌تواند پیش بینی‌های لازم را انجام دهد زیرا محاسبات پیچیده و خسته کننده ریاضی اگر به صورت دستی انجام شوند نیز تکراری و زمان بر هستند (شارما، ۱۹۹۵).

برخی از محققان استفاده از ISM به کمک کامپیوتر را غلبه بر چنین شرایطی عنوان کرده‌اند (فاریس و سیج، ۱۹۷۵، سیج و اسمیت، ۱۹۷۷، واتسون، ۱۹۸۷). برخی شرکت‌ها با طراحی ISM کامپیوتری قادر به شناسایی عوامل جدید و حذف عوامل قدیمی هستند. اثرات توانمندسازهای جدید آنالیز و در صورت تایید مدل را اصلاح می‌کنند و براساس مدل جدید امکان تصمیم گیری‌های جدید در سازمان به وجود می‌آید. بعد از به دست آوردن چارچوب نهایی باید تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC^۱) را انجام دهیم. MICMAC براساس خاصیت ضرب ماتریس‌ها بنیان شده است (شارما و همکاران، ۱۹۹۵، دوپیرین^۲، ۱۹۷۳).

هدف MICMAC آنالیز این است که کدام یک از توانمندسازها تاثیرگذار و کدام یک تاثیرپذیر می‌باشند (ماندل و دشموخ، ۱۹۹۴، فیصل، ۲۰۰۶). این هدف به منظور شناسایی توانمندسازهای کلیدی که سیستم را در تمام شرایط هدایت و تحریک می‌نمایند می‌باشد. به طور کل، توانمندسازها در چهار

^۱. Matrice d'Impacts Croises-Multiplication Applique an Classment

^۲. Duperrin

دسته خودمختار^۱، پیوندی^۲، وابسته^۳، مستقل^۴ با توجه به درجه قدرت نفوذ و یا وابستگی طبقه بندی می‌شوند (راوی و شانکار، ۲۰۰۵). از ماتریس مخروطی درجه نفوذ و وابستگی هر کدام از توانمندسازها به دست می‌آید که به عنوان ورودی مرحله تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC) و طبقه بندی توانمندسازها در ۴ دسته نام برده شده می‌باشد. تعاریف و مشخصات هر کدام از ۴ دسته در زیر آمده است:

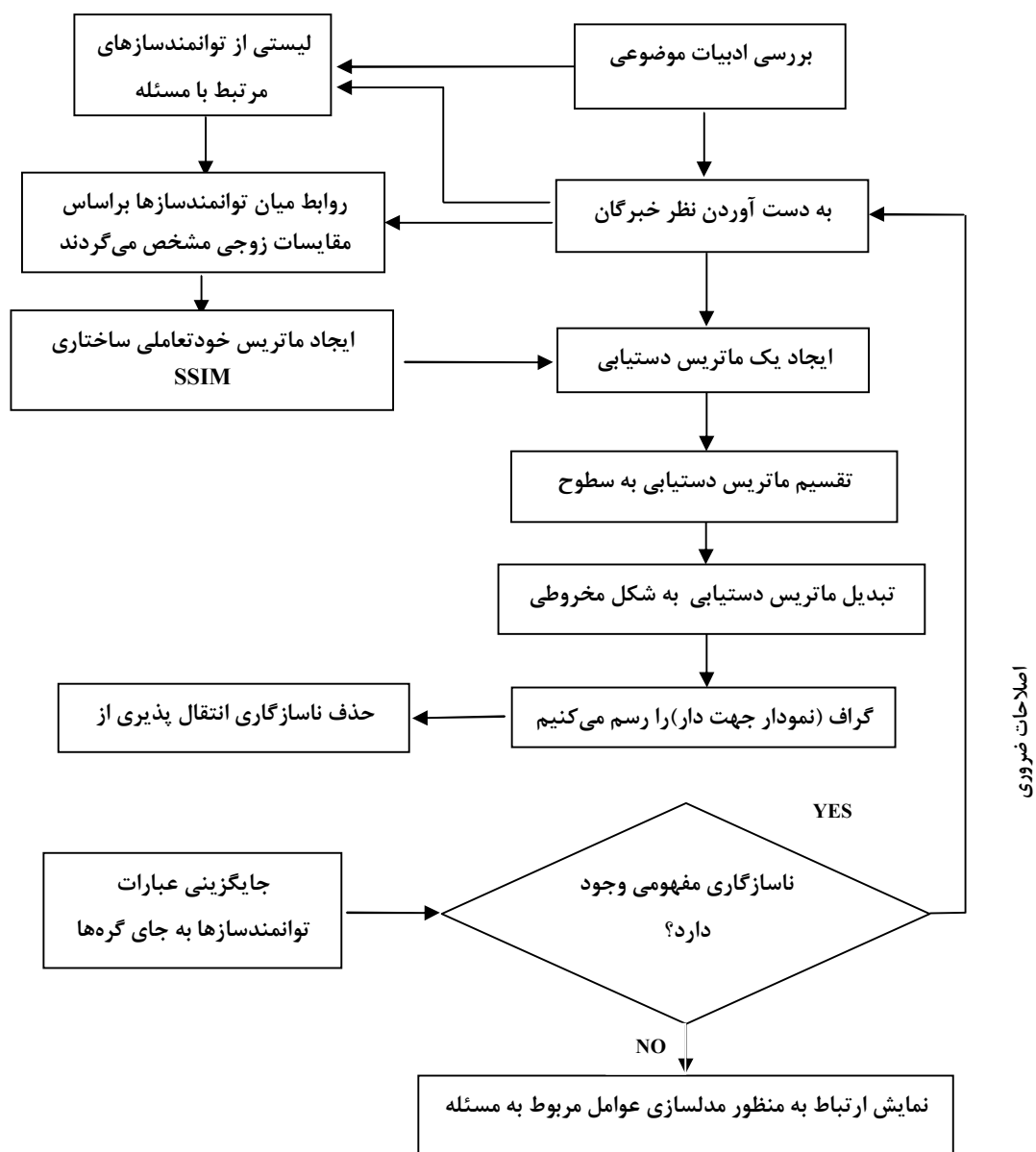
۱. خودمختار: گروه شامل شاخص‌های خود مختار می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این شاخص‌ها تا حدودی از سایر شاخص‌ها جدا هستند و ارتباطات کمی دارند.
۲. پیوندی: این شاخص‌ها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. این گروه ناپایدار می‌باشند. کوچکترین عملی بر آنها ممکن است بر تمام عوامل تاثیر بگذارد و البته اثر بازخورد را بر خود آنان نیز بگذارد.
۳. وابسته: این گروه از قدرت نفوذ ضعیف ولی از وابستگی بالایی برخوردارند.
۴. مستقل: این شاخص‌ها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پائینی برخوردارند. اصطلاحاً شاخص‌های کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این شاخص‌ها در یکی از دو گروه مستقل یا پیوندی قرار می‌گیرند.

¹.autonomous

².linkage

³.dependent

⁴.independent



شکل (۳-۳) نمودار شماتیک روش تحقیق پروژه

فصل چهارم

یافته‌های تحقیق

هدف هر تحقیق، پاسخ به مجموعه‌ای از سؤالات و یا آزمون برخی فرضیات می‌باشد. در این فصل محقق به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته است.

۴-۱- کاربرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)

همانگونه که در فصل ۱ بیان شد سؤالات اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر متقابل عوامل توانمند ساز در ابعاد مختلف از جمله مردم، پاداش، فرصت، سازمان و کار بوده است که به کمک روش ISM به بررسی روابط آنها پرداخته می‌شود. در این بخش، به ارائه نتایج کاربرد ISM روی لیست عوامل توانمندساز متناسب با هر بعد پرداخته می‌شود.

۴-۱-۱- مردم

۴-۱-۱-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

ماتریس SSIM برای شاخص‌های ارزش پیشنهادی توسعه داده شده است. بدین منظور از نظرات کارشناسان خبره حوزه منابع انسانی و اساتید مجرب دانشگاهی استفاده شده است. پاسخ‌های تجمیعی این خبرگان در جدول ۴-۱ آورده شده است.

جدول ۴-۱ ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد مردم

عوامل (j)		عوامل (i)				
ارتباط با دیگر کارکنان	فرهنگ کار گروهی	کیفیت کار گروهی	کیفیت کار مدیران عملیاتی	کیفیت کار مدیران عالی	ارتباط با دیگر کارکنان	۱
	v	v	v	v	فرهنگ کار گروهی	۲
		x	x	x	کیفیت کار گروهی	۳
i → j	j	V	v	v	کیفیت کار مدیران عملیاتی	۴
j → i	i	A		x	کیفیت کار مدیران عالی	۵
i ↔ j	j	X				
i = j	j	o				

به منظور درک بهتر علائم بکار گرفته شده در جدول SSIM از مثال عامل "ارتباط با دیگر کارکنان" و "کیفیت کار مدیران عالی" استفاده می‌کنیم. در جدول ۴-۱ محل تقاطع این دو عامل با حرف V نشان داده شده است که این از تجمیع ۱۰ پرسش نامه‌ای که توسط خبرگان تکمیل شده است بدست آمده است. حرف V بدین معناست که ارتباط با دیگر کارکنان منجر به کیفیت کار مدیران عالی خواهد شد. حال اگر محل تقاطع این دو به فرض حرف A بود این بدان معنا بود که کیفی کار مدیران عالی منجر به ارتباط با دیگر کارکنان خواهد گردید و اگر حرف X بود به معنای اثر متقابل این دو بر یکدیگر و در نهایت اگر حرف O بود به معنای عدم ارتباط بین این دو می باشد.

۴-۱-۱-۲- ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، قدم بعدی تهیه ماتریس دستیابی می باشد. همانگونه که پیشتر گفته شد ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر - یک حاصل می شود. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد گفته شده در فصل ۳ می توان به این ماتریس دست پیدا کرد. این ماتریس در جدول ۴-۲ آورده شده است.

جدول ۴-۲- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد مردم

عوامل (j)		کیفیت کار مدیران عالی	کیفیت کار مدیران عملیاتی	کیفیت کار گروهی	فرهنگ کار گروهی	ارتباط با دیگر کارکنان
عوامل (i)						
۱	ارتباط با دیگر کارکنان	1	1	1	1	1
۲	فرهنگ کار گروهی	1	1	1	1	0
۳	کیفیت کار گروهی	1	1	1	1	0
۴	کیفیت کار مدیران عملیاتی	1	1	0	1	0
۵	کیفیت کار مدیران عالی	1	1	0	1	0

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۳ آورده شده است. موجودیت ^{*}۱ به انتقال پذیری اشاره دارد که به

منظور سازگار کردن نظرات جمع‌آوری شده از خبرگان انجام می‌شود. به منظور توضیحات کاملتر به فصل ۳ مراجعه نمایید. البته در این مطالعه با توجه به ارتباط بین عوامل با یکدیگر نیازی به موجودیت ^{*}۱ نشد لذا ماتریس دستیابی اولیه و نهایی یکسان می‌باشد.

جدول ۴-۳- ماتریس دستیابی نهایی

عوامل (j)	عوامل (i)	کیفیت کار مدیران عالی	کیفیت کار مدیران عملیاتی	کیفیت کار گروهی	فرهنگ کار گروهی	ارتباط با دیگر کارکنان
		۱	۱	۱	۱	۱
۱	ارتباط با دیگر کارکنان	۱	۱	۱	۱	۱
۲	فرهنگ کار گروهی	۱	۱	۱	۱	۰
۳	کیفیت کار گروهی	۱	۱	۱	۱	۰
۴	کیفیت کار مدیران عملیاتی	۱	۱	۰	۱	۰
۵	کیفیت کار مدیران عالی	۱	۱	۰	۱	۰

۴-۱-۱-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۴ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز در بعد مردم نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۴ مشاهده می‌نمایید عوامل توانمندساز فرهنگ کار گروهی، کیفیت کار مدیران عملیاتی و کیفیت کار مدیران عالی در سطح ۱ قرار گرفته اند چرا که مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۵) این متغیرها را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۴- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد مردم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	ارتباط با دیگر کارکنان	1,2,3,4,5	1	1	
۲	فرهنگ کار گروهی	1,2,3,4,	1,2,3,4,5	1,2,3,4,	1
۳	کیفیت کار گروهی	1,2,3,4,	1,2,3	1,2,3	
۴	کیفیت کار مدیران عملیاتی	1,2,4	1,2,3,4,5	1,2,4	1
۵	کیفیت کار مدیران عالی	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1

بعد از حذف ۳ عامل فرهنگ کار گروهی، کیفیت کار مدیران عملیاتی و کیفیت کار مدیران عالی همانگونه که در جدول ۴-۵ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی کیفیت کار گروهی

یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد. بعد از حذف این عامل تنها عامل باقی مانده ارتباط با دیگر کارکنان است که با توجه به اینکه یک عامل است نیازی به مرحله سوم نیست و می‌توان نتیجه گرفت که این عامل در سطح سوم قرار خواهد گرفت.

۴-۵- سطح بندی عوامل مرحله دوم

ردیف	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۲	ارتباط با دیگر کارکنان	1,3	1	1	۳
۳	کیفیت کار گروهی	3	1,3	3	۲

۴-۱-۱-۴- ماتریس مخروطی

پس از اینکه سطح بندی انجام شد سلسله مراتبی از متغیرها به دست می‌آید که در آن توانمندسازها در بعد مردم منظم شده‌اند، در نتیجه ما می‌توانیم ماتریس مخروطی را ارائه دهیم. همانگونه که پیش‌تر توضیح داده شد، ماتریس مخروطی با خوشه بندی متغیرها در سطوح یکسان براساس ردیف‌ها و ستون‌های جداول بدست می‌آید. جدول ۴-۶ ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد مردم را نشان می‌دهد.

۴-۶- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد مردم

ردیف	عوامل	۱	۳	۲	۴	۵
۵	کیفیت کار مدیران عالی	0	0	1	1	1
۴	کیفیت کار مدیران عملیاتی	0	0	1	1	1
۲	فرهنگ کار گروهی	0	1	1	1	1
۳	کیفیت کار گروهی	0	1	1	1	1
۱	ارتباط با دیگر کارکنان	1	1	1	1	1

همانگونه که در جدول ۴-۶ مشخص است عوامل توانمندساز با سطوح بالاتر در بالای جدول جای گرفته‌اند. ستون‌های باقی مانده هم به صورت صعودی از بالا به پایین سطح بندی شده‌اند.

۴-۱-۱-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و قدرت وابستگی به چهار دسته متغیرهای مستقل، متغیرهای پیوندی، متغیرهای وابسته و متغیرهای خود مختار تقسیم می‌شوند. که به ترتیب متغیرهای مستقل دارای بیشترین اهمیت و متغیرهای خود مختار کمترین اهمیت را دارا می‌باشند. جدول ۴-۱۰ ماتریسی که برای آنالیز MICMAC استفاده شده است را نشان می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هرکدام از توانمند سازها در بعد مردم می‌باشد. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

۴-۷- ماتریس قدرت هدایت- وابستگی برای بعد مردم

ردیف	عوامل	۱	۳	۲	۴	۵	قدرت هدایت
۵	کیفیت کار مدیران عالی	۰	۰	۱	۱	۱	۳
۴	کیفیت کار مدیران عملیاتی	۰	۰	۱	۱	۱	۳
۲	فرهنگ کار گروهی	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۳	کیفیت کار گروهی	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱	ارتباط با دیگر کارکنان	۱	۱	۱	۱	۱	۵
	قدرت وابستگی	۱	۳	۵	۵	۵	

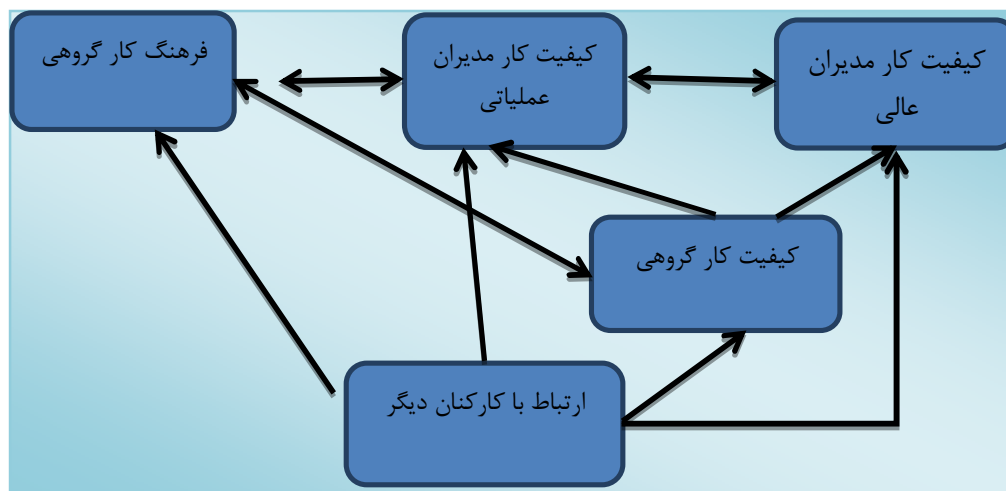
قدرت هدایت	ناحیه چهارم					ناحیه سوم
۵	۱					
۴						۲/۳
۳						۵/۴
۲						
	ناحیه اول					ناحیه دوم
قدرت وابستگی	۱	۲	۳	۴	۵	

نمودار ۴-۱- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی در بعد مردم

براساس توضیحات داده شده در بالا ارتباط با دیگر کارکنان به دلیل قدرت هدایت بالا و قدیت وابستگی پایین جزء متغیرهای مستقل، عامل کیفیت کار گروهی و فرهنگ کار گروهی با قدرت هدایت و همبستگی نسبتاً بالا در دسته متغیرهای پیوندی و کیفیت کار مدیران عالی و عملیاتی نیز با قدرت وابستگی بالا و قدرت هدایت نسبتاً کم در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند.

۴-۱-۱-۶- رسم گراف

بر اساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می‌نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده‌اند.



شکل ۴-۱- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد مردم

جدول ۴-۹ ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد سازمان

عوامل (د)	عوامل (ا)															
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱ استخدام مبتنی بر شایستگی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰
۲ مشارکت	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۳ محیط کار ایمن	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
۴ پابندی به اخلاقیات	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۵ کارفرمای خوب	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶ جذابیت فعالیت سازمان	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰
۷ رسمیت محیط کار	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۸ موقعیت رقابتی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
۹ شهرت نام تجاری	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰ کیفیت کالا و خدمات	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
۱۱ میزان توجه به کارکنان	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۱۲ ریسک پذیری کارکنان	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
۱۳ تعداد کارکنان	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
۱۴ تعهد اجتماعی	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰
۱۵ سرمایه گذاری جدید	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۱۶ شهرت مشتریان سازمان	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس‌های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۱۰ آورده شده است. موجودیت ^{*}۱ به انتقال پذیری اشاره دارد که به منظور سازگار کردن نظرات جمع‌آوری شده از خبرگان انجام می‌شود. به منظور توضیحات کاملتر به فصل ۳ مراجعه نمایید.

جدول ۴-۱۰- ماتریس دستیابی نهایی بعد سازمان

عوامل (ل)																عوامل (ا)	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶		
۱	۱*	۱*	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	استخدام مبتنی بر شایستگی	۱
۰	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	مشارکت	۲
۰	۰	۱	۱	۱*	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۰	محیط کار ایمن	۳
۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	پایبندی به اخلاقیات	۴
۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کارفرمای خوب	۵
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	جذابیت فعالیت سازمان	۶
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	رسمیت محیط کار	۷
۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	موقعیت رقابتی	۸
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شهرت نام تجاری	۹
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	کیفیت کالا و خدمات	۱۰
۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	میزان توجه به کارکنان	۱۱
۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۰	۱	ریسک پذیری کارکنان	۱۲
۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	تعداد کارکنان	۱۳
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	تعهد اجتماعی	۱۴
۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	سرمایه گذاری جدید	۱۵
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	شهرت مشتریان سازمان	۱۶

به عنوان مثال همانگونه که در جدل بالا مشخص است استخدام مبتنی بر شایستگی (عامل ۱) در ابتدا با شهرت مشتریان سازمان (عامل ۱۶) در ارتباط نبود (عدد صفر) اما چون شهرت مشتریان سازمان با جذابیت فعالیت سازمان (عامل ۶) در ارتباط بود و جذابیت فعالیت سازمان هم با استخدام مبتنی بر شایستگی در ارتباط است لذا باید استخدام مبتنی بر شایستگی با شهرت سازمان در ارتباط باشد. بنابراین عدد متناظر آن از صفر به ۱* تبدیل شده است. این مطلب بدین معنی می‌باشد که توانمندساز ۱ به طور غیر مستقیم و از طریق یک توانمندساز دیگر (مثلاً توانمندساز ۶) بر توانمندساز ۱۶ تأثیر می‌گذارد. واضح است که توانمندسازهای واسطه ممکن یک و یا تعداد بیشتری باشند. به هر حال براساس مفهوم انتقال پذیری تأثیرات غیر مستقیم و از طریق واسطه‌ها نیز تعیین شده تا بدین وسیله از پیچیدگی‌های بیش از حد دیاگرام روابط میان توانمندسازها کاسته شود.

۴-۱-۲-۳ سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۱۱ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز در بعد سازمان نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۱۱ مشاهده می‌نمایید عوامل موقعیت رقابتی، شهرت نام تجاری، کیفیت خدمات، میزان توجه به کارکنان در سطح ۱ قرار گرفته‌اند چراکه مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۱۲) این متغیرها را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۱- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان

شماره	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1,2,3,5,6,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,4,7,9,11,13,14	۱, ۹, ۱۱, ۱۳, ۱۴	
۲	مشارکت	2,3,4,5,7,9,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,13,14,15,16,12	۲, ۳, ۴, 5, ۷	
۳	محیط کار ایمن	3,4,5,7,8,10,11,12,13,14,15	1,2,3,4,6,9,11,13,15,16	3,4,11,13,15	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	2,3,4,7,12,15,16	2,3,4,7,12,15,16	
۵	کارفرمای خوب	2,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	1,2,3,4,5,6,8,11,12,13	2,5,6,11,12,13	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	1,4,5,6,8,14,16	5,6,8,14	
۷	رسمیت محیط کار	1,2,4,7,9,10,11,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,12,15,16	1,2,4,7,12,15,16	
۸	موقعیت رقابتی	1,5,6,7,8,9,10,12,13,14,15	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,5,6,7,8,9,10,12,13,14,15	۱
۹	شهرت نام تجاری	1,3,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,3,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,15,16	1,3,8,9,10,11,12,13,14,15,16	۱
۱۰	کیفیت کالا و خدمات	8,9,10,11,13,14,15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	8,9,10,11,13,14,15	۱
۱۱	میزان توجه به کارکنان	1,3,5,8,9,10,11,12,13,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,3,5,8,9,10,11,12,13,15,16	۱
۱۲	ریسک پذیری کارکنان	4,5,7,9,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,15,16	4,5,7,9,12,15,16	
۱۳	تعداد کارکنان	1,2,3,5,8,9,10,13,14,15,16	1,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16	3,5,8,9,13,14,15,16	
۱۴	تعهد اجتماعی	1,2,6,8,11,14	1,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,14,15,16	1,6,8,14	
۱۵	سرمایه گذاری جدید	2,3,4,7,8,9,10,11,12,14,15,16	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15,16	3,4,7,8,9,10,11,15,16	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	2,3,4,7,6,8,9,10,12,14,15,16	1,4,5,7,9,11,12,13,15,16	4,7,9,12,15,16	

بعد از حذف ۴ عامل موقعیت رقابتی، شهرت نام تجاری، کیفیت خدمات و میزان توجه به کارکنان همانگونه که در جدول ۴-۱۲ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی مشارکت یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله سوم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۲- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله دوم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1,2,3,5,6,12,13,14,15,16	1,4,7,13,14	1,13,14	
۲	مشارکت	2,3,4,5,7	1,2,3,4,5,6,7,8,13,14,15,16,12	2,3,4,5,7	2
۳	محیط کار ایمن	3,4,5,7,12,13,14,15	1,2,3,4,6,13,15,16	3,4,13,15	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1,2,3,4,5,6,7,12,13,14,15,16	2,3,4,7,12,15,16	2,3,4,7,12,15,16	
۵	کارفرمای خوب	2,5,6,7,12,13,14,15	1,2,3,4,5,6,12,13	2,5,6,12,13	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	2,3,5,6,7,12,13,14,15	1,4,5,6,14,16	5,6,14	
۷	رسمیت محیط کار	1,2,4,7,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,12,15,16	1,2,4,7,12,15,16	
۱۲	ریسک پذیری کارکنان	4,5,7,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,12,15,16	4,5,7,12,15,16	
۱۳	تعداد کارکنان	1,2,3,5, 13,14,15,16	1,3,4,5,6,7,12,13,14,15,16	1,3,5,13,14,15,16	
۱۴	تعهد اجتماعی	1,2,6,14	1,3,4,5,6,7,12,13,14,,15,16	1,6,14	
۱۵	سرمایه گذاری جدید	2,3,4,7,12,14,15,16	1,3,4,5,6,7,13,15,16	3,4,7,15,16	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	2,3,4,6,7,12,14,15,16	1,4,5,7,12,13,15,16	4,7,12,15,16	

بعد از حذف عامل مشارکت همانگونه که در جدول ۴-۱۳ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی تعهد اجتماعی و تعداد کارکنان یکی شده است بنابراین این عوامل در سطح ۳ قرار می‌گیرد. و این عوامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله چهارم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۳- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله سوم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 3, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 16	1, 4, 7, 13, 14	1, 13, 14	
۳	محیط کار ایمن	3, 4, 5, 7, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 6, 13, 15, 16	3, 4, 13, 15	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16	3, 4, 7, 12, 15, 16	3, 4, 7, 12, 15, 16	
۵	کارفرمای خوب	5, 6, 7, 12, 13, 14, 15	1, 3, 4, 5, 6, 12, 13	5, 6, 12, 13	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	3, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15	1, 4, 5, 6, 14, 16	5, 6, 14	
۷	رسمیت محیط کار	1, 4, 7, 12, 13, 14, 15, 16	3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	1, 4, 7, 12, 15, 16	
۱۲	ریسک پذیری کارکنان	4, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	4, 5, 7, 12, 15, 16	
۱۳	تعداد کارکنان	1, 3, 5, 13, 14, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16	1, 3, 5, 13, 14, 15, 16	3
۱۴	تعهد اجتماعی	1, 6, 14	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16	1, 6, 14	3
۱۵	سرمایه گذاری جدید	3, 4, 7, 12, 14, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 15, 16	4, 3, 7, 15, 16	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	3, 4, 6, 7, 12, 14, 15, 16	1, 4, 5, 7, 12, 13, 15, 16	4, 7, 12, 15, 16	

بعد از حذف عامل تعهد اجتماعی و تعداد کارکنان همانگونه که در جدول ۴-۱۴ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی ریسک پذیری کارکنان یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۴ قرار می‌گیرد. این عامل را تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله پنجم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۴- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله چهارم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 3, 5, 6, 12, 15, 16	1, 4, 7	1	
۳	محیط کار ایمن	3, 4, 5, 7, 12, 15	1, 3, 4, 6, 15, 16	3, 4, 15	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	3, 4, 7, 12, 15, 16	3, 4, 7, 12, 15, 16	
۵	کارفرمای خوب	5, 6, 7, 12, 15	1, 3, 4, 5, 6, 12	5, 6, 12	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	3, 5, 6, 7, 12, 15	1, 4, 5, 6, 16	5, 6	
۷	رسمیت محیط کار	1, 4, 7, 12, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	1, 4, 7, 12, 15, 16	
۱۲	ریسک پذیری کارکنان	4, 5, 7, 12, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	4, 5, 7, 12, 15, 16	4
۱۵	سرمایه گذاری جدید	3, 4, 7, 12, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 16	3, 4, 7, 15, 16	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	3, 4, 6, 7, 12, 15, 16	1, 4, 5, 7, 12, 15, 16	4, 7, 12, 15, 16	

بعد از حذف عامل تعهد اجتماعی و تعداد کارکنان همانگونه که در جدول ۴-۱۵ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی رسمیت در محیط کار و سرمایه گذاری جدید یکی شده است بنابراین این عامل در

سطح ۵ قرار می‌گیرد. و این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله ششم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۵- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله پنجم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 3, 5, 6, 15, 16	1, 4, 7	1,	
۳	محیط کار ایمن	3, 4, 5, 7, 15	1, 3, 4, 6, 15, 16	3, 4, 15	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 16	3, 4, 7, 15, 16	3, 4, 7, 15, 16	
۵	کارفرمای خوب	5, 6, 7, 15	1, 3, 4, 5, 6	5, 6	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	3, 5, 6, 7, 15	1, 4, 5, 6, 16	5, 6	
۷	رسمیت محیط کار	1, 4, 7, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 15, 16	1, 4, 7, 15, 16	5
۱۵	سرمایه گذاری جدید	3, 4, 7, 15, 16	1, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 16	4, 3, 7, 15, 16	5
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	3, 4, 7, 6, 15, 16	1, 4, 5, 7, 15, 16	4, 7, 15, 16	

بعد از حذف دو عامل رسمیت در محیط کار و سرمایه گذاری جدید همانگونه که در جدول ۴-۱۶ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی کارفرمای خوب یکی شده است. بنابراین این عامل در سطح ۶ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله هفتم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۶- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله ششم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 3, 5, 6, 16	1, 4	1	
۳	محیط کار ایمن	3, 4, 5	1, 3, 4, 6, 15, 16	3, 4	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 3, 4, 5, 6, 16	3, 4, 16	3, 4, 16	
۵	کارفرمای خوب	5, 6	1, 3, 4, 5, 6	5, 6	6
۶	جذابیت فعالیت سازمان	3, 5, 6	1, 4, 5, 6, 16	5, 6	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	3, 4, 6, 16	1, 4, 5, 16	4, 16	

بعد از حذف عامل کارفرمای خوب همانگونه که در جدول ۴-۱۷ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی محیط کار ایمن یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۷ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله هشتم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۷- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله هفتم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 3, 6, 16	1, 4	1	
۳	محیط کار ایمن	3, 4	1, 3, 4, 6, 15, 16	3, 4	7
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 3, 4, 6, 16	3, 4, 16	3, 4, 16	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	3, 6	1, 4, 5, 6, 16	6	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	3, 4, 6, 16	1, 4, 16	4, 16	

بعد از حذف عامل محیط کار ایمن همانگونه که در جدول ۴-۱۸ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی جذابیت فعالیت سازمان یکی شده است. بنابراین این عامل در سطح ۸ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله نهم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۸- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله هشتم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 6, 16	1, 4	1	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 4, 6, 16	4, 16	4, 16	
۶	جذابیت فعالیت سازمان	6	1, 4, 5, 6, 16	6	8
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	4, 6, 16	1, 4, 16	4, 16	

بعد از حذف عامل جذابیت فعالیت سازمان همانگونه که در جدول ۴-۱۹ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی شهرت مشتریان سازمان یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۹ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله دهم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۱۹- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد سازمان مرحله نهم

ردیف	بعد سازمان	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	1, 16	1, 4	1	
۴	پایبندی به اخلاقیات	1, 4, 16	4, 16	4, 16	
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	4, 16	1, 4, 16	4, 16	9

بعد از حذف عامل شهرت مشتریان سازمان همانگونه که در جدول ۴-۲۰ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی استخدام مبتنی بر شایستگی یکی شده است. بنابراین این عامل در سطح ۱۰ قرار می‌گیرد در نهایت چون تنها عامل باقی مانده پایبندی به اخلاقیات می‌باشد سطح بندی متوقف شده و این عامل در سطح آخر یعنی یازدهم قرار می‌گیرد.

۴-۱-۲-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۲۲- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد سازمان

عوامل (د)	عوامل (ا)	۴	۱	۱۶	۶	۳	۵	۷	۱۵	۱۲	۱۴	۱۳	۲	۱۱	۱۰	۹	۸	قدرت هدایت
۸	موقعیت رقابتی	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱
۹	شهرت نام تجاری	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
۱۰	کیفیت کالا و خدمات	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۱۱	میزان توجه به کارکنان	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
۲	مشارکت	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲
۱۳	تعداد کارکنان	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۱۴	تعهد اجتماعی	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۸
۱۲	ریسک پذیری کارکنان	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱۰
۱۵	سرمایه گذاری جدید	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۷	رسمیت محیط کار	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۹
۵	کارفرمای خوب	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۳	محیط کار ایمن	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۶	جذابیت فعالیت سازمان	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۸
۱۶	شهرت مشتریان سازمان	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱۰
۱	استخدام مبتنی بر شایستگی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹

۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	پایبندی به اخلاقیات	۴
	۱۴	۱۳	۱۴	۱۳	۵	۹	۱۰	۱۰	۱۴	۸	۸	۶	۷	۱۰	۷	۷		قدرت وابستگی

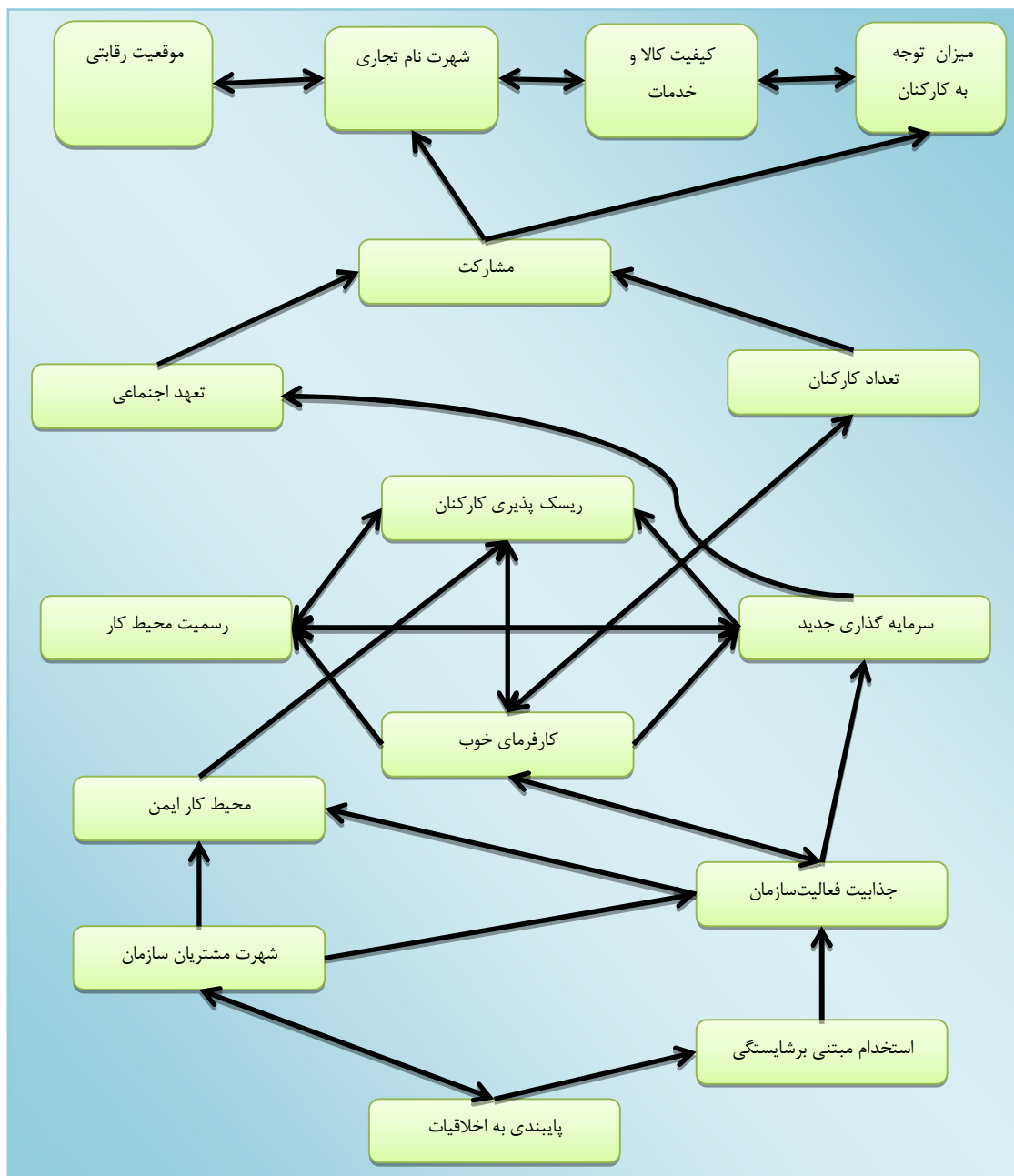
قدرت هدایت	ناحیه چهارم																	ناحیه سوم
12					2				5									
11						3									9		8	
10								4				12,16			11			
9								1		7								
8								6			13	14					10,15	
7																		
6																		
5																		
4																		
3																		
2																		
1																		
	ناحیه اول																	ناحیه دوم
قدرت وابستگی	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				

نمودار ۴-۲- قدرت نفوذ- وابستگی

۴-۱-۲-۶- رسم گراف

بر اساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می‌نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده اند.

شکل ۴-۲- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد سازمان



۴-۱-۳- بعد کار

۴-۱-۳-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

ماتریس SSIM برای عوامل توانمند ساز در بعد کار توسعه داده شده است. پاسخ‌های تجمیعی

خبرگان در جدول ۴-۲۳ آورده شده است.

جدول ۴-۲۳ ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد کار

عوامل (I)	عوامل (J)	مورد علاقه بودن پست سازمانی	اعتبار کارفرما	مکان سازمان	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	نوآوری در شغل	سفر کاری در شغل
		X	O	A	O	V	
۱	سفر کاری در شغل	X	O	A	O	V	
۲	نوآوری در شغل	X	X	O	X		
۳	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	X	X	O			
۴	مکان سازمان	X	V				
۵	اعتبار کارفرما	X					
۶	مورد علاقه بودن پست سازمانی						

علائم بکار گرفته شده در جدول SSIM مربوط به سازمان مشابه علائم به کار رفته در جدول عوامل مربوط به مردم و سازمان می‌باشد لذا جهت جلوگیری از تکرار مطالب از توضیحات بیشتر خوداری شده است.

۴-۱-۳-۲- ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، قدم بعدی تهیه ماتریس دستیابی می‌باشد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد گفته شده در فصل ۳ می‌توان به این ماتریس دست پیدا کرد. این ماتریس در جدول ۴-۲۴ آورده شده است.

جدول ۴-۲۴ ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد کار

عوامل (I)	عوامل (J)	مورد علاقه بودن پست سازمانی	اعتبار کارفرما	مکان سازمان	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	نوآوری در شغل	سفر کاری در شغل
		۱	۰	۱	۰	۱	۱
۱	سفر کاری در شغل	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۲	نوآوری در شغل	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۳	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۴	مکان سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	اعتبار کارفرما	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۶	مورد علاقه بودن پست سازمانی	۱	۰	۱	۰	۱	۱

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس‌های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۲۵ آورده شده است. موجودیت ^{*} به انتقال پذیری اشاره دارد که به منظور سازگار کردن نظرات جمع‌آوری شده از خبرگان انجام می‌شود.

جدول ۴-۲۵- ماتریس دستیابی نهایی

	عوامل (د)	مورد علاقه بودن پست سازمانی	اعتبار کارفرما	مکان سازمان	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	نوآوری در شغل	سفر کاری در شغل
۱	سفر کاری در شغل	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱
۲	نوآوری در شغل	۱	۱	۱*	۱	۱	۰
۳	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۴	مکان سازمان	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۵	اعتبار کارفرما	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۶	مورد علاقه بودن پست سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱	۱

۴-۱-۳-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۲۶ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز در بعد کار نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۲۶ مشاهده می‌نمایید متغیرهای نوآوری در شغل، اعتبار کارفرما و مورد علاقه بودن پست سازمانی در سطح ۱ قرار گرفته‌اند چرا که مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۲۷) این متغیر را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۲۶- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد کار

شماره	بعد کار	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	سفر کاری در شغل	1,2,3,4,5,6	1,4,6	1,4,6	
۲	نوآوری در شغل	2,3,4,5,6	1,2,3,5,6	2,3,5,6	1
۳	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	2,3,5,6	1,2,3,5,6	2,3,5,6	
۴	مکان سازمان	1,4,5,6	1,2,4,6	1,4,6	
۵	اعتبار کارفرما	2,3,4,5	1,2,3,4,5	2,3,4,5	1
۶	مورد علاقه بودن پست سازمانی	1,2,3,4,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,6	1

بعد از حذف سه عامل گفته شده همانگونه که در جدول ۴-۲۷ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر و مکان سازمان یکی شده است بنابراین این عوامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد. این عوامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم. با توجه به اینکه بعد از حذف این عوامل، تنها عامل باقی مانده سفر کاری در شغل می‌باشد بنابراین این عامل در پایین ترین سطح قرار می‌گیرد.

۴-۲۷- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد کار مرحله دوم

شماره	بعد کار	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	سفر کاری در شغل	1, 3, 4	1, 4	1, 4	3
۳	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	3	1, 3	3	2
۴	مکان سازمان	1, 4	1, 4	1, 4	2

۴-۱-۳-۴- ماتریس مخروطی

پس از اینکه سطح بندی انجام شد سلسله مراتبی از متغیرها به دست می‌آید که در آن توانمندسازها در بعد کار منظم شده‌اند، در نتیجه ما می‌توانیم ماتریس مخروطی را ارائه دهیم. همانگونه که پیش‌تر توضیح داده شد، ماتریس مخروطی با خوشه بندی متغیرها در سطوح یکسان بر اساس ردیف‌ها و ستون‌های جداول بدست می‌آید. جدول ۴-۲۸ ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد کار را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۲۸- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد کار

	عوامل (I)						
	1	4	3	6	5	2	
2	۱	۰	۱	۱	۱	۱	نوآوری در شغل
5	۰	۱	۱	۱	۱	۱	اعتبار کارفرما
6	۰	۰	۱	۱	۰	۱	مورد علاقه بودن پست سازمانی
3	۰	۰	۱	۱	۱	۱	تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر
4	۱	۱	۰	۱	۱	۰	مکان سازمان
1	۱	۰	۰	۱	۰	۱	سفر کاری در شغل

همانگونه که در جدول ۴-۲۸ مشخص است عوامل توانمندساز با سطوح بالاتر در بالای جدول جای گرفته‌اند. ستون‌های باقی مانده هم به صورت صعودی از بالا به پایین سطح بندی شده‌اند.

۴-۱-۳-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

جدول ۴-۲۹ ماتریسی که برای آنالیز MICMAC استفاده شده است را نشان می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هر کدام از توانمندسازها در بعد کار می‌باشد. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۲۹- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی

عوامل (I)	عوامل (I)	1	4	3	6	5	2	قدرت هدایت
2	نوآوری در شغل	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۵
5	اعتبار کارفرما	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
6	مورد علاقه بودن پست سازمانی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۳
3	تأثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
4	مکان سازمان	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۴
1	سفر کاری در شغل	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۳
	قدرت وابستگی	۲	۲	۴	۶	۴	۵	

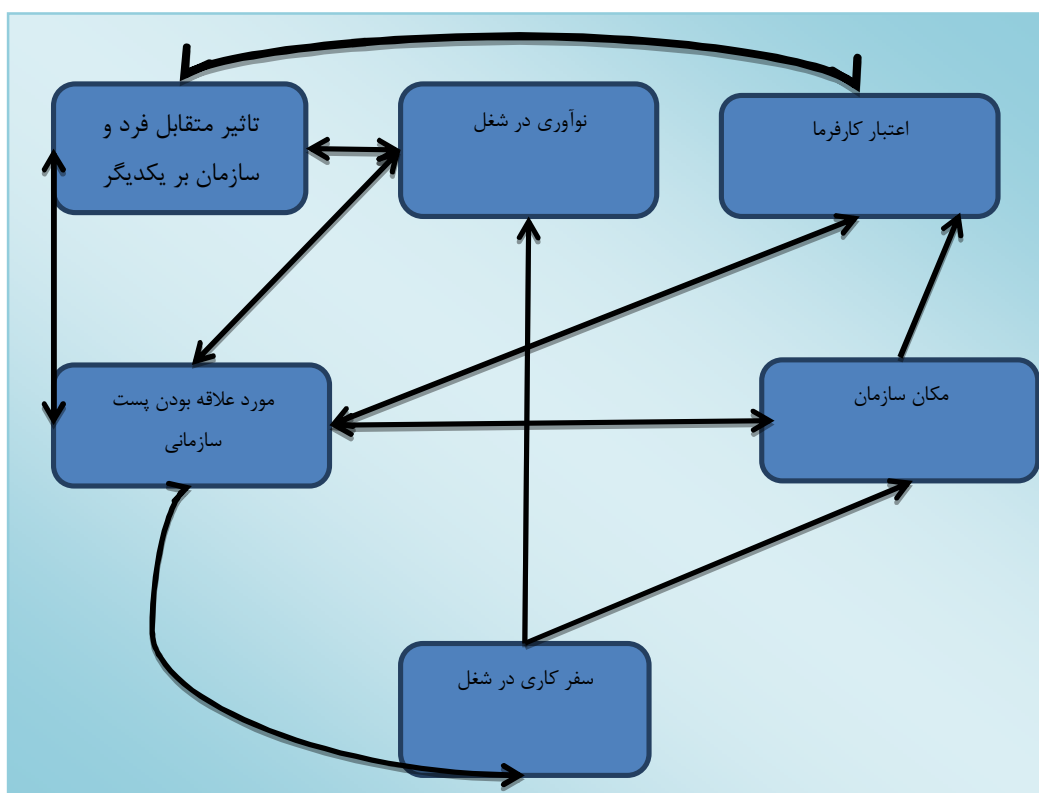
قدرت هدایت	ناحیه سوم				ناحیه چهارم	قدرت هدایت
6						
5		2	5			
4			3	4		
3				1		
2						
1	ناحیه دوم				ناحیه اول	
	6	5	4	3	2	1
قدرت وابستگی						

نمودار ۴-۳- قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد کار

بر اساس توضیحات داده شده در بالا عامل ۴ (مکان سازمان) به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، عامل‌های ۲ (نوآوری در شغل)، ۵ (اعتبار کارفرما) و ۳ (تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر) نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوندی، عامل ۶ (مورد علاقه بودن پست سازمانی) به دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و عامل ۱ (سفر کاری در شغل) نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی کم جزء متغیرهای خودمختار می‌باشد.

۴-۱-۳-۶- رسم گراف

بر اساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می‌نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده اند.



شکل ۴-۳- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد کار

۴-۱-۴- پاداش

۴-۱-۴-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

ماتریس SSIM برای عوامل توانمندساز در بعد پاداش توسعه داده شده است. پاسخ‌های تجمیعی خبرگان در جدول ۴-۳۰ آورده شده است.

جدول ۴-۳۰ ماتریس SSIM عوامل توانمندساز در بعد پاداش

عوامل (I)	عوامل (J)	مزایای بازنشستگی	تعطیلات	امنیت شغلی	سیستم جبران خدمات
۱	سیستم جبران خدمات	V	V	V	
۲	امنیت شغلی	X	O		
۳	تعطیلات	A			
۴	مزایای بازنشستگی				

علائم بکار گرفته شده در جدول SSIM مربوط به پاداش مشابه علائم به کار رفته در جدول عوامل مربوط به مردم و سازمان و کار می‌باشد لذا جهت جلوگیری از تکرار مطالب از توضیحات بیشتر خوداری شده است.

۴-۱-۴-۲- ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، قدم بعدی تهیه ماتریس دستیابی می‌باشد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد گفته شده در فصل ۳ می‌توان به این ماتریس دست پیدا کرد. این ماتریس در جدول ۴-۳۱ آورده شده است.

جدول ۴-۳۱- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد پاداش

عوامل (I)	عوامل (J)	مزایای بازنشستگی	تعطیلات	امنیت شغلی	سیستم جبران خدمات
۱	سیستم جبران خدمات	۱	۱	۱	۱
۲	امنیت شغلی	۱	۰	۱	۰
۳	تعطیلات	۰	۱	۰	۰
۴	مزایای بازنشستگی	۱	۱	۱	۰

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس‌های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۳۲ آورده شده است. موجودیت ^{*}۱ به انتقال پذیری اشاره دارد که به منظور سازگار کردن نظرات جمع‌آوری شده از خبرگان انجام می‌شود.

جدول ۴-۳۲- ماتریس دستیابی نهایی

عوامل (د)	عوامل (ا)	۱	۲	۳	۴
سیستم جبران خدمات	۱	۱	۱	۱	۱
امنیت شغلی	۲	۰	۱	۱*	۱
تعطیلات	۳	۰	۰	۱	۰
مزایای بازنشستگی	۴	۰	۱	۱	۱

۴-۱-۴-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۳۳ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز در بعد پاداش نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۳۳ مشاهده می‌نمایید تعطیلات در سطح ۱ قرار گرفته‌اند چرا که مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۳۴) این متغیر را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۳۳- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش

شماره	بعد پاداش	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	سیستم جبران خدمات	۱,۲,۳,۴	۱	۱	
۲	امنیت شغلی	۲,۳,۴	۱,۲,۴	۲,۴	
۳	تعطیلات	۳	۱,۲,۳,۴	۳	۱
۴	مزایای بازنشستگی	۲,۳,۴	۱,۲,۴	۲,۴	

بعد از حذف عامل تعطیلات همانگونه که در جدول ۴-۸ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی امنیت شغلی یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد. و این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله سوم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۳۴- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش مرحله دوم

شماره	بعد پاداش	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	سیستم جبران خدمات	۱, ۲, ۴	۱	۱	
۲	امنیت شغلی	۲, ۴	۱, ۲, ۴	۲, ۴	۲
۴	مزایای بازنشستگی	۲, ۴	۱, ۲, ۴	۲, ۴	

بعد از حذف عامل امنیت شغلی همانگونه که در جدول ۴-۳۵ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی مزایای بازنشستگی یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۳ قرار می‌گیرد با توجه به اینکه بعد از حذف این عامل، تنها عامل باقی مانده سیستم جبران خدمات می‌باشد بنابراین این عامل در پایین ترین سطح قرار می‌گیرد.

جدول ۴-۳۵- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد پاداش مرحله سوم

شماره	بعد پاداش	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	سیستم جبران خدمات	1, 4	1	1	4
۴	مزایای بازنشستگی	4	1,4	4	3

۴-۴-۱-۴- ماتریس مخروطی

پس از اینکه سطح بندی انجام شد سلسله مراتبی از متغیرها به دست می‌آید که در آن توانمندسازها در بعد پاداش منظم شده‌اند، در نتیجه ما می‌توانیم ماتریس مخروطی را ارائه دهیم. همانگونه که پیش‌تر توضیح داده شد، ماتریس مخروطی با خوشه بندی متغیرها در سطوح یکسان براساس ردیف‌ها و ستون‌های جداول بدست می‌آید. جدول ۴-۳۶ ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد پاداش را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۳۶- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد پاداش

	عوامل (I)				
	۳	۲	۴	۱	
۳	تعطیلات	۰	۱	۰	۱
۲	امنیت شغلی	۰	۱	۰	۲
۴	مزایای بازنشستگی	۰	۱	۰	۳
۱	سیستم جبران خدمات	۱	۱	۱	۴

همانگونه که در جدول ۴-۳۶ مشخص است عوامل توانمندساز با سطوح بالاتر در بالای جدول جای گرفته‌اند. ستون‌های باقی مانده هم به صورت صعودی از بالا به پایین سطح بندی شده‌اند.

۴-۱-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

جدول ۴-۳۷ ماتریسی که برای آنالیز MICMAC استفاده شده است را نشان می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هرکدام از توانمند سازها در بعد پاداش می‌باشد. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند

جدول ۴-۳۷- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد پاداش

عوامل (د)	عوامل (ا)	۱	۴	۲	۳	قدرت هدایت
۳	تعطیلات	۰	۱	۰	۱	۲
۲	امنیت شغلی	۰	۱	۱	۰	۲
۴	مزایای بازنشستگی	۰	۱	۱	۰	۲
۱	سیستم جبران خدمات	۱	۱	۱	۱	۴
قدرت وابستگی		۱	۴	۳	۲	

قدرت هدایت	ناحیه سوم		ناحیه چهارم	
4			۱	
3				
2		۴	۳	
1	ناحیه دوم			ناحیه اول
قدرت وابستگی	14	4	3	2

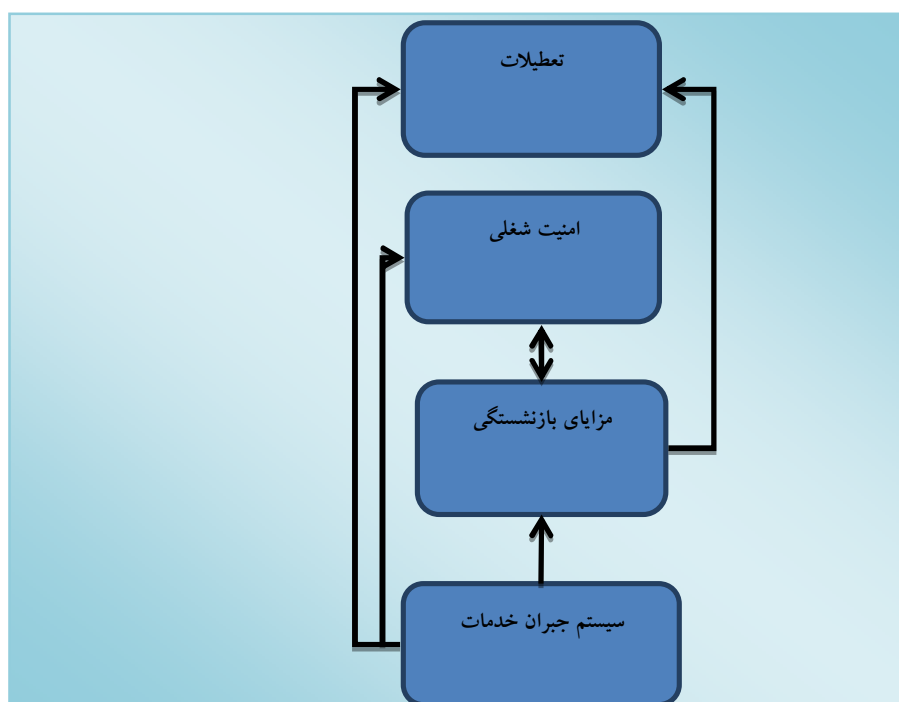
نمودار ۴-۴- قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد پاداش

براساس توضیحات داده شده در بالا عامل ۱ (سیستم جبران خدمات) به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، عامل‌های ۲ (امنیت شغلی) و ۴ (مزایای بازنشستگی) نیز به

دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و عامل ۳ (تعطیلات) نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی کم جزء متغیرهای خودمختار می‌باشد.

۴-۱-۴-۶- رسم گراف

براساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می‌نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده اند.



شکل ۴-۴- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد پاداش

۴-۱-۵- فرصت

۴-۱-۵-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

ماتریس SSIM برای عوامل توانمندساز فرصت توسعه داده شده است. پاسخ های تجمیعی این خبرگان در جدول ۴-۳۸ آورده شده است.

جدول ۴-۳۸ ماتریس SSIM عوامل توانمندساز برای عامل فرصت

عوامل (I)	عوامل (J)	ثبات فعالیت	ترفع مبتنی بر شایستگی	رشد شغلی	فرصت آموزشی
۱	فرصت آموزشی	A	X	X	
۲	رشد شغلی	A	A		
۳	ترفع مبتنی بر شایستگی	O			
۴	ثبات فعالیت				

علائم بکار گرفته شده در جدول SSIM مربوط به فرصت مشابه علائم به کار رفته در جدول عوامل مربوط به مردم و سازمان و کار و ... می‌باشد لذا جهت جلوگیری از تکرار مطالب از توضیحات بیشتر خوداری شده است.

۴-۱-۵-۲- ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، قدم بعدی تهیه ماتریس دستیابی می‌باشد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می‌توان به این ماتریس دست پیدا کرد. این ماتریس در جدول ۴-۳۹ آورده شده است.

جدول ۴-۳۹ ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز در بعد فرصت

عوامل (I)	عوامل (J)	ثبات فعالیت	ترفع مبتنی بر شایستگی	رشد شغلی	فرصت آموزشی
۱	فرصت آموزشی	۰	۱	۱	۱
۲	رشد شغلی	۰	۰	۱	۱
۳	ترفع مبتنی بر شایستگی	۰	۱	۱	۱
۴	ثبات فعالیت	۱	۰	۱	۱

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۴۰ آورده شده است.

جدول ۴-۴۰ ماتریس دستیابی نهایی

عوامل (I)	عوامل (J)	ثبات فعالیت	ترفع مبتنی بر شایستگی	رشد شغلی	فرصت آموزشی
۱	فرصت آموزشی	۰	۱	۱	۱
۲	رشد شغلی	۰	۰	۱	۱
۳	ترفع مبتنی بر شایستگی	۱*	۱	۱	۱
۴	ثبات فعالیت	۱	۰	۱	۱

۴-۱-۵-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۴۱ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز در بعد فرصت نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۴۱ مشاهده می‌نمایید رشد شغلی در سطح ۱ قرار گرفته‌اند چرا که مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۴۲) این متغیر را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

۴-۴۱- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	فرصت آموزشی	1,2,3	1,2,3,4	1,2	
۲	رشد شغلی	1,2	1,2,3,4	1,2	1
۳	ترفع مبتنی بر شایستگی	2,3,4	1,3	3	
۴	ثبات فعالیت	1,2,4	3,4	4	

بعد از حذف عامل رشد شغلی همانگونه که در جدول ۴-۴۲ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی فرصت شغلی یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد. این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله سوم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۴۲- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت مرحله دوم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	فرصت آموزشی	1,3	1, 3,4	1,3	2
۳	ترفع مبتنی بر شایستگی	3,4	1,3	3	
۴	ثبات فعالیت	1, 4	3,4	4	

بعد از حذف فرصت آموزشی همانگونه که در جدول ۴-۴۳ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی ثبات فعالیت یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۳ قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه بعد از حذف این عامل، تنها عامل باقی مانده ترفیع مبتنی بر شایستگی می‌باشد بنابراین این عامل در پایین ترین سطح قرار می‌گیرد.

جدول ۴-۴۳- سطح بندی عوامل توانمندساز در بعد فرصت مرحله سوم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۳	ترفع مبتنی برشایستگی	3,4	3	3	4
۴	ثبات فعالیت	4	3,4	4	3

۴-۵-۱-۴- ماتریس مخروطی

پس از اینکه سطح بندی انجام شد سلسله مراتبی از متغیرها به دست می‌آید که در آن توانمندسازها در بعد فرصت منظم شده‌اند، در نتیجه ما می‌توانیم ماتریس مخروطی را ارائه دهیم. همانگونه که پیش‌تر توضیح داده شد، ماتریس مخروطی با خوشه بندی متغیرها در سطوح یکسان براساس ردیف‌ها و ستون‌های جداول بدست می‌آید. جدول ۴-۴۳- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۴۴- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد فرصت

	عوامل (I)	ترفع مبتنی برشایستگی	ثبات فعالیت	فرصت آموزشی	رشد شغلی
	عوامل (I)				
	رشد شغلی	۰	۰	۱	۱
۱	فرصت آموزشی	۱	۰	۱	۱
۲	ثبات فعالیت	۰	۱	۱	۱
۳	ترفع مبتنی برشایستگی	۱	۱	۱	۱

همانگونه که در جدول ۴-۴۳ مشخص است عوامل توانمندساز با سطوح بالاتر در بالای جدول جای گرفته اند. ستون‌های باقی مانده هم به صورت صعودی از بالا به پایین سطح بندی شده اند.

۴-۵-۱-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

جدول ۴-۴۴ ماتریسی که برای آنالیز MICMAC استفاده شده است را نشان می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هرکدام از توانمند سازها در بعد فرصت می‌باشد. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار

می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۴۵- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز در بعد فرصت

عوامل (ل)	عوامل (ا)	۴	۳	۱	۲	قدرت هدایت
۲	رشد شغلی	۰	۰	۱	۱	۲
۱	فرصت آموزشی	۱	۰	۱	۱	۳
۳	ثبات فعالیت	۰	۱	۱	۱	۳
۴	ترفع مبتنی بر شایستگی	۱	۱	۱	۱	۴
قدرت وابستگی		۲	۲	۴	۴	

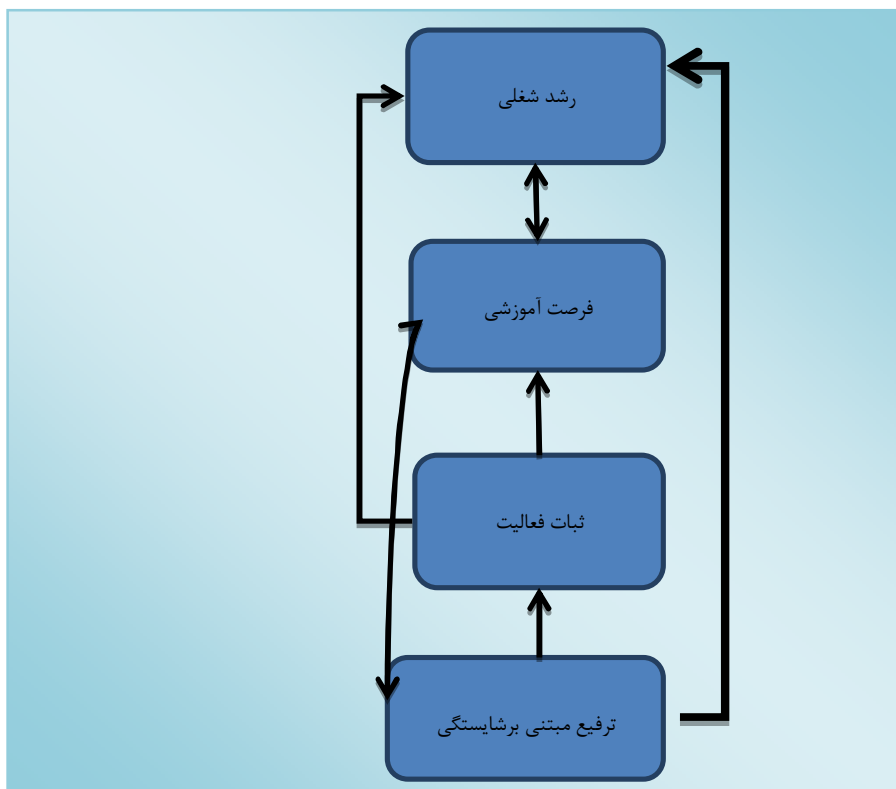
ناحیه سوم		ناحیه چهارم	قدرت هدایت
	3		4
1	4		3
2			2
ناحیه دوم		ناحیه اول	1
4	3	2	1
قدرت وابستگی			

نمودار ۴-۵- قدرت نفوذ- وابستگی برای بعد فرصت

براساس توضیحات داده شده در بالا عامل ۳ (ثبات فعالیت) و ۴ (ترفع مبتنی بر شایستگی) به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، عامل ۲ (رشد شغلی) و نیز به دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و عامل ۱ (فرصت آموزشی) نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوند ساز می‌باشد.

۴-۵-۱-۶- رسم گراف

براساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می‌نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده اند.



شکل ۴-۵- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بعد فرصت

۴-۱-۵-۷- عوامل کلی

۴-۱-۷-۱- ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

ماتریس SSIM برای عوامل توانمندساز کلی توسعه داده شده است. پاسخ های تجمیعی این خبرگان در جدول ۴-۴۵ آورده شده است.

جدول ۴-۴۶- ماتریس SSIM عوامل توانمندساز کلی

عوامل (j)	مردم	کار	فرصت	سازمان	پاداش
عوامل (i)					
۱ پاداش	O	V	X	X	
۲ سازمان	V	X	V		
۳ فرصت	A	V			
۴ کار	A				
۵ مردم					

علائم بکار گرفته شده در جدول SSIM مربوط به فرصت مشابه علائم به کار رفته در جدول قبلی می باشد لذا جهت جلوگیری از تکرار مطالب از توضیحات بیشتر خوداری شده است.

۴-۱-۷-۲ ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، قدم بعدی تهیه ماتریس دستیابی می‌باشد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می‌توان به این ماتریس دست پیدا کرد. این ماتریس در جدول ۴-۴ آورده شده است.

جدول ۴-۴۷- ماتریس دستیابی اولیه عوامل توانمندساز کلی

عوامل (j)	عوامل (i)	پاداش	سازمان	فرصت	کار	مردم
پاداش	۱	۱	۱	۱	۱	۰
سازمان	۲	۱	۱	۱	۱	۱
فرصت	۳	۱	۰	۱	۱	۰
کار	۴	۰	۱	۰	۱	۰
مردم	۵	۰	۰	۱	۱	۱

پس از کنترل انتقال پذیری متغیرهای مختلف در ماتریس های دستیابی اولیه، به ماتریس دستیابی نهایی می‌رسیم که در جدول ۴-۴۷ آورده شده است.

جدول ۴-۴۸- ماتریس دستیابی نهایی

عوامل (J)	عوامل (I)	پاداش	سازمان	فرصت	کار	مردم
پاداش	۱	۱	۱	۱	۱	۱*
سازمان	۲	۱	۱	۱	۱	۱
فرصت	۳	۱	۰	۱	۱	۰
کار	۴	۰	۱	۰	۱	۰
مردم	۵	۰	۰	۱	۱	۱

۴-۱-۷-۳- سطح بندی ماتریس دستیابی

جدول ۴-۴۸ نتایج حاصل از سطح بندی را برای عوامل توانمندساز کلی نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول ۴-۴۸ مشاهده می‌نماید بعد کار در سطح ۱ قرار گرفته‌اند چرا که مجموعه قابل دستیابی و مجموعه اشتراک آنها یکی می‌باشد. در نتیجه در قسمت بعدی جدول (۴-۴۹) این متغیر را از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌کنیم و مجموعه‌های قابل دستیابی، مقدم و اشتراک را با عوامل توانمندساز باقی مانده تشکیل می‌دهیم.

۴-۴۹- سطح بندی عوامل توانمندساز کلی

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	پاداش	1,2,3,4,5	1,2,3	1,2	
۲	سازمان	1,2,3,4,5	1,2,4	1,2,4	
۳	فرصت	1,3,4	1,2,3,5	1,3	
۴	کار	2,4	1,2,3,4,5	2,4	1
	مردم	3,4,5	1,2,5	5	

بعد از حذف عامل کار همانگونه که در جدول ۴-۴۹ مشهود است مجموعه‌های اشتراک فرصت یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۲ قرار می‌گیرد و این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله سوم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۵۰- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله دوم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	پاداش	1,2,3,5	1,2,3	1,2,3	
۲	سازمان	1,2,3,5	1,2	1,2	
۳	فرصت	1,3	1,2,3,5	1,3	2
۵	مردم	3,5	1,2,5	5	

بعد از حذف فرصت همانگونه که در جدول ۴-۵۰ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی مردم یکی شده است بنابراین این عامل در سطح ۳ قرار می‌گیرد و این عامل را از تمامی مجموعه‌ها حذف کرده و سطح بندی مرحله چهارم را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴-۵۱- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله سوم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	پاداش	1,2 5	1,2	1,2	
۲	سازمان	1,2,5	1,2	1,2	
۵	مردم	5	1,2,5	5	3

بعد از حذف مردم همانگونه که در جدول ۴-۵۱ مشهود است مجموعه‌های اشتراک و قابل دستیابی پاداش و سازمان هر دو یکی شده است که این دو عامل در سطح چهارم قرار می‌گیرند. با توجه به اتمام عامل‌ها متوقف می‌شویم.

جدول ۴-۵۲- سطح بندی عوامل توانمندساز مرحله چهارم

شماره	عوامل	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱	پاداش	1,2	1,2	1,2	4
۲	سازمان	1,2	1,2	1,2	4

۴-۱-۷-۴- ماتریس مخروطی

پس از اینکه سطح بندی انجام شد سلسله مراتبی از متغیرها به دست می‌آید که در آن توانمند سازها منظم شده اند، در نتیجه ما می‌توانیم ماتریس مخروطی را ارائه دهیم. همانگونه که پیش‌تر توضیح داده شد، ماتریس مخروطی با خوشه بندی متغیرها در سطوح یکسان براساس ردیف‌ها و ستون‌های جداول بدست می‌آید. جدول ۴-۵۲ ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۵۳- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز

عوامل (د)	عوامل (د)	سازمان	پاداش	مردم	فرصت	کار
۴	کار	0	0	0	0	1
۳	فرصت	0	1	0	1	1
۵	مردم	0	0	1	1	1
۱	پاداش	1	1	0	1	1
۲	سازمان	1	1	1	1	1

همانگونه که در جدول ۴-۵۲ مشخص است عوامل توانمندساز با سطوح بالاتر در بالای جدول جای گرفته اند. ستون‌های باقی مانده هم به صورت صعودی از بالا به پایین سطح بندی شده اند.

۴-۱-۷-۵- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (آنالیز MICMAC)

جدول ۴-۴۴ ماتریسی که برای آنالیز MICMAC استفاده شده است را نشان می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هر کدام از توانمند سازها در بعد فرصت می‌باشد. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۵۴- ماتریس مخروطی عوامل توانمند ساز کلی

عوامل (د)	عوامل (ا)	سازمان	پاداش	مردم	فرصت	کار	قدرت هدایت
۴	کار	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۳	فرصت	۰	۱	۰	۱	۱	۲
۵	مردم	۰	۰	۱	۱	۱	۳
۱	پاداش	۱	۱	۰	۱	۱	۴
۲	سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۵
	قدرت وابستگی	۱	۲	۲	۴	۵	

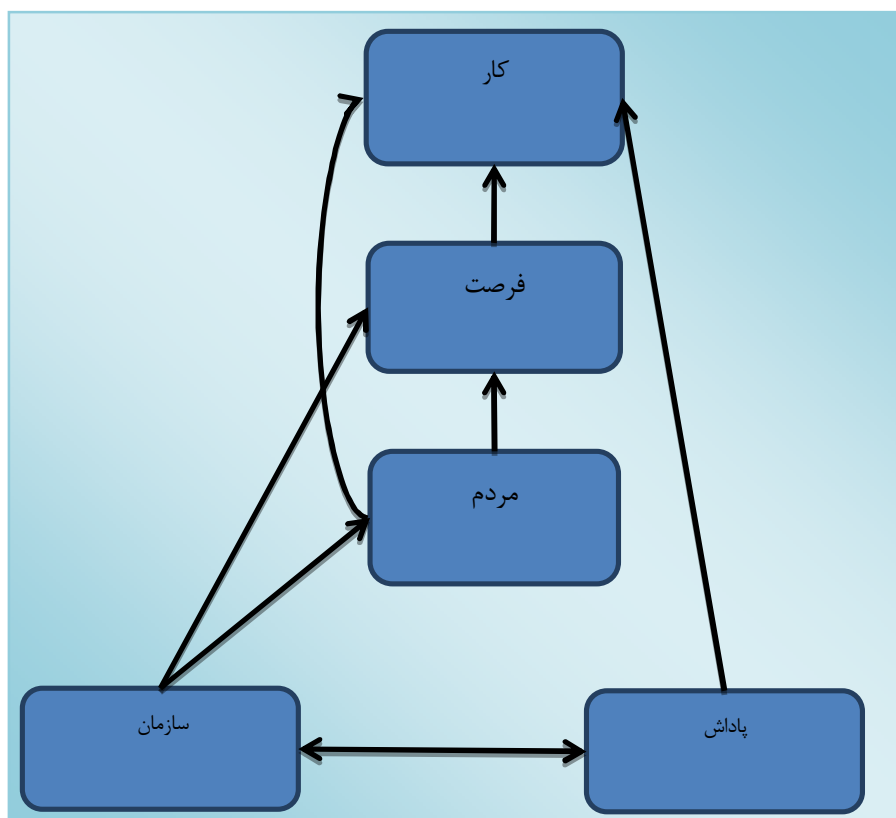
قدرت هدایت	ناحیه چهارم				ناحیه سوم
5	2				
4		1			
3			5		
2				3	
1					4
	ناحیه اول				ناحیه دوم
قدرت وابستگی	1	2	3	4	5

نمودار ۴-۶- قدرت نفوذ- وابستگی برای ابعاد اصلی

براساس توضیحات داده شده در بالا عامل ۲ (سازمان) و ۱ (پاداش) و ۵ (مردم): این عامل به دلیل قدرت هدایت ۳ و وابستگی ۲ در این دسته قرار گرفت) به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، عامل ۳ (فرصت) و ۴ (کار) نیز به دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و عامل ۵ (فرصت آموزشی) نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوند ساز می باشد.

۴-۱-۷-۶- رسم گراف

براساس ماتریس مخروطی، گراف اولیه را بدون در نظر گرفتن روابط غیر مستقیم (انتقال پذیری ها) رسم می نماییم. هر گره مبین یک توانمندساز است که با توجه به سطوح تعیین شده در گراف قرار داده شده اند.



شکل ۴-۶- گراف نشان دهنده سطوح توانمندسازها در بین ابعاد اصلی ارزش پیشنهادی

۴-۲- استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری جهت تست مدل کلی

هدف هر تحقیق، پاسخ به مجموعه‌ای از سؤالات و یا آزمون برخی فرضیات می‌باشد. در این فصل به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته شده است. در این راستا نرم‌افزارهای "SPSS18" و "AMOS" مورد استفاده قرار گرفته تا صحت روابط بدست آمده در مدل ساختاری تفسیری عوامل کلی مورد بررسی قرار گیرد در ادامه این بخش نتایج مربوطه ارائه می‌گردد.

۴-۲-۱- نتایج بررسی روایی (تحلیل عاملی تأییدی)

پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. سپس هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه در جدول شماره ۴-۵۵ ارائه شده است.

ضمناً قبل از بررسی معناداری بارهای عاملی، باید شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری و نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. جهت بررسی شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری از دو شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می‌باشد. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۵٪ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است؛ زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود.

جدول ۴-۵۴ نتایج این دو شاخص را برای سازه‌های مختلف پرسش نامه نشان می‌دهد. شایان ذکر است با توجه به اینکه تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای ابعاد صورت می‌گیرد لذا دو شاخص KMO و بارتلت برای ابعاد نیز محاسبه گردیده است.

جدول ۴-۵۵- نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO برای متغیرها و ابعاد تحقیق

متغیرها	شاخص KMO	آزمون بارتلت
پاداش	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰
سازمان	۰/۹۳۸	۰/۰۰۰
مردم	۰/۸۵۲	۰/۰۰۰
فرصت	۰/۷۵۶	۰/۰۰۰
کار	۰/۸۵۵	۰/۰۰۰

نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان می‌دهد، که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها و ابعاد بیشتر از ۰/۵، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بر این اساس می‌توان از مناسب بودن حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد. نرمال بودن داده‌ها نیز در نرم افزار آموس به وسیله دو شاخص کشیدگی و کجی سنجیده می‌شود. ضریب چولگی و ضریب کشیدگی، دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها هستند که با داشتن این شاخص‌ها می‌توان به نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها پی برد. چولگی^۱ معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی^۲ نشان دهنده ارتفاع توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند. محققان مقادیر این دو شاخص را جهت نرمال بودن داده‌ها در بهترین حالت بین (۱ و -۱) می‌دانند. ستون کشیدگی و چولگی در جدول ۴-۵۵ نشان دهنده این دو شاخص می‌باشد.

جدول ۴-۵۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش نامه

نام متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی	بارعاملی	معناداری	نتیجه
پاداش	Q1	-۰/۶۱۸	۰/۰۲۸	۰/۸۴۸	۰/۰۰۱	معنادار
	Q2	۰/۰۴۶	۰/۸۴۱	۰/۷۶۰	۰/۰۰۱	معنادار
	Q3	-۰/۶۳۷	۰/۱۹۴	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱	معنادار
	Q4	-۰/۷۸۳	۰/۸۳۵	۰/۶۶۹	۰/۰۰۱	معنادار
سازمان	Q5	۰/۴۵۵	-۰/۱۳۵	۰/۶۵۱	۰/۰۰۱	معنادار
	Q6	-۰/۵۷۱	۰/۶۸۵	۰/۷۱۱	۰/۰۰۱	معنادار
	Q7	-۰/۱۸۰	-۰/۲۳۵	۰/۶۹۶	۰/۰۰۱	معنادار
	Q8	-۰/۰۰۱	-۰/۱۰۱	۰/۸۰۷	۰/۰۰۱	معنادار
	Q9	۰/۴۸۴	-۰/۶۶۸	۰/۶۹۸	۰/۰۰۱	معنادار

^۱ - skewness^۲ - kurtosis

نام متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی	بارعاملی	معناداری	نتیجه
	Q10	-۰/۰۰۳	-۰/۰۲۷	۰/۸۲۰	۰/۰۰۱	معنادار
	Q11	۰/۳۵۱	-۰/۵۱۱	۰/۷۶۲	۰/۰۰۱	معنادار
	Q12	۰/۱۶۹	-۰/۹۲۹	۰/۶۸۰	۰/۰۰۱	معنادار
	Q13	-۰/۰۵۶	-۰/۶۱۴	۰/۶۳۹	۰/۰۰۱	معنادار
	Q14	-۰/۱۴۹	۰/۸۱۰	۰/۵۱۲	۰/۰۰۱	معنادار
	Q15	۰/۱۵۹	-۰/۹۰۵	۰/۵۳۸	۰/۰۰۱	معنادار
	Q16	۰/۹۷۲	۰/۰۰۵	۰/۷۲۶	۰/۰۰۱	معنادار
	Q17	۰/۴۶۷	۰/۷۳۶	۰/۶۴۹	۰/۰۰۱	معنادار
	Q18	۰/۶۴۴	۰/۰۸۳	۰/۶۱۹	۰/۰۰۱	معنادار
	Q19	۰/۰۸۰	۰/۹۰۱	۰/۷۲۶	۰/۰۰۱	معنادار
	Q20	۰/۰۹۹	-۰/۳۷۷	۰/۶۴۹	۰/۰۰۱	معنادار
	Q21	۰/۲۷۱	۰/۵۵۵	۰/۸۱۸	۰/۰۰۱	معنادار
مردم	Q22	۰/۰۹۹	۰/۹۱۰	۰/۷۸۴	۰/۰۰۱	معنادار
	Q23	۰/۲۷۱	۰/۴۳۷	۰/۷۵۸	۰/۰۰۱	معنادار
	Q24	۰/۹۰۸	۰/۱۸۱	۰/۶۷۱	۰/۰۰۱	معنادار
	Q25	۰/۶۲۷	-۰/۵۲۲	۰/۷۱۷	۰/۰۰۱	معنادار
	Q26	۰/۰۷۷	۰/۵۰۱	۰/۷۳۴	۰/۰۰۱	معنادار
فرصت	Q27	۰/۸۳۴	-۰/۲۳۴	۰/۷۷۲	۰/۰۰۱	معنادار
	Q28	-۰/۹۱۶	۰/۰۵۷	۰/۷۲۰	۰/۰۰۱	معنادار
	Q29	-۰/۱۱۱	۰/۰۲۰	۰/۷۰۷	۰/۰۰۱	معنادار
	Q30	-۰/۸۶۴	۰/۸۲۳	۰/۶۸۳	۰/۰۰۱	معنادار
کار	Q31	-۰/۹۶۸	۰/۳۲۱	۰/۷۷۴	۰/۰۰۱	معنادار
	Q32	-۰/۸۰۳	۰/۶۹۹	۰/۷۱۵	۰/۰۰۱	معنادار
	Q33	-۰/۰۸۱	۰/۶۷۵	۰/۶۳۷	۰/۰۰۱	معنادار
	Q34	-۰/۷۹۳	۰/۲۸۴	۰/۷۱۵	۰/۰۰۱	معنادار
	Q35	-۰/۹۲۳	۰/۲۶۸	۰/۶۹۴	۰/۰۰۱	معنادار

همان‌طور که در جدول بالا نشان داده شده است میزان کشیدگی و چولگی تمامی داده‌ها بین ± 1 می‌باشد که نشان دهنده نرمال بودن داده‌ها است. همچنین در مدل تحلیل عاملی برازش یافته بار

عاملی تمامی گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. بنابراین هیچ کدام از گویه‌های پرسش‌نامه حذف نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۳۵ گویه از پرسش‌نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

همچنین شاخص‌های برازش مدل CFA به همراه مقادیر مطلوب آن‌ها در جدول ۴-۵۶ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معناداری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۴-۵۷- شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مقدار ایده آل	مدل اندازه‌گیری مرتبه اول
درجه آزادی	(df)	-	-	۵۵۰
کای اسکور	(χ^2)	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۱۲۶۳/۳۶۶
کای اسکور بهینه شده	(χ^2/df)	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	۲/۳۹۷
نیکویی برازش	(GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	۰/۸۱۰
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	(RMR)	$0 < RMR \leq 10$	$0 \leq RMR \leq 05$	۰/۰۵۳
شاخص برازش تطبیقی	(CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	۰/۹۴۷
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	(RMSEA)	$.05 < RMSEA \leq 08$	$0 \leq RMSEA \leq 05$	۰/۰۸۰
شاخص نیکویی برازش ایجازی	(PGFI)	$.50 \leq PGFI < .60$	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	۰/۸۱۹
شاخص برازش ایجازی هنجار شده	(PNFI)	$.50 \leq PNFI < .60$	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۸۰۳

۴-۲-۲- نتایج بررسی پایایی

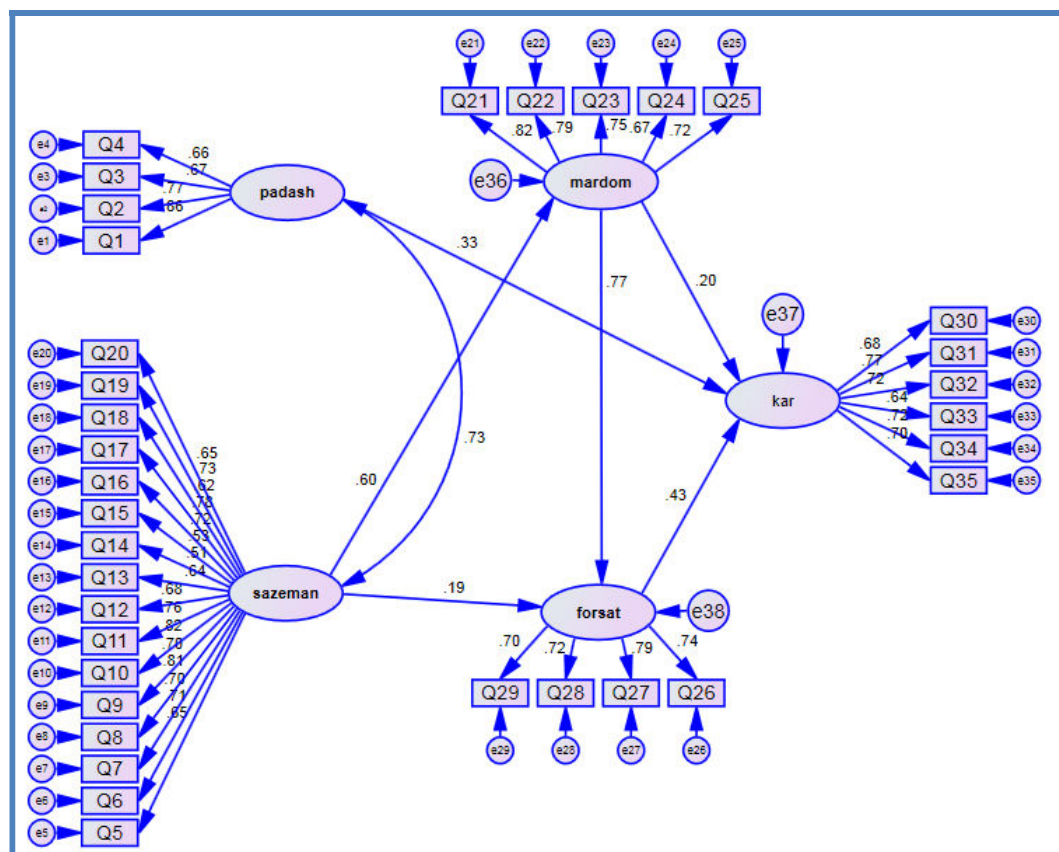
همان‌طور که در فصل سوم نیز عنوان شد، بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد. در این قسمت مقدار ضریب بدست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول ۴-۵۷ ارائه شده است. با توجه به این که تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ می‌باشد می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

جدول ۴-۵۸- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

نام متغیر	آلفای کرونباخ متغیرها
پاداش	۰/۸۲۰
سازمان	۰/۹۳۴
مردم	۰/۸۵۷
فرصت	۰/۸۱۷
کار	۰/۸۵۴

۴-۳-۱- مدل معادلات ساختاری

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق با تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۴-۷- مدل برازش شده تحقیق

۴-۳-۱-۱- تحلیل مدل ساختاری

برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل ($CFI, GFI, RMR, \dots$) استفاده می‌شود. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت در آن صورت می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند که برای آزمون قابل قبول بودن این ضرایب (ضرایب تأثیر بارهای عامل) از شاخص جزئی P استفاده می‌شود که مقدار آن برای مقادیر قابل قبول کمتر از 0.05 می‌باشد. جدول ۴-۵۸ شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۵۹- شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار ایده‌آل	مقدار بدست آمده در مدل
درجه آزادی (df)	-	-	۵۵۳
کای اسکور (χ^2)	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۱۲۸۰/۱۹۶
کای اسکور بهینه شده (χ^2/df)	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	۲/۳۱۵
نیکویی برازش (GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	۰/۸۰۸
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	$0 < RMR \leq 10$	$0 \leq RMR \leq .05$	۰/۰۵۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	۰/۹۴۴
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ($RMSEA$)	$.05 < RMSEA \leq .08$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	۰/۰۷۵
شاخص نیکویی برازش ایجازی ($PGFI$)	$.50 \leq PGFI < .60$	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	۰/۶۲۱
شاخص برازش ایجازی هنجار شده ($PNFI$)	$.50 \leq PNFI < .60$	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۷۰۴

یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای اسکور بهنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکور به درجه‌ی آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۳۱۵ است که مقداری مناسب و قابل قبول است.

شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از $0/8$ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد. مقدار GFI برای مدل $0/807$ بدست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد.

ماتریس باقی مانده‌ی یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل مذکور $0/053$ که برای مدل مقداری مطلوب است. شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین $0/9$ تا $0/97$ به عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از $0/97$ برای این شاخص به عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای مدل مذکور $0/944$ که با توجه به اینکه بین $0/9$ تا $0/97$ می‌باشد می‌توان گفت که داده‌ها به طور بسیار مناسبی برازش یافته‌اند یا به عبارت دیگر مدل از مدل استقلال، فاصله و به یک مدل اشباع نزدیک می‌شود. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقی مانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار $0/08$ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. برازش مدل‌هایی که دارای مقادیر بالاتر از $0/1$ هستند ضعیف برآورد می‌شود. مقدار RMSEA برای این مدل $0/078$ به دست آمده که نشان‌گر قابل قبول بودن مدل می‌باشد. با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه مورد نظر کم‌تر از $0/05$ و یا مقدار شاخص دوم (t-value) از $\pm 1/96$ بیشتر باشد. همانگونه که در جدول ۴-۷۰ مشاهده می‌شود تمامی روابط در نظر گرفته شده این شرایط را دارا می‌باشند. بنابراین می‌توان صحت نتایج بدست آمده در مدل ساختاری - تفسیری را در این بخش مورد تأیید قرار داد.

جدول ۴-۶ خلاصه نتایج مربوط به روابط بین متغیرهای مدل

روابط	مقدار ضریب مسیر	t-value	p-value	نتیجه
پاداش → فرصت شغلی	۰/۷۳	۶/۸۹۳	۰/۰۰۰	معنادار
سازمان ← مردم	۰/۶۰	۶/۰۷۰	۰/۰۰۰	معنادار
سازمان ← فرصت	۰/۱۹	۲/۳۲۸	۰/۰۰۰	معنادار
مردم ← فرصت	۰/۷۷	۷/۵۴۶	۰/۰۰۰	معنادار
پاداش ← کار	۰/۳۳	۳/۴۹۵	۰/۰۰۰	معنادار
مردم ← کار	۰/۲۰	۲/۷۰۲	۰/۰۰۰	معنادار
فرصت شغلی ← کار	۰/۴۳	۴/۴۹۱	۰/۰۰۰	معنادار

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

در این فصل ابتدا مروری کلی بر مطالعه حاضر صورت خواهد گرفت و به دنبال آن به بحث پیرامون موضوع تحقیق پرداخته خواهد شد و در گام بعدی پیشنهادات برگرفته از یافته‌های تحقیق و موضوعات پژوهشی جهت تحقیقات آتی مطرح می‌گردد و در انتها محدودیت‌های تحقیق بیان می‌شود.

۵-۱) مرور کلی

این پژوهش بر آن بود تا مدلی ساختاری تفسیری برای ارزش پیشنهادی به کارکنان در سازمان‌های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما ارائه کند. به منظور نیل به این هدف در فصل اول، بیان مساله، اهمیت و ضرورت تحقیق و همچنین قلمروهای موضوعی و مکانی و زمانی پژوهش بیان گردید، در فصل دوم ابتدا مبانی نظری و پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق بررسی شد. در فصل سوم روش شناسی پژوهش معرفی گردید. در فصل چهارم بررسی تاثیر عوامل توانمندساز در ابعاد مختلف از جمله مردم، پاداش، فرصت، سازمان، کار مورد سنجش قرار گرفت. پرسشنامه پژوهش حاضر توسط خبرگان مشغول به کار در صنعت و سازمان‌های فعال در زمینه برند کارفرما که مورد مطالعه پژوهش حاضر شرکت نفت استان خراسان رضوی، شرکت ایران خودرو و بانک‌های خصوصی و دولتی شهر مقدس مشهد بوده، تکمیل گردیده است. در نهایت مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای ایجاد رابطه بین شاخص‌ها و جنبه‌های طراحی مدل استفاده شد.

۵-۲) بحث و نتیجه گیری

در این بخش سعی می‌شود که ابتدا به طور مختصر نتایج حاصل از سؤالات عمومی مطرح شود و سپس نتایج حاصل از تحقیق مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

۵-۲-۱) نتایج مرتبط با سؤالات عمومی

سوال اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر متقابل عوامل توانمندساز در ابعاد مختلف ارزش پیشنهادی از جمله مردم، پاداش، فرصت، سازمان، کار بوده است. برای پاسخ به این سوال از ماتریس MICMAC که نشان دهنده قدرت هدایت و وابستگی برای هر کدام از توانمندسازها در ابعاد مختلف

می‌باشد استفاده شده است. توانمندسازی با قدرت هدایت (نفوذ) بالا و وابستگی پایین در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. توانمندسازهای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا در خوشه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و در نهایت متغیرهای با قدرت نفوذ پایین و وابستگی پایین در خوشه متغیرهای خود مختار قرار می‌گیرند. براساس توضیحات داده شده در بالا در بعد مردم، ارتباط با دیگر کارکنان به دلیل قدرت هدایت بالا و قدرت وابستگی پایین جزء متغیرهای مستقل، عامل کیفیت کار گروهی و فرهنگ کار گروهی با قدرت هدایت و همبستگی نسبتاً بالا در دسته متغیرهای پیوندی و کیفیت کار مدیران عالی و عملیاتی نیز با قدرت وابستگی بالا و قدرت هدایت نسبتاً کم در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند. همچنین در بعد سازمان شاخص‌های مشارکت، محیط کار ایمن، پایبندی به اخلاقیات، استخدام مبتنی بر شایستگی، جذابیت فعالیت سازمان به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، شاخص‌های موقعیت رقابتی، شهرت نام تجاری، کیفیت کالا و خدمات، سرمایه گذاری جدید، میزان توجه به کارکنان، ریسک پذیری کارکنان، تعداد کارکنان، تعهد اجتماعی، شهرت مشتریان سازمان و کارفرمای خوب، نیز به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوندی می‌باشند، متغیرهای وابسته و متغیرهای خودمختار وجود ندارد. در بعد پاداش، شاخص سیستم جبران خدمات به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، شاخص امنیت شغلی و شاخص مزایای بازنشستگی نیز به دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و شاخص تعطیلات نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی کم جزء متغیرهای خودمختار می‌باشد. براساس نتایج به دست آمده در بعد فرصت شاخص ثبات فعالیت و شاخص ترفیع مبتنی بر شایستگی به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، شاخص رشد شغلی و نیز به دلیل قدرت وابستگی بالا و هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و شاخص فرصت آموزشی نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوند ساز می‌باشد و در بعد پنجم ارزش پیشنهادی به کارکنان یعنی بعد کار، نتایج

نشان می‌دهد که شاخص مکان سازمان به دلیل قدرت هدایت بالا و وابستگی کم جزء متغیرهای مستقل، شاخص نوآوری در شغل، اعتبار کارفرما و تاثیر متقابل فرد و سازمان بر یکدیگر نیز به دلیل قدرت هدایت و وابستگی بالا جزء متغیرهای پیوندی می‌باشند. شاخص مورد علاقه بودن پست سازمانی به دلیل قدرت وابستگی بالا و قدرت هدایت کم جزء متغیرهای وابسته و شاخص سفر کاری در شغل نیز به دلیل قدرت هدایت و قدرت وابستگی کم جزء متغیرهای خودمختار می‌باشند.

۵-۲-۲) نتایج مرتبط با فرضیه‌های تحقیق

۵-۲-۲-۱) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد پاداش و فرصت شغلی دارای اثر مثبت، معنادار و متقابل بریکدیگر می‌باشند. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: توجه نمایند که ارائه فرصت‌های شغلی برای کارکنان می‌تواند به منزله پاداش تلقی گردد و از جهت دیگر شاخص‌های بعد پاداش چون امنیت شغلی، تعطیلات و جبران خدمات می‌توانند فرصت‌های تازه‌ای برای یادگیری و آموزش ایجاد نمایند.

۵-۲-۲-۲) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد سازمان دارای اثر یک سوویه، مثبت و معنادار بر بعد مردم می‌باشد. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: توجه نمایند که فضای حاکم بر سازمان تاثیر بسیار مهمی بر فرهنگ کاری خواهد گذاشت از این رو فرهنگ کاری کارکنان انعکاس فرهنگ سازمان خواهد بود، هر آنچه از کارکنان انتظار دارید را می‌بایست به آنان ارائه کنید.

۵-۲-۲-۳) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد سازمان بر بعد فرصت شغلی دارای اثر یکسوویه، مثبت و معنادار است. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: برای کشف فرصت‌های شغلی ویژگی‌های سازمانی را بررسی کنند.

۵-۲-۲-۴) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد مردم دارای اثر یکسوویه مثبت و معنادار بر فرصت شغلی می‌باشد. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: برای بهره‌گیری بهتر از فرصت‌های شغلی به تقویت شاخص‌های بعد مردم همچون کیفیت کارگروهی و فرهنگ کار گروهی بپردازند.

۵-۲-۲) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد پاداش دارای اثر مثبت و معنادار بر کار می‌باشد. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: پاداش از اهمیت بسیاری برخوردار است و نمی‌توان آن را نادیده گرفت پاداش‌ها چه نقدی و چه غیر نقدی بر ارتباط متقابل فرد و سازمان و احساس رضایت کارکنان تاثیر گذار خواهند بود.

۵-۲-۲-۶) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد مردم دارای اثر مثبت و معنادار بر کار می‌باشد. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: توجه داشته باشند تقویت شاخص‌های بعد مردم را می‌توان جایگزین‌های مناسبی برای پاداش در نظر گرفت زیرا شاخص‌های بعد مردم همچون امکان برقراری ارتباط، کارگروهي و کیفیت مدیران عالی و عملیاتی می‌توانند پاداش‌هایی غیر نقدی باشند.

۵-۲-۲-۷) با توجه به نتایج فرضیه‌ها بعد فرصت شغلی دارای اثر مثبت و معنادار بر بعد کار می‌باشد. بنابراین به صاحبان کسب و کارها پیشنهاد می‌شود: توجه کنند که فرصت شغلی می‌تواند بر افزایش علاقه کارکنان به پست سازمانیشان و افزایش نوآوری آنان در شغل تاثیر گذار باشند با ارائه فرصت‌های یکسان می‌توان کارکنان را به آینده شغلی امیدوار ساخت.

۵-۳-۱) پیشنهادات کاربردی

پیاده سازی بسته ارزش پیشنهادی در مدل‌های کسب و کار سازمان‌های نوپا و جدید. طراحی ارزش پیشنهادی متناسب با فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمان‌های ایرانی و بومی سازی ابعاد و شاخص‌های ارزش پیشنهادی.

ارزش پیشنهادی را در راهبردهای منابع انسانی سازمان‌هایی که با ترک خدمت کارکنانشان رو به رو هستند پیاده سازی و تاثیر این گزاره ارزشی در سازمان را اندازه گیری کنیم

۵-۳-۲) پیشنهادات پژوهشی

در این تحقیق مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارزش پیشنهادی در شرکت‌های برتر ایرانی در زمینه برند کارفرما برای کارکنان ارائه گردید. در پژوهش‌های آتی می‌توان به مدل‌های مفهومی برای

شناسایی عوامل موثر بر ارزش پیشنهادی برای ذینفعان دیگر سازمان از جمله مشتریان و سهامداران پرداخت.

همچنین تفکیک ابعاد مالی و غیر مالی ارزش پیشنهادی و جانشینی ابعاد غیر مالی ارزش پیشنهادی بر ابعاد مالی می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد.

۵-۴) محدودیت های تحقیق

محدودیت ذاتی در پژوهش حاضر دسترسی به صاحب نظران این حوزه و دریافت نظرات کارشناسی که در شرایط زمانی متفاوت تغییر پذیر نباشد بوده است. همچنین تعداد انگشت شمار سازمان‌های ایرانی موفق در زمینه برند کارفرما که در منابع محدودی به عنوان برند کارفرما معرفی شده‌اند از محدودیت‌های این تحقیق بشمار می‌رود. دیگر اینکه به دلیل وسعت بخش دولتی و گستره اندک بخش خصوصی در کشور ما رقابت چندانی بین سازمان‌ها وجود ندارد و اقتصاد کشور از جهت‌هایی بسیار وابسته به نفت و شرکت‌های بزرگ دولتی باقی مانده است و سهم ناچیزی از آن متعلق به شرکت‌های کارآفرین و نوپاست. پاسخگویی به نیاز، هدف سازمان‌های ایرانی است و به ارائه استانداردها یا همان حداقل‌ها در کلاس جهانی بسنده می‌شود. در حالی که برای برتر بودن باید به چیزی بیش از استاندارد و ارائه منفعت یا چیزی بیش از انتظار ذینفعان اندیشید. شاخص‌ها برای ارزش پیشنهادی با فرهنگ سازمان‌های ایرانی هماهنگی نداشته و با توجه به اینکه فرهنگ هر سازمان از فرهنگ جامعه شکل می‌گیرد می‌بایست برخی از شاخص‌ها در ابعاد ارزش پیشنهادی با شاخص‌های فرهنگی کشور ما تغییر کنند و بومی سازی گردد. شواهد بسیار حاکی از این است که عدم موفقیت افراد و سازمان‌های ایرانی در ارائه ارزش جدید و کارآفرینی، علاوه بر عوامل مرتبط با فضای کسب و کار و خلاءهای قانونی، به خاطر نداشتن شناخت کافی از فرآیند تجاری سازی علم یا طی نکردن درست و

اصولی آن است و مفاهیمی همچون ارزش پیشنهادی در مدل‌های کسب و کار به چشم نمی‌خورد. ارائه محصولات و خدمات جدید یا ارائه همان محصولات و خدمات قبلی در قالبی جدید، طراحی ارزش پیشنهادی متناسب با خواست ذینفعان سازمان می‌بایست مسئله‌ای حائز اهمیت، هم برای سازمان‌های نوپا و هم برای سازمان‌های در حال فعالیت باشد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران: نشرنی.
۲. بست، ج. (۱۳۷۹). "روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری" ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی. تهران، انتشارات رشد.
۳. حافظ نیا، م. ر. (۱۳۸۲). "مقدمه ای بر تحقیق در علوم انسانی"، تهران، انتشارات سمت، چاپ نهم.
۴. خدای، سهیلا، اصائلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره پنجم، شماره اول، صفحات ۲-۲۳.
۵. دانایی فرد، ح. الوانی، م. آذر، ع. (۱۳۸۶). "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، نشر صفار، چاپ دوم.
۶. رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). برند کارفرما، راهبرد نوین مدیریت سرمایه های انسانی، دو فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره پنجم، شماره دوم، صفحات ۱۵۰-۱۲۷.
۷. سرمد، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۸۷). "روش های تحقیق در علوم رفتاری"، انتشارات آگاه، تهران، چاپ شانزدهم.
۸. سکاران، ا. (۱۳۸۸). "روش های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران، موسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم.
۹. مرادی، بابک، جزنی، نسرين، عالم تبریز، اکبر، هادی زاده، اکرم (۱۳۹۵). رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان های چابک ایرانی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره بیست و شش، صفحات ۱۲۵-۱۰۱.
۱۰. مومنی، منصور، فعال قیومی، علی. (۱۳۸۹). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات مؤلف
۱۱. هومن، ج. (۱۳۹۱). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (ویراست ۵). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
۱۲. یآوری، زهرا، رنجبران، بهرام، کتابی، سعیده (۱۳۹۴). بخش بندی چند معیاره بازار برای مشتریان عمده یک شرکت فولاد سازی در ایران با استفاده از عناصر ارزش پیشنهادی، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، دوره هفتم، شماره سیزدهم، صفحات ۱۸۴-۱۶۴.

منابع لاتین

1. Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), ۴۵۷-۴۴۳.
2. Ambler, T., & Barrow, S. (۱۹۹۶). The employer brand. *Journal of brand management*, ۴(۳), ۱۸۵-۲۰۶.
3. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (۲۰۰۶). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, ۸۴, ۴-۱.
4. Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
5. Ashill, N. J., Rod, M., Thirkell, P., & Carruthers, J. (۲۰۰۹). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*, ۲۳(۵), ۳۵۰-۳۳۸.
6. Babin, B. J., & Babin, L. A. (۱۹۹۶). Effects of moral cognitions and consumer emotions on shoplifting intentions. *Psychology & Marketing*, ۱۳(۸), ۷۸۵-۸۰۲.
7. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (۲۰۱۱). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, ۴۰(۲), ۲۱۰-۲۰۲.
8. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (۲۰۰۵). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, ۲۴(۲), ۱۷۲-۱۵۱.
9. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (۱۹۹۴). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, ۱۰۶-۹۵.
10. Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: Wiley.

- 11.Boles, J. S., Johnston ,M. W., & Hair Jr, J. F. (۱۹۹۷). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ۱۷(۱), ۲۸-۱۷
- 12.Bower, M., & Garda, R. A. (۱۹۸۵)The role of marketing in management. *McKinsey Quarterly*, ۳(۱), ۴۶-۳۴
- 13.Chunping, Y., & Xi, L. (۲۰۱۱). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, ۵, ۲۰۹۱-۲۰۸۷
- 14.Dawn, S .K., & Biswas, S. (۲۰۱۰). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations .
- 15.Duperrin, J., & Godet, M. (۱۹۷۳). Methode de hierarchisation des elements d'un systeme. *Rapport economique du CEA*, ۱(۲), ۵۱-۴۹
- 16.Erdem, T., & Swait, J. (۲۰۰۱)Brand Equity as a Signaling. *Journal of consumer Psychology*, ۷(۲), ۱۵۷-۱۳۱
- 17.Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (۲۰۰۶). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of marketing*, ۷۰(۱), ۴۹-۳۴
- 18.Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (۱۹۹۷)Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and occupations*, ۲۴(۲), ۲۱۳-۱۸۸
- 19..Formisano, R. (2003). The manager's guide to strategy: McGraw Hill Professional.
- 20.Fullerton, R. A., & Punj, G. (۱۹۹۳). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *ACR North American Advances* .
- 21.Gordon, E. E. (۲۰۰۵). The ۲۰۱۰ meltdown: Solving the impending jobs crisis: Greenwood Publishing Group.
- 22.Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (۲۰۰۳). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research*, ۶(۲), ۱۶۱-۱۴۴
- 23.Helm, A. E. (۲۰۰۶). Cynical consumers: dangerous enemies, loyal friends. University of Missouri--Columbia .
- 24.Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (۲۰۰۶). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, ۶۹(۲), ۲۳۵-۲۲۲
- 25.Hochschild, A. R.(۱۹۸۳): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*: Berkeley: University of California Press.
- 26.Huang, C. L., Tsai, C. M., Yang, A., & Hsu, A. (۲۰۰۵). Compact ۵.۸-GHz bandpass filter using stepped-impedance dielectric resonators for ISM band wireless communication. *Microwave and Optical Technology Letters*, ۴۴(۵), ۴۲۳-۴۲۱
- 27.Hyun Baek, T., & Whitehill King, K. (۲۰۱۱). Exploring the consequences of brand credibility in services. *Journal of Services Marketing* .۲۷۲-۲۶۰ , (۴)۲۵ ,
- 28.Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- 29.Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- 30.Kambil, A., Ginsberg, A., & Bloch, M. (۱۹۹۶). Re-inventing value propositions .
- 31.Kannan, G., Pokharel, S., & Kumar, P. S. (۲۰۰۹). A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider. *Resources, conservation and recycling*, ۵۴(۱), ۲۶-۲۸
- 32.Kruml, S. M., & Geddes, D. (۲۰۰۰). Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor. *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, ۱۸۸-۱۷۷
- 33.Kucherov, D., & Samokish ,V. (۲۰۱۶). Employer brand equity measurement. *Strategic HR review*, ۱۵(۱), ۳۳-۲۹
- 34.Kumar Madupalli, R., & Poddar, A. (۲۰۱۴). Problematic customers and customer service employee retaliation. *Journal of Services Marketing*, ۲۸(۳), ۲۵۵-۲۴۴
- 35.Lanning, M., & Michaels, E. (۱۹۸۸). A Business is a Value Delivery System, McKinsey Staff Paper", McKinsey & Co. Inc., June(۴۱
- 36..Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (۱۹۹۶). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, ۸۱(۲), ۱۲۳
- 37.Lovelock, C. H. (۲۰۰۱). *Services marketing: People, technology, strategy* .
- 38.Malik, M. S., & Ahmad, N. (۲۰۱۴)Impact of Brand Credibility on Consumer Loyalty A Case Study of Fast Food Industry in DG Khan, Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, ۳(۶), ۳۸
- 39.Mani, V. (۲۰۱۶). Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover: Great.

40. Maslach, C., & Jackson, S. (۱۹۸۲). Burnout in health professions: a social psychological analysis. En GS. Sanders y J Suls. Social psychology of health and illness .
41. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (۲۰۰۵). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of business research*, ۵۸(۲), ۱۲۵-۱۱۵
42. McColl-Kennedy, J. R., Patterson, P. G., Smith, A. K., & Brady, M. K. (۲۰۰۹). Customer rage episodes: emotions, expressions and behaviors. *Journal of Retailing*, ۸۵(۲), ۲۳۷-۲۲۲
43. Mills, M. K., & Bonoma, T. V. (۱۹۷۹). Deviant consumer behavior: a different view. *ACR North American Advances* .
44. Minchington, B. (۲۰۰۶). Your employer brand. Torrensville. Hyde Park Press. In Botha, A., Busin, M. and De Swardt, L. (۲۰۱۱). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resources Management*, ۹(۱), ۱۲-۱
45. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (۲۰۰۵). (The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, ۵۸(۶), ۷۳۵-۷۲۶
46. Mosely, R., & Barrow, S. (۲۰۰۵). The employer brand, bringing the best of brand management to people at work. UK: John Wiley & Sons Ltd .
47. Munsamy, M., & Venter, A. B. (۲۰۰۹). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA Journal of Human Resource Management*, ۷(۱), ۹-۱
48. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (۲۰۱۴). Value proposition design: How to create products and services customers want: John Wiley & Sons.
49. Parreira, J. (۲۰۰۷). An analysis of an employee value proposition .
50. Payne, A., & Frow, P. (۲۰۱۴). Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European journal of marketing*, ۴۸(۲/۱), ۲۷۰-۲۳۷
51. Poddar, A., & Madupalli, R. (۲۰۱۲). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, ۲۶(۷), ۵۵۹-۵۵۱
52. Pugh, S. D. (۲۰۰۱). Service with a smile :Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, ۴۴(۵), ۱۰۲۷-۱۰۱۸
53. Ravi, V., & Shankar, R. (۲۰۰۵). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, ۷۲(۸), ۱۰۲۹-۱۰۱۱
54. Rupp, D. E., & Spencer, S. (۲۰۰۶). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, ۹۱(۴), ۹۷۱
55. Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (۲۰۰۹). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of business research*, ۶۲(۱۱), ۱۱۵۱-۱۱۴۶
56. Sage, A. P. (۱۹۷۷). Methodology for large-scale systems .
57. Samuel, J. (۲۰۰۷). 'From compliance to commitment: bringing talent management processes to life. Jackson Samuel, London, available at: www.jacksonsamuel.com/our-research.html .
58. Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (۲۰۰۸). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, ۱۸(۲), ۱۲۶-۱۱۲
59. Sartain, L., & Schumann, M. (۲۰۰۸). Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business: John Wiley & Sons.
60. Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (۱۹۹۴). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, ۵۶۹-۵۵۸
61. Singh, M., Shankar, R., Narain, R., & Agarwal, A. (۲۰۰۳). An interpretive structural modeling of knowledge management in engineering industries. *Journal of Advances in Management Research*, ۱(۱), ۴۰-۲۸
62. Spry, A., Pappu, R., & Bettina Cornwell, T. (۲۰۱۱). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European journal of marketing*, ۴۵(۶), ۹۰۹-۸۸۲
63. Strutton, D., Vitell, S. J., & Pelton, L. E. (۱۹۹۴). How consumers may justify inappropriate behavior in market settings: An application on the techniques of neutralization. *Journal of business research*, ۲۶۰-۲۵۳, (۳)۳۰ ,
64. Sweeney, J., & Swait, J. (۲۰۰۸). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, ۱۵(۳), ۱۹۳-۱۷۹

65. Tews, M. J., & Glomb, T. M. (۲۰۰۳). Emotional labor and the five-factor model of personality. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
66. Treacy, M., & Wiersema, F. (۲۰۰۷). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market: Basic Books.
67. Trevor, C. (۲۰۰۶). Reach for the Stars: Managing and retaining top performers. The Board of Regents of the University of Wisconsin System .
68. Uren, L. (۲۰۱۱). What talent wants: the journey to talent segmentation. Strategic HR review, ۱۰(۶), ۳۷-۳۱.
69. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (۲۰۰۴). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing, ۶۸(۱), ۱۷-۱.
70. Walker, P. (۲۰۰۷). How to develop an effective employer brand. People Management, ۱۳(۲۱), ۴۵-۴۴.
71. Warfield, J. N. (۱۹۷۴a). Developing interconnection matrices in structural modeling. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics(۱), ۸۷-۸۱.
72. Watson, R. H. (۱۹۷۸). Interpretive structural modeling—A useful tool for technology assessment? Technological Forecasting and Social Change, ۱۱(۲), ۱۸۵-۱۶۵.
73. Wegge, J., Vogt, J., & Wecking, C. (۲۰۰۷). Customer-induced stress in call centre work: A comparison of audio-and videoconference. Journal of occupational and organizational psychology, ۸۰(۴), ۷۱۲-۶۹۳.
74. Willock, R. (2005). Employer branding is key in fight for talent. Personnel today, 17(4), 4.
75. Winfield-Pfefferkorn, J. (۲۰۰۵). Exploring City Branding and the Importance of Brand Image. Master of Arts in Advertising Design at the Graduate School of Syracuse University .
76. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (۱۹۹۷). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, ۱۸(۴۹۹-۴۹۱), ۵.
77. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (۱۹۹۸). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, ۸۳(۳), ۴۸۶.
78. Zikmund, W. G. (2003). Exploring marketing research. Cincinnati :Ohio, Thomson / South-Western.

پیوست‌ها

پیوست یک: پرسشنامه ISM تحقیق

به نام خدا

پرسشنامه تکنیک ISM

پرسشنامه تکنیک مدلسازی ساختاری - تفسیری

صاحب نظر محترم

با سلام

پرسشنامه حاضر به منظور تعیین رابطه مفهومی، روابط بین توانمندسازها و سطوح آنها و همچنین دسته بندی توانمندسازها بر مبنای نفوذ و میزان وابستگی آنها در راستای حل مسأله‌ی پایان نامه اینجانب طراحی شده است. گزاره ارزش پیشنهادی به کارکنان دارای پنج بعد می‌باشد که عبارتند از: کار، سازمان، فرصت، پاداش، مردم. دراین پایان نامه برای کشف روابط بین توانمندسازها نیاز به بررسی جداگانه هر یک از ابعاد می‌باشد لذا از شما درخواست می‌شود جداول را مطابق با راهنمای زیر پر کنید.

V : عامل سطر i میتواند منجر به عامل ستون j شود.

A : عامل ستون j میتواند منجر به عامل سطر i شود.

X : بین عامل سطر i و ستون j ارتباطی دو طرفه برقرار است، به عبارتی دیگر هر دو

میتوانند زمینه ساز رسیدن به یکدیگر شوند.

O : هیچ نوع ارتباطی بین این دو عنصر وجود ندارد.

با اختصاص زمان کوتاهی از وقت گران بهای خویش و تکمیل این پرسشنامه با پاسخ های دقیق و صادقانه اینجانب را در دستیابی به نتایج مفید همراهی بفرمائید.

با سپاس

مریم فنائی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

دانشگاه صنعتی شاهرود

بعد مردم					
j بتوانمند سازها i	کیفیت کار مدیران عالی	کیفیت کار مدیران عملیاتی	کیفیت کار گروهی	فرهنگ کار گروهی	ارتباط با دیگر کارکنان
ارتباط با دیگر کارکنان					
فرهنگ کار گروهی					
کیفیت کار گروهی					
کیفیت کار مدیران عملیاتی				i → j	v
				j → i	A
کیفیت کار مدیران عالی				i ↔ j	X
				i! = j	0

بعد پاداش				
j توانمند سازها i	مزایای بازنشستگی	تعطیلات	امنیت شغلی	سیستم جبران خدمات
سیستم جبران خدمات				
امنیت شغلی				
تعطیلات			i → j	v
			j → i	A
مزایای بازنشستگی			i ↔ j	X
			i! = j	0

بعد کار						
j توانمند سازها i	مورد علاقه بودن پست سازمانی	اعتبار کارفرما	مکان سازمان	تاثیر متقابل فرد و سازمان	نوآوری در شغل	سفر کاری
سفر کاری در شغل						
نوآوری در شغل						
تاثیر متقابل فرد و سازمان						
مکان سازمان						
اعتبار کارفرما					$i \rightarrow j$	v
					$j \rightarrow i$	A
مورد علاقه بودن پست سازمانی					$i \leftrightarrow j$	X
					$i! = j$	0

بعد فرصت				
فرصت آموزشی	رشد شغلی	ترفیع مبتنی بر شایستگی	ثبات فعالیت	j بتوانند سازها i
				فرصت آموزشی
				رشد شغلی
				ترفیع مبتنی بر شایستگی
				ثبات فعالیت

[illegible]

پیوست دو: پرسشنامه SEM تحقیق

با سلام و احترام

پرسشنامه حاضر به منظور گردآوری اطلاعات برای مقاله‌ای است که هدف از انجام آن بررسی عوامل موثر بر ارزش پیشنهادی به کارکنان در شرکت‌های منتخب ایرانی است. لطفاً نظر خود درباره هر یک از سوالات زیر را با قرار دادن علامت ☒ در مقابل گزینه مناسب مشخص فرمایید. پیشاپیش از همکاری جنابعالی جهت توجه در بررسی سوالات و پاسخ دقیق به آن‌ها جهت ادامه این تحقیق تشکر و قدردانی می‌گردد.

مریم فنائی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه صنعتی شاهرود

الف) سوالات عمومی

۱. جنسیت: ☐ زن ☐ مرد
۲. سن: ☐ ۲۰-۳۰ ☐ ۳۱-۴۰ ☐ ۴۱-۵۰ ☐ ۵۱-۶۰ ☐ ۶۱ و بالاتر
۳. مدرک تحصیلی: ☐ دیپلم ☐ فوق دیپلم ☐ کارشناسی ☐ کارشناسی ارشد ☐ دکتری
۴. سابقه خدمت: ☐ کمتر از ۵ سال ☐ ۵ تا ۱۰ سال ☐ ۱۰ تا ۱۵ سال ☐ ۱۵ تا ۲۰ سال ☐ ۲۰ تا ۲۵ سال ☐ بیش از ۲۵ سال

ب) سوالات اختصاصی مرتبط با فرضیات:

تا چه میزان هر یک از عوامل زیر در ترجیح شغلستان به مشاغل دیگر دارای اهمیت است. در صورت نزدیکی آن، پاسخ بسیار مهم و در صورت مطابقت کم آن پاسخ اصلاً مهم نیست را انتخاب کنید، در غیر این صورت پاسخ بین این دو حد خواهد بود.

ردیف	نظر شما در مورد هر یک از گویه‌های زیر چه می‌باشد	مقیاس			
		بسیار مهم	مهم	بی‌نظر	اصلاً مهم نیست
۱-۴	۱ جذابیت سیستم جبران خدمات				
	۲ توجه سازمان به دوران بازنشستگی کارکنان				
	۳ سطح امنیت شغلی در سازمان				
	۴ میزان تعطیلات کارکنان طی سال				
۵-۹	۵ فرصت‌های آموزشی ارائه شده				
	۶ فراهم کردن زمینه رشد شغلی				
	۷ نرخ رشد تجاری سازمان				
	۸ ترفیع کارکنان مبتنی بر شایستگی				
	۹ یکنواخت بودن زمینه فعالیت سازمان				

۳	نظر شما در مورد هر یک از گویه های زیر چه می باشد	مقیاس				
		بسیار مهم	مهم	بی نظر	مهم نیست	
۳.۱	۱۰					پایبندی سازمان به استخدام نیروهای شایسته
	۱۱					میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
	۱۲					میزان تعهد سازمان به ایجاد محیط کار ایمن
	۱۳					پایبند بودن سازمان به تعهدات اخلاقی
	۱۴					شهرت سازمان به عنوان یک کارفرمای خوب
	۱۵					میزان جذابیت فعالیت صنعتی سازمان
	۱۶					میزان رسمی بودن محیط کار
	۱۷					حفظ موقعیت رقابتی سازمان در بازار
	۱۸					میزان معروفیت نام تجاری سازمان
	۱۹					شهرت کیفیت کالا و خدمات سازمان
	۲۰					میزان توجه سازمان به کارکنان
	۲۱					میزان ریسک پذیری کارکنان سازمان
	۲۲					تعداد نیروی کار سازمان
	۲۳					میزان پایبندی سازمان به تعهدات اجتماعی
	۲۴					میزان سرمایه گذاری سازمان در فناوری جدید
	۳.۲	۲۵				
۲۶						میزان سفرهای کاری در شغل
۲۷						میزان نوآوری در شغل
۲۸						تاثیر متقابل فرد و سازمان بر بازدهی یکدیگر
۲۹						مناسب بودن مکان سازمان
۳۰						نگرش سازمان های رقیب درباره کارفرمای سازمان شما
۳.۳	۳۱					مورد علاقه بودن پست سازمانی
	۳۲					امکان برقراری ارتباط با دیگر کارکنان سازمان
	۳۳					فرهنگ کار گروهی و تیمی
	۳۴					کیفیت کار گروهی
	۳۵					کیفیت مدیریت عملیاتی سازمان
	۳۶					کیفیت مدیران عالی سازمان

Abstract

Given the increasing importance of human resource as the most important asset of an organisation, it's vital for achieving organisational goals to assess and improve the HRM processes. First, the aspects and indicators of employee value proposition model were derived from the theoretical literature. They were confirmed by the interviews conducted with experts at leading Iranian companies. The output of this phase contained thirty six indicators drawn from five main aspects. According to the results of data analysis and the ideas of the experts, interpretive structural modeling ISM method was employed to make relationship between indicators and aspects for designing the model. The aim of this research is to dimensions of proposed value and represent the relations between them. For these purposes we have used a tree-stage model. In the first stage, we extracted the criteria from literatures. In the last stage interpretive structural modeling was used to identify the relationships between criteria and MICMAC analysis was used to classify them. After data analysis, variables were categorized in five levels and then the ISM digraph was plotted. After the MICMAC analysis was done the criteria was classified to independent dependent, autonomous and linkage variables. Determination of the relationships between variables and types of variables can lead to a better perception of the issue and make appropriate decisions in the value proposition design and finally obtaining a competitive advantage.

Keywords: employee value proposition; employer brand ;the leading Iranian companies ;Interpretive Structural Modelling (ISM)



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Industrial Management

**Interpretative structural modeling employee value
proposition in Top Iranian Companies of brand field
(case of: employee in Top Iranian Companies of brand field)**

By: Maryam Fanaei jizabad

Supervisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

Advisor:

Dr. Aliakbar Hasani

September 2018