

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هفت - زمستان ۱۳۹۷

ص ص: ۱۴۸ - ۱۰۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۱۹

## طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان های دولتی (در راستای بهره‌وری منابع انسانی)

کریم اسگندری<sup>۱</sup>

دکتر نسرين جزنی<sup>۲\*</sup>

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>

دکتر مرتضی موسی‌خانی<sup>۴</sup>

دکتر علی محتشمی<sup>۵</sup>

### چکیده

برندسازی منابع انسانی رویکرد نسبتاً جدید برگرفته از حوزه «بازاریابی» است و به منزله روح بازاریابی منابع انسانی است. این عرصه در حال ظهور، فرصت بزرگی برای توسعه مفروضات منابع انسانی و تثبیت موقعیت سازمان‌های دولتی به عنوان برند، فراهم می‌کند. هدف این پژوهش طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش استنتاج فازی می‌باشد. پژوهش حاضر به روش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. بر این اساس در بخش اول تحقیق به منظور ارائه مدلی جامع از برندسازی منابع انسانی، از روش پژوهشی کیفی فراترکیب استفاده شد. بدین ترتیب که بعد از شناسایی مقولات، مفاهیم و کدهای برند منابع انسانی، مدل مفهومی اولیه تحقیق شکل گرفت. در بخش دوم پژوهش برای ارائه ترکیب مطلوب مؤلفه‌های مدل به گونه‌ای که بتوان برند منابع انسانی را بهینه نمود از روش مدل‌سازی ریاضی (سیستم خبره فازی) استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی؛ ۱۳/۳ درصد به بعد ارزش‌های سازمانی، ۸۷/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگی، ۴۴/۲ درصد به بعد ارزش‌های اجتماعی، ۷۶/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگی ایرانی-اسلامی، ۲۹/۹ درصد به بعد شایستگی‌های فردی، ۸۸/۶ درصد به بعد شایستگی‌های تخصصی و ۲۹/۳ درصد به بعد برند کارفرما توجه و تمرکز نمایند، آنگاه برند منابع انسانی آنها به میزان ۴۹/۵ درصد بهینه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** منابع انسانی، برند منابع انسانی، ترکیب بهینه، استنتاج فازی.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران Sgandari.k@qiau.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول) nasrin-jazani@sbu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، memarzadeh@srbiau.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، Mousakhani@srbiau.ac.ir

۵. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، Mohtashami07@qiau.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با چالش‌های زیادی در مورد منابع انسانی خود مواجه هستند (رابینز، ۱۳۸۵، ۲۸). بر اساس پیمایش صورت گرفته توسط مشاوره «دلویت»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ بزرگترین دغدغه سازمان‌ها در آمریکا، جدا از مسأله بقا و سودآوری، چگونگی جذب و حفظ استعدادها بوده است (هانسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۱۳). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقد هستند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند (برگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۴). موچا (۲۰۰۴) برآورد کرده است که ۱۷ درصد کل شاغلان، در حال ترک شغل فعلی خود هستند. این رقم در مورد مدیران جوان، ۶۰ درصد بیشتر از همین احتمال در مدیران با سابقه بیشتر است. ضمن اینکه برون‌سپاری فرآیندهای مهم در سازمان‌ها، وفاداری و اعتماد میان کارفرما و کارکنان را به شدت کاهش داده است؛ به طوری که از این کاهش وفاداری با تعبیر «امواج کوبنده سونامی ناشی از خروج کارمندان» یاد می‌شود (تانسلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ۱-۱۶). جالب است که در چنین اوضاعی افراد مستعد انتخاب‌های شغلی بیشتری در پیشرو دارند. این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیادی است که در ارزش‌های نیروی کار و خصوصاً استعدادها به وجود آمده است. افرادی که از توانایی‌های بالقوه بیشتری برخوردارند، درصدد چانه‌زنی با کارفرمایان برای عقد قراردادهای بهتر بر می‌آیند و به محض اینکه انتظارت آنان برآورده نشود، اقدام به تغییر شغل می‌کنند. با این وضع لازم است که برنامه‌ریزی صحیحی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعدادهای بالقوه سازمان به اجرا درآورد (سومیا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ۴۵-۵۵). که بحث «برند منابع انسانی» موضوعی است که در این راستا مطرح گردیده، امروزه به عنوان یک استراتژی اصلی استخدامی درآمده است.

برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان برای تمایز انسانها، مکانها، سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود (رحیمیان، ۱۳۹۲،

- 
1. Deloitte
  2. Hansen
  3. Berger
  4. Tansley
  5. Soumya

۱۲۸). ویژگی‌های شخصیتی انسان توسط عوامل چندبعدی مانند: «رفتار فردی»، «ظاهر»، «نگرش و اعتقادات» و «خصوصیات دموگرافیک» مشخص می‌شود. بر اساس نظریه صفت، مشاهده می‌شود که پنج بعد شخصیتی پایدار وجود دارد، همچنین این ابعاد شخصیت انسان را «پنج‌بزرگ»<sup>۱</sup> نامیدند (لینچ،<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). «پنج‌بزرگ» ابعاد شخصیت انسانی برون‌گرایی/درون‌گرایی، سازگاری، آگاهی (هوشیاری)، ثبات عاطفی (استواری هیجانی) و فرهنگ هستند. بر اساس این ابعاد، شخصیت انسان شامل پنج عنصر: «صداقت»، «هیجان»، «شایستگی»، «پیچیدگی (دل‌فریبی)» و «ناهمواری (پستی و بلندی)» هستند. این الگو نشان می‌دهد که این ابعاد شخصیتی برند ممکن است به روش‌های مختلف بر اولویت مخاطبان به دلایل مختلف عمل کنند یا تأثیر بگذارند. مدل «پنج‌بزرگ» در روابط بین فردی افراد خود را بروز دهد و اصولاً «برندشخصی»<sup>۳</sup> در ذهن مخاطبان شکل می‌گیرد (کرنبرگر،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰). برند شخصی افراد تمامی ارتباطات و مناسبات آنها را تحت‌الشعاع قرار داده، نوع ادراک و تصور دیگران نسبت به آنها را شکل می‌دهد. منزلت، احترام، محبوبیت و شأن اجتماعی افراد، وابستگی تنگاتنگی با برند شخصی آنها دارد (لایر و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۰۵). از این‌رو شناخت این حوزه برای حضور در فضاهای رقابتی با تنوع کارکردهای مدیریت و همچنین، چند منظوره شدن فعالیت‌ها تبدیل به یکی از مهم‌ترین الزامات توسعه مهارت‌های فردی شده است (صائمیان و همکاران، ۱۳۹۲). از نظر «بویاتزیس» شایستگی به طور کلی روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد، این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آنها استفاده می‌کند (نیرومند و رنجبر، ۱۳۸۹). شایستگی عبارت از مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی است که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته، علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز باشد (صائمیان، ۱۳۸۷).

- 
1. Big Five
  2. Lynch
  3. Personal Branding
  4. Kornberger
  5. Lair, Sullivan, & Cheney

گالارت و جاکینتو شایستگی‌ها را شامل «شایستگی‌های فکری» (حل مشکلات، مدیریت اطلاعات، درک فرآیندها و سیستم‌ها، استقلال و مسؤولیت)، شایستگی‌های پایه (توانایی خواندن و نوشتن، استفاده و تفسیر نمادها و فرمول‌های ریاضی)، شایستگی‌های فنی (دانش ابزارها و عملکرد ماشین آلات، ابزار و روش‌های کار)، شایستگی‌های رفتاری می‌دانند. از نظر فرموجر، شایستگی‌های مورد نیاز برای استخدام شامل شایستگی‌های پایه، اصلی، نگرشی و فنی است (گالارت و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در الگوی شایستگی کنسرسیوم ابعاد شایستگی دانش، مهارت، نگرش و توانایی هستند (فتحی و شعبانی‌راوری، ۱۳۸۶). در تعریف «کنسرسیوم الگوی شایستگی منابع انسانی (۲۰۰۶)» شایستگی عبارت است از دانش، مهارت و توانایی مشخص، قابل توصیف و اندازه‌گیری و یا ویژگی‌های فردی از جمله نگرش، رفتار، توانایی فیزیکی که برای انجام یک وظیفه در یک کسب و کار مشخص ضرورت دارد (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹، ۱۰۳).

محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باور هستند که دانش و مهارت منابع انسانی مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است (نیرومند و رنجبر ۱۳۸۹). توجه به یکایک این مهارت‌ها و توانمندی‌ها نشان‌دهنده آن است که هر یک از آنها، در فرآیندی بلندمدت و با تلفیقی از قابلیت‌های ژنتیکی و تلاش‌های فردی در بستر محیط، ایجاد و تقویت گردیده‌اند. بنابراین کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد جهت تصدی مشاغل مدیریتی بسیار حایز اهمیت می‌شود و از اثربخش‌ترین راهکارهای ممکن جهت استفاده هر چه بیشتر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمانی به شمار می‌رود (زکلیلی، ۱۳۷۷). در واقع به منظور رقابت بی‌رحمانه در عصر جهانی‌شدن، جایی که تأکید بر مراقبت از مشتری و تغییرات پارادایم در فناوری اطلاعات وجود دارد و همچنین فناوری اطلاعات خدمات فعال، ایجاد کرده که سازمان‌ها روی مدیریت کارکنان ماهر، کارکنان با استعداد و حفظ کارکنان دانشی و برانگیختن استعدادهای برتر از طریق برند منابع انسانی تمرکز کنند. مدیریت‌ارشد سازمان نقش بسیار مهمی در برندسازی منابع انسانی برای سازمان دارد. ارتباطات آنها ضروری بوده و اعتماد آنان به استعدادهای نیز بسیار مهم است. سازمان‌ها کارکنان جدید استخدام نمی‌کنند بلکه شناسایی استعدادهای همیشه مورد استقبال واقع

می‌شوند. سازمان هایی که کارکنان با استعداد خود را توانمند می‌کنند، شانس بهتری در داشتن مشتریان راضی دارند. نیروهای بااستعداد در مورد توانمندی و قابلیت‌های خود، آگاهی کامل دارند و هنگامی که امکان توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را احساس کنند، فرصتی برای نشان دادن توانایی‌های بالقوه خود در سازمان های دیگر جستجو خواهند کرد. این وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از نقش برندسازی منابع انسانی از طریق مدیریت استعداد در جلب مشتریان راضی حمایت کنند (سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۳). از طرفی در سازمان های هزاره جدید تأکیده‌های فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر برند، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود (براندت و کوول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۱). بنابراین منابع انسانی باید قادر به ارائه خدمات به عنوان «نماینده برند» برای سازمان خود باشد. به عبارت ساده‌تر نگرش و دلبستگی<sup>۳</sup> کارکنان به سمت تصویر برند کارفرما است که از طریق فرهنگ سازمان ترویج شده است. «برندسازی کارکنان»<sup>۴</sup> با عبارت «مدیریت استعداد» مترادف است. از این‌رو برندسازی کارکنان از طریق مدیریت استعداد برای جلب رضایت مشتری به راحتی می‌تواند از طریق تمرکز کامل بر مدیریت استعداد به دست آید که اساساً از پنج عنصر تشکیل شده است مثل؛ جذب<sup>۵</sup>، انتخاب<sup>۶</sup>، به کارگماری<sup>۷</sup>، حفظ و نگهداری کارکنانی که به طور کلی در رابطه با شناسایی شکاف‌های استعداد، برنامه‌ریزی توسعه، حفظ کارکنان با استعداد به وسیله شیوه‌های نوین به عنوان اجرای استراتژی‌های مختلف است (سینگ، ۲۰۱۲، ۳). چند نکته مهم برای مدیریت استعداد وجود دارد که باید اجرا شود. به عنوان مثال حمایت از مدیر عامل شرکت و مدیران رده بالا (گراتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰). «انگیزش<sup>۹</sup>» و «دلبستگی<sup>۱۰</sup>» عناصر کلیدی برای برندسازی کارکنان از طریق مدیریت استعداد می‌باشد (وارن و کوردی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳).

- 
1. Singh
  2. Brandt & Kull
  3. Attitude & Engagement
  4. Employee Branding
  5. Attracting
  6. Selecting
  7. Engaging
  8. Gratton
  9. Motivation
  10. Engagement
  11. Warren & Kourdi

کارکنان با اشتیاق و دلبسته به سازمان همیشه رضایت شغلی بالایی از خود نشان می‌دهند و به آینده سازمانی اعتماد دارند. برانگیختن استعداد واقعاً کار آسانی نیست مگر اینکه مدیر ارشد سازمان در این مسیر کمک کند.

سازمان‌های مختلف از طریق پیوند با منابع انسانی با استعداد، فراتر از رابطه سنتی کارگر و کارفرما و روابط موجود در محل کار، مجبور به برندسازی منابع انسانی هستند. به علاوه استعداد موجود در سازمان باید پایه و اساس استراتژی سازمان در زمینه مدیریت استعداد و حفظ منابع انسانی باشد (سینگ، ۲۰۱۲، ۳). اولین بار مفهوم‌سازی فرآیند برند منابع انسانی که توسط مایلز و منگولد<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ارائه شد در واقع یک تئوری مادر<sup>۲</sup> است که بسیاری از محققان قبلی در تحقیقات خود از آن استفاده کرده‌اند. فرآیندهای آنها بیشتر بر روان کارکنان متمرکز شده است که شامل؛ دانشی از تصویر برند مطلوب<sup>۳</sup> و قراردادهای روانی<sup>۴</sup> می‌باشد. مدل اساسی دیگر، مدل 4E از چارچوب برند منابع انسانی می‌باشد که بطور کلی توسط ممون و کلاچی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) ارائه شده است. مدل 4E برای برند منابع انسانی شامل؛ دلبستگی کارکنان<sup>۶</sup>، توانمندسازی کارکنان<sup>۷</sup>، آموزش کارکنان<sup>۸</sup> و ارزش ویژه کارکنان<sup>۹</sup> می‌باشد.

اینده<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) و میتچل<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) اظهار داشتند که برند منابع انسانی بر نقش کارکنان در ایجاد و حفظ ویژگی‌های برند<sup>۱۲</sup> مرتبط با محصولات این سازمان متمرکز است. اقدامات معطوف به برندسازی منابع انسانی، هدف عینی هر سازمانی است چرا که این برنامه‌ها برای تأثیر ویژگی‌های برند<sup>۱۳</sup> بر روی رفتار کاری کارکنان در نظر گرفته شده است که به دنبال آن انتظار می‌رود ویژگی‌های برند در تمامی کارهای آنها مورد

- 
1. Miles and Mangold
  2. Basic Theory
  3. Knowledge of Desired Brand Image
  4. Psychological Contract
  5. Memon and Kolachi
  6. Employee Engagement
  7. Employee Empowerment
  8. Employee Education
  9. Employee Equity
  10. Ind
  11. Mitchell
  12. Brand Attributes
  13. Brand Attributes

استفاده قرار گیرد (هارکویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). «قرارداد روانی<sup>۲</sup>» با هر دو طرف استخدام یعنی هم کارکنان و هم کارفرمایان ارتباط دارد. از دیدگاه کارکنان قرارداد روانی نشان‌دهنده درک ذهنی<sup>۳</sup> یک کارمند از تبادل متقابل مبتنی بر تعهد<sup>۴</sup> بین خود و سازمان است (کانوای و برینر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). همچنین «قرارداد روانی» به عنوان هسته مرکزی در فرآیند برندسازی منابع انسانی است که در آن مرحله سازمان از قرارداد روانی حمایت می‌کند و از طرفی اعتماد کارکنان را نسبت به کارفرمایان خود و همچنین انگیزه کارکنان را در خدمت‌رسانی به مشتریان و همکاران خود تحت تأثیر قرار می‌دهد (مایلز و منگولد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با موضوع، متوجه می‌شویم که اکثر پژوهش‌های انجام شده، جنبه نظری داشته و بیشتر به ارائه تعاریف و ابعاد برند منابع انسانی و دیدگاه‌های مختلف آن پرداخته‌اند. به عبارتی دیگر محققان بیشتر در این زمینه به تئوری‌پردازی مشغول شده‌اند تا ارزیابی تئوری‌های موجود و ارتباط آن با عملکرد منابع انسانی سازمان (ثانوی فرد، ۱۳۹۳)، (سپهوند، ۱۳۹۲)، (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲)، (عبدالکریمی‌خلجی، ۱۳۹۲)، (سلیم‌خانیان، ۱۳۹۱)، (حیدری، ۱۳۹۱)، (خشنود، ۱۳۹۰)، (جونز و اوستیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳)، (لاری‌سمنانی و ثانوی فرد<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴)، (میمون و کلاچی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲) و ...

با توجه به تحقیقات انجام گرفته درمورد برند منابع انسانی، محققان خارجی مدل‌ها و نظریه‌های متفاوتی را در این رابطه معرفی نموده‌اند که با اجرای هر کدام از این مدل‌ها و نظریه‌ها (با توجه به اوضاع اجتماعی و فرهنگی خاص حاکم بر جامعه آماری آن تحقیق) نتایجی نیز ارائه شده که صرفاً قابل استفاده در آن موقعیت‌ها می‌باشد. از این‌رو با توجه به اهداف تحقیق حاضر، به منظور تدوین مدل برند منابع انسانی در

- 
1. Harquail
  2. Psychological Contract
  3. Subjective Understanding
  4. Promissory-Based Reciprocal Exchange
  5. Conway & Briner
  6. Miles and Mangold
  7. Jonz & Oster
  8. LariSemnani & SanaviFard
  9. Memon & Kolachi

سازمان‌های دولتی ایران باید از نتایج تحقیقات گذشته به گونه‌ای استفاده کرد که با وضع اجتماعی و فرهنگی ایران و ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی نوع سازمانی که به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده انطباق داشته باشد. به عبارتی دیگر باید قبل از استفاده از نتایج تحقیقات گذشته در تدوین و ارائه مدل، ابعاد و مؤلفه‌های آن را بومی‌سازی<sup>۱</sup> و متناسب<sup>۲</sup> با سازمان‌های دولتی ایران نمود. همچنین نظر به اینکه پژوهش‌های مختلف بیانگر شناسایی عوامل و طراحی مدل برای برندسازی داخلی، برند کارفرما و برند کارکنان است و در این خصوص تحقیقات متنوعی در سراسر دنیا تا به امروز طراحی و اجرا شده است. اما تاکنون پژوهشی در زمینه طراحی مدل برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام نگرفته است. بر این اساس، هدف این پژوهش، طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. برای دستیابی به این هدف، سؤال‌های اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌گردد:

۱. مؤلفه‌های برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدام هستند؟

۲. چه ترکیبی از مؤلفه‌های اشاره شده برند منابع انسانی را بهینه می‌کند؟

جدول (۱) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را که از فرآیند فراترکیب به دست آمده، نشان می‌دهد. در این جدول مدل مفهومی اولیه تحقیق، متشکل از ۷ مقوله (ابعاد): «ارزش‌های فرهنگی»، «ارزش‌های سازمانی»، «ارزش‌های اجتماعی»، «ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی»، «شایستگی‌های تخصصی»، «شایستگی‌های فردی»، «برند کارفرما» و ۲۲ مفهوم و ۴۵ کد (شاخص) است. در پژوهش حاضر برای مدل‌سازی از روش اکتشافی فراترکیب استفاده شده است. از ترکیب چارچوب‌ها و نظریه‌های اشاره شده، مدل مفهومی پیشنهادی اولیه پژوهش در جدول (۱) ارائه می‌شود:



جدول (۱) - مدل اولیه برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از روش فراترکیب

متغیر	مقوله	مفاهیم	کدها (شاخص ها)	منبع		
ارزش های فرهنگی	ارزش ها و باورها	پایبندی به اخلاق حرفه ای، پایبندی به ارزش های بنیادی و شرعی	مورگان (۲۰۱۱)، هافستد (۱۹۸۰)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، صانمیان (۱۳۹۳)، صانمیان و همکاران (۱۳۹۳)، کشر و همکاران (۱۳۹۵)، ویتج (۲۰۱۲)، نهج البلاغه	حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، صانمیان (۱۳۹۳)، فقهی زاده و همکاران (۱۳۹۳)		
					تحمل ابهام	حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، صانمیان (۱۳۹۳)
					سبک زندگی	شوابلی (۲۰۱۲)، سنگ (۲۰۰۴)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، کشر و همکاران (۱۳۹۵)
ارزش های سازمانی	قرارداد روانشناختی	توسعه مسیر شغلی، پاداش شغلی	مابیز و منگولد (۲۰۰۴)، لاری سمنانی و ثانوی فرد (۲۰۱۴)، مرادی و همکاران (۱۳۹۳)، بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴)، سوکرو (۲۰۱۲)، شهناوس و جویال (۲۰۰۶)، روسو (۱۹۹۴)	ارگان (۱۹۸۸)، کاسترو و همکاران (۲۰۰۴)، بولینو و همکاران (۲۰۰۳)، غلام حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، علویچه و همکاران (۱۳۹۴)، هلاوند و فرهنگند (۱۳۹۳)		
					رفتار شهروندی سازمانی	وچدان کاری، آداب اجتماعی
					برندسازی داخلی	امنیت شغلی، آموزش های متنوع و گسترده، پاداش های سخاوتمندانه
ارزش های اجتماعی	فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار، انطباق پذیری	ثانوی فرد (۱۳۹۳)، کفایش پور و نیاکان (۱۳۸۸)، چراتونی (۲۰۰۶)، اسفندی رابینز (۲۰۰۵)، دینسون و همکاران (۲۰۰۰)	سیدجوادی (۱۳۸۶)، سنگ (۲۰۰۴)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، تقی زاده و همکاران (۱۳۸۸)		
					هنجارهای اجتماعی	احترام به قوانین، اعتماد اجتماعی
					مسئولیت اجتماعی	رعایت اخلاق کسب و کار، نوع دوستی
شایستگی های تخصصی	شایستگی حرفه ای	دانش سازمانی و دانش شغلی	معمارزاده طهران و وزیر نظام دوست (۱۳۸۹)، ثانوی فرد (۱۳۹۳)، ربیعی مندجین و غلامی (۱۳۹۵)، قلاوندی و همکاران (۱۳۹۳)، ربیعی و مهر دوست (۱۳۸۸)	سانتجز (۲۰۱۰)، حسینی و همکاران (۱۳۹۵)، صانمیان (۱۳۹۳)، صانمیان و همکاران (۱۳۹۳)، زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)		
					منابع قدرت	قدرت مالی، قدرت شخصی (کاربیزما)، قدرت اطلاعات
					مهارت های ارتباطی	مهارت کلامی، مهارت غیر کلامی
شایستگی های فردی	دانش	دانش عمومی (رشد و توسعه فردی)، دانش تخصصی (داشتن چشم انداز شخصی)	صانمیان (۱۳۹۳)، صانمیان و همکاران (۱۳۹۳)، مورگان (۲۰۱۱)، هوبرت و رامبرسد (۲۰۰۸)، کشر و همکاران (۱۳۹۳)	معمارزاده طهران و وزیر نظام دوست (۱۳۸۹)، ثانوی فرد (۱۳۹۳)، ربیعی مندجین و غلامی (۱۳۹۵)، قلاوندی و همکاران (۱۳۹۳)، ربیعی و مهر دوست (۱۳۸۸)		
					مهارت	سخت افزاری (دانش کامپیوتر «ICDL»)، نرم افزاری (توانایی کار باشکته های اجتماعی)
					جذابیت ظاهری	جذابیت فیزیکی، آراستگی ظاهری
برند کارفرما	قدرت برند سازمان	پاداش و مزایا	مورگان (۲۰۱۱)، هوبرت و رامبرسد (۲۰۰۸)، کشر و همکاران (۱۳۹۳)	باران (۲۰۰۱)، زهرآگار (۱۳۸۶)، حاجیان و همکاران (۱۳۹۱)، کاب و مایر (۲۰۰۰)، لاری سمنانی و ثانوی فرد (۲۰۱۴)، صانمیان (۱۳۹۳)		
					محیط کاری	محیط کاری شاد و مهیج
					ویژگی های کارکنان	حاکمیت ارزش های دینی، تاکید بر عقلانیت دینی
ایرانی - اسلامی	فرهنگ	ارزش ها و فرهنگ حاکم	فرهنگ کار و کارآفرینی، فرهنگ مشارکت جویی	قانون اساسی و سیاست کلی نظام اداری کشور		

برند منابع انسانی

## ابزار و روش

پژوهش حاضر در دو مرحله پایه‌ریزی شده است: در مرحله اول محقق در تلاش است با استفاده از روش فراترکیب به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفه‌ها)، و کدها (شاخص‌های) برند منابع انسانی را از طریق مرور سیستماتیک مباحث نظری استخراج کرده، مدل پیشنهادی خود را ارائه دهد.

روش فراترکیب از انواع مختلف راهبردهای کیفی تحقیق است. فراترکیب رویکرد سیستماتیکی برای محققان فراهم می‌سازد تا تحقیقات را ترکیب و تمها و استعاره‌های پنهان را شناسایی کند و از این طریق دانش موجود را توسعه دهد و دیدی جامع و گسترده ایجاد کند (سیاو و لانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). از آنجا که مفهوم برند منابع انسانی مفهوم چندبعدی و گسترده است، روش فراترکیب به عنوان روش مناسب برای به دست آوردن تلفیقی جامع از مدل‌های ارائه شده در این حوزه، برپایه تفسیر و ترجمه آنها می‌باشد. بنابراین، روش فراترکیب تصویر بزرگتری را از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و تعمیم-پذیری بیشتری را در مطالعات مبتنی بر مدرک فراهم می‌سازد (جامی‌پور، ۱۳۹۳، ۱۴۰). بنابراین با توجه به اینکه هدف اصلی این تحقیق طراحی مدلی جامع می‌باشد که ابعاد مختلف برند منابع انسانی در آن نگریسته شود، از این روش تحقیق استفاده شده است. هدف از این فرآیند آن است که نقاط ضعف مدل‌های مختلف با نقاط قوت سایر مدل‌ها پوشش داده شده، کاستی‌ها نیز در مدل جدید ترمیم شود و مدلی که با مقتضیات سازمان‌های دولتی ایران متناسب و سازگار باشد، طراحی گردد.

مرحله دوم؛ دربارهٔ با مدل‌سازی ریاضی است. محقق به منظور ارائه ترکیب مطلوبی از ابعادی که بتواند برند منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی بهینه نماید از روش سیستم خبره فازی استفاده کرده است. مدل‌سازی ریاضی (سیستم خبره فازی) خود شامل ۳ گام زیر می‌باشد:

- گام اول. تدوین الگوریتم مدل‌سازی با استفاده از سیستم خبره فازی
- گام دوم. اجرای مراحل شش‌گانه الگوریتم تدوین شده
- گام سوم. ارائه ترکیب مطلوب ابعاد اصلی برندسازی منابع انسانی

در این مرحله برای ارائه ترکیب مطلوب ابعاد هفت گانه برند منابع انسانی از روش سیستم خبره فازی استفاده شده است. به نحوی که ابتدا الگوریتم مدل سازی در شش مرحله تنظیم شد سپس با استفاده از نرم افزار متلب<sup>۱</sup> مراحل بالا به اجرا گذاشته شد و در نهایت ترکیب مطلوب مؤلفه های مدل برند منابع انسانی ارائه گردید.

در حالت کلی تحقیقات علمی بر اساس هدف به سه دسته؛ بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم می شوند (حافظنیا، ۱۳۷۶، ۴۰). از آنجایی که این پژوهش به طراحی و ساخت مدلی جدید برای برند منابع انسانی می پردازد و شرایط برندسازی را برای کارکنان بخش دولتی ارائه می کند بر حسب هدف، در مرحله اول، یک پژوهش بنیادی و در مرحله دوم (ارائه ترکیب بهینه) یک پژوهش کاربردی محسوب می شود.

از طرفی تحقیقات علمی را بر اساس ماهیت و روش می توان به ۵ گروه؛ تحقیقات تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی تقسیم بندی کرد (حافظنیا، ۱۳۷۶، ۴۰). پژوهش حاضر بر حسب ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دستکاری داده ها را ندارد و هیچ گونه دخل و تصرفی در داده ها و متغیرها ایجاد نمی کند و وضعیت موجود را مطالعه می کند، پژوهش توصیفی یا غیرآزمایشی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال مدل سازی برند منابع انسانی در بخش دولتی ایران می باشد، لذا روش تحقیق از نوع اکتشافی می باشد. از طرفی با توجه به اینکه داده های مورد نیاز این تحقیق با استفاده از پرسش نامه به دست آمده است، یک بررسی پیمایشی محسوب می شود.

جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص (جهانی یا منطقه ای) دارای یک یا چند صفت مشترک باشند (حافظنیا، ۱۳۹۵، ۱۱۹). جامعه آماری پژوهش در مرحله مدل سازی ریاضی متشکل از خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان های دولتی به تعداد ۲۰ نفر می باشد. جدول (۲) تعداد جامعه آماری پژوهش در این مرحله را نشان می دهد.

جدول شماره (۲) - جامعه آماری خبرگان در مرحله مدل سازی ریاضی

تعداد خبرگان	نوع جامعه آماری
۱۰	خبرگان دانشگاهی
۱۰	مدیران سازمان های دولتی
۲۰	جمع کل

در مرحله نظرسنجی از خبرگان، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. در این روش نمونه‌گیری معیارهای پذیرش نمونه مطرح شده عبارتند از:  
الف. خبرگان دانشگاهی: شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها که تحصیلات مرتبط با حوزه پژوهش دارند.

۱. استادان دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت دولتی

۲. استادان دارای مدرک دکترای تخصصی در رشته‌های علوم اجتماعی اما آشنا به موضوع پژوهش

۳. داشتن مرتبه علمی حداقل استادیار

۴. استادان مطرح و خوشنام (برند) در رشته‌های تخصصی خود

ب. خبرگان سازمانی: شامل مدیران و کارکنانی که تحصیلات مرتبط با حوزه پژوهش دارند.

۱. مدیران دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی فوق لیسانس به بالا

۲. داشتن سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال

۳. داشتن سابقه خدمت بالاتر از ۱۵ سال

۴. مدیران و کارکنان خوشنام و مشهور سازمان

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای، میدانی و همچنین از استراتژی تحلیل محتوا به شرح زیر استفاده شده است:

۱. روش کتابخانه‌ای: استفاده از کتاب‌ها و مقالات فارسی و انگلیسی و وبسایت‌ها و پورتال‌های اطلاعاتی اینترنتی

۲. روش میدانی: در این تحقیق، برای نظرسنجی از خبرگان در رابطه با اجزای مدل توسعه‌افته از مرحله فراترکیب و همچنین مدل‌سازی ریاضی از پرسش‌نامه استفاده شده است.

۳. تحلیل محتوا: در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، آثار و مطالعات گروهی از صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری و مدیریت منابع انسانی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته، سپس با تعیین خطوط اصلی اندیشه آنها و تلفیق و دسته‌بندی آثار آنان، تعریف و گروه‌بندی جدیدی برای مؤلفه‌های برندسازی منابع انسانی شده است.

برای سنجش روایی پرسش نامه فازی از روایی صوری استفاده شده است. به نحوی که قوانین پرسش نامه تنظیم شده (قوانین اگر- آنگاه) به خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارائه و در چندین مرحله به بحث و نظر گذاشته شد.

جدول شماره (۳)-مقیاس پرسش نامه فازی

عنوان پرسش نامه		گزینه های پرسش نامه		
مقیاس پرسش نامه فازی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
مقادیر فازی	(۱۷/۵، ۰، ۱۷/۵)	(۳۷/۵، ۲۵، ۴۲/۵)	(۳۲/۵، ۵۰، ۶۷/۵)	(۵۷/۵، ۷۵، ۹۲/۵)

### یافته ها

در این قسمت بعد از گردآوری داده ها، محقق باید داده های جمع آوری شده را با استفاده از روش های مناسب تحلیل کند. هدف تحلیل داده ها، استفاده از داده ها برای پاسخ دادن به سؤال های پژوهش است. بر این اساس در تحقیق حاضر، محقق با استفاده از روش فرا ترکیب و بعد از استخراج کدها، مفاهیم و مقوله های مربوط به «برند منابع انسانی» به منظور ارائه ترکیب مطلوب مؤلفه های برند منابع انسانی از مدل سازی ریاضی و روش سیستم خبره فازی با استفاده از نرم افزار متلب فازی ۱ بهره گرفته شده است.

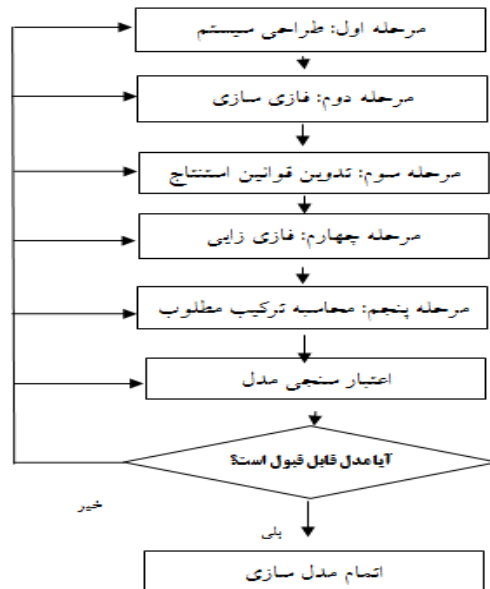
همچنین در این پژوهش به منظور محاسبه ارزش عددی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی، بر مبنای تئوری مجموعه فازی عمل شده است. بنابراین با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد با مدل کمی مبتنی بر مجموعه های فازی مقدار و میزان عددی برند منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهد، لذا به شرح زیر اقدام شده است:

- دانش مربوط به تعیین ورودی ها و خروجی های سیستم و همچنین قوانین استنتاج از تئوری تحقیق، مدل مفهومی پژوهشی و از طریق مطالعه کتابخانه ای به دست آمده است.

- روش های تجزیه و تحلیل با توجه به مرسوم بودن، کارایی و سهل بودن در به کارگیری، انتخاب شدند. بنابراین برای فازی سازی از شبیه سازی و تابع مثلثی،

برای میانگین فازی از روش ماکزیمم-مینیمم برای استنتاج فازی روش ممدانی به کار گرفته شده است. تمام عملیات ریاضی توسط نرم‌افزار متلب انجام شده است. بنابراین با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد با مدل کمی مبتنی بر مجموعه‌های فازی شکل بهینه ترکیب میان ابعاد برند منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهد در ابتدا الگوریتم مدل‌سازی به صورت شکل (۱) الگوریتم مدل‌سازی تدوین می‌گردد.

۱. الگوریتم مدل‌سازی: با توجه به اینکه مفاهیم طراحی سیستم‌های خبره، الگوریتم مدل‌سازی به صورت شکل (۱) الگوریتم مدل‌سازی تدوین گردید. همان‌طوری که در این شکل مشاهده می‌شود، الگوریتم مدل‌سازی از شش مرحله اصلی تشکیل شده است.



شکل شماره (۱) - الگوریتم مدل‌سازی

دانش مربوط به تعیین ورودی و خروجی های سیستم و همچنین قوانین استنتاج از تئوری تحقیق از طریق مطالعه کتابخانه های و نظرات ۱۵ نفر از افراد خبره در دسترس به دست آمد. این خبرگان شامل ۱۰ نفر از استادان دانشگاه که دارای مدرک دکترای مدیریت بوده و همچنین پنج تن از مدیران ارشد که سابقه پست معاونت و مدیریتی در سازمان های دولتی را داشتند، می باشد.

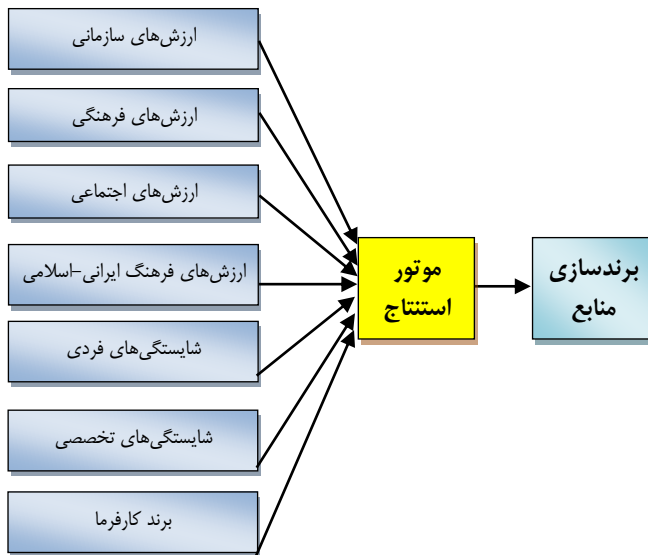
بنابراین برای فازی سازی از تابع مثلثی، برای میانگین فازی از روش ماکزیمم-مینیموم<sup>۱</sup> و برای استنتاج فازی روش ممدانی<sup>۲</sup> به کار گرفته شده است. تمام عملیات ریاضی توسط نرم افزار متلب انجام شده است. همان طوری که در الگوریتم شکل (۱) مشاهده می شود پس از تست مدل در صورتی که خطای مدل در حد قابل قبولی باشد، فرآیند مدل سازی به اتمام می رسد در غیر این صورت می بایست مراحل قبلی مورد بازبینی قرار گرفته، اصلاحات لازم را انجام گیرد. در ادامه به منظور محاسبه ترکیب مطلوب ابعاد مدل برندسازی منابع انسانی، هر کدام از مراحل مدل سازی توضیح داده می شود.

#### مرحله اول: طراحی سیستم فازی

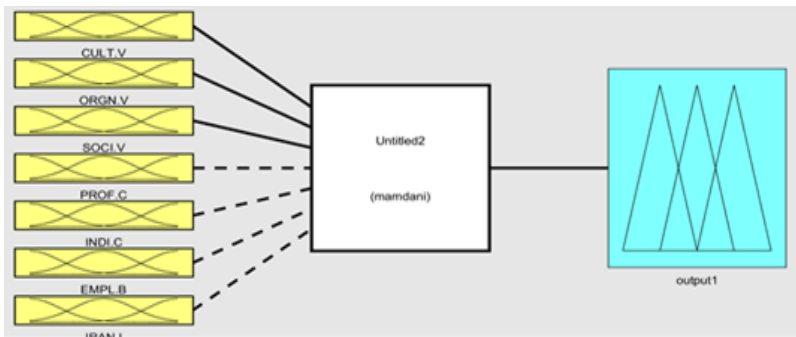
۱. تعیین ورودی ها و خروجی ها: در ابتدا طراحی سیستم فازی، ورودی ها و خروجی تعیین می گردند. بنابراین بر اساس مدل طراحی شده در این پژوهش، ابعاد هفت گانه مدل برند منابع انسانی شامل ابعاد (ارزش های سازمانی، ارزش های فرهنگی، ارزش های اجتماعی، ارزش های فرهنگ ایرانی-اسلامی، شایستگی فردی، شایستگی تخصصی و برندکارفرما) به عنوان ورودی های سیستم و مفهوم «برند منابع انسانی» به عنوان خروجی تعیین گردید و شبیه سازی شد. با وارد کردن ضرایب معادلات ساختاری ارزش برند منابع انسانی محاسبه گردید. شکل (۲) مدل پژوهش را در قالب موتور استنتاج و همچنین شکل (۳) سیستم فازی طراحی شده الگوی برند منابع انسانی توسط نرم افزار متلب به نمایش می گذارد.

1. Min-Max

2. Mamdani



شکل شماره (۲) - موتور استنتاج



شکل شماره (۳) طراحی سیستم فازی الگوی برند منابع انسانی توسط نرم‌افزار متلب

همان‌طوری که در شکل (۳) نشان داده شده است، سیستم فازی طوری طراحی شده است به هنگام برخورد با «و» مقدار مینیمم<sup>۱</sup> و به هنگام برخورد با «یا» مقدار ماکزیمم<sup>۱</sup>

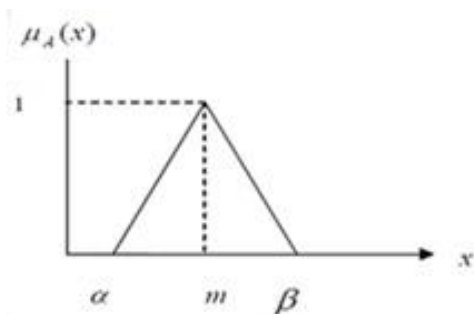
1. And method= min



را محاسبه می نماید. همچنین در قسمت استلزام<sup>۲</sup> که تصمیم گیری در ارتباط با میزان صحت قوانین را معین می کند، از روش مینیمم و در قسمت تجمیع<sup>۳</sup> که چگونگی جمع بندی خروجی ها را مشخص می کند از روش ماکزیمم استفاده شده است. در این سیستم به منظور فازی زادی<sup>۴</sup> مقادیر فازی از روش میانگین وزن ها با مرکز ثقل بهره گرفته شده است.

مرحله دوم: فازی سازی متغیرها

در این مرحله متغیرهای کلامی فازی سازی می شوند. برای فازی سازی متغیرها از تابع مثلثی استفاده شده است. فرمول (۱) و شکل (۴) مشخصات این تابع را نشان می دهند.

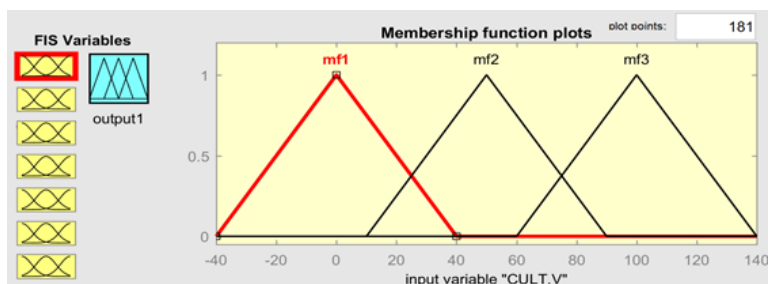


شکل شماره (۴) - اعداد مثلثی

در این پژوهش، اعداد فازی مثلثی مربوط به هر متغیر کلامی با نماد  $(\alpha \ m \ \beta)$  نشان داده می شود. مرحله فازی سازی از دوگام تشکیل شده است:

1. Or method = max
2. Implication
3. Aggregation
4. Defuzzation



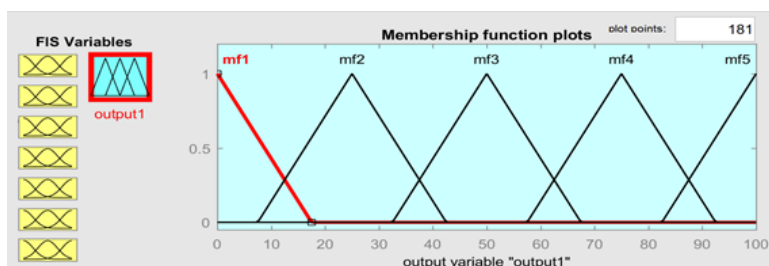


شکل شماره (۵) - ترسیم اعداد فازی مربوط به متغیر ورودی ارزش های سازمانی

گام دوم: فازی سازی متغیرهای خروجی: در این تحقیق متغیر خروجی، به پنج متغیر کلامی افزاینده شده است. جدول (۵) متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی را نشان می دهد. همچنین شکل (۶) اعداد فازی را نمایش می دهد.

جدول شماره (۵) - متغیرهای کلامی و اعداد فازی متغیر خروجی

برندسازی منابع انسانی	
متغیر کلامی	عدد فازی
خیلی کم (VL)	(۱۷/۵، ۰، ۱۷/۵)
کم (L)	(۷/۵، ۲۵، ۴۲/۵)
متوسط (M)	(۳۲/۵، ۵۰، ۶۷/۵)
زیاد (H)	(۵۷/۵، ۷۵، ۹۲/۵)
خیلی زیاد (VH)	(۸۲/۵، ۱۰۰، ۱۱۷/۵)



شکل شماره (۶) - ترسیم اعداد فازی مربوط به متغیر خروجی

مرحله سوم: تدوین قوانین استنتاج

همان‌طور که اشاره گردید سیستم فازی طراحی شده سه متغیر ورودی دارد. هر کدام از این متغیرها به سه مجموعه فازی افرابندی شده‌اند. بنابراین در حالت ایده‌آل  $(3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 2187)$  قانون نیاز است. در این پژوهش با استفاده از نظرات افراد خبره مبنی بر اهمیت هر یک از قوانین و همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در قسمت معادلات ساختاری برای هر یک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و همچنین ابعاد مدل تحقیق، تعداد ۱۶۲ قانون در این قسمت تنظیم گردید، که این قواعد تحت عنوان پایگاه قواعد فازی در جدول (۶) آمده است. در این مرحله ابتدا قوانین اولیه با توجه به تئوری موضوع تدوین گردید. سپس تناقضات و نکات مبهم موجود با افراد خبره در میان‌گذارده شده، اصلاحات لازم انجام گرفت.

جدول شماره (۶) - برخی از قوانین استنتاج

ردیف	(IF) ارزش‌های اگر	ارزش‌های فرهنگی	ارزش‌های اجتماعی	ارزش‌های ایرانی اسلامی	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های تخصصی	برند کارفرما	(THEN) برندسازی منابع انسانی
۱	کم	کم	کم	کم	کم	کم	کم	خیلی کم
۲	کم	کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	خیلی کم
۳	کم	کم	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	کم
۴	کم	متوسط	کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	کم
۵	کم	متوسط	متوسط	کم	کم	کم	کم	کم
۶	کم	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط
۷	کم	زیاد	کم	کم	کم	کم	کم	کم
۸	کم	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
۹	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
۱۰	متوسط	کم	کم	کم	کم	کم	کم	کم

مرحله چهارم: فازی‌زدایی

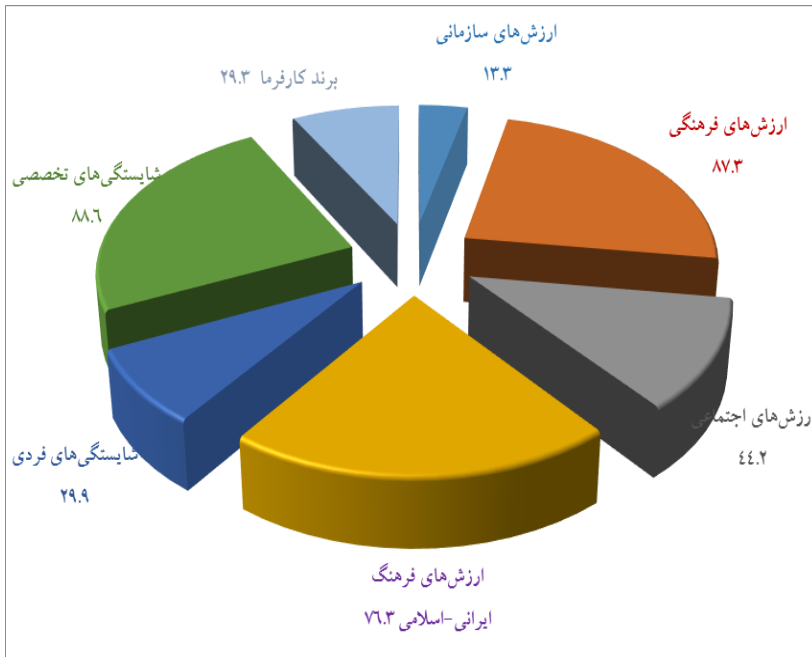
ارزش خروجی‌هایی که در مرحله قبل به دست می‌آید، به شکل فازی هستند. برای ساده‌تر کردن تجزیه و تحلیل، اعداد فازی می‌بایست به اعداد معمولی تبدیل شوند. به عبارت دیگر در این مرحله ارزش خروجی‌ها غیرفازی می‌باشند. همان‌طور که اشاره گردید یکی از روش‌های مرسوم برای فازی‌زدایی روش میانگین مراکز است.

مرحله پنجم: محاسبه ترکیب مطلوب ورودی‌ها  
 در این مرحله برای محاسبه ترکیب مطلوب ابعاد برند منابع انسانی، از اطلاعات پرسش نامه‌ای که برگرفته از قوانین موتور استنتاج بوده (طرف مقدم هر قانون) و روایی آن نیز مورد تأیید خبرگان قرار گرفته بود، استفاده شده است. پرسش نامه اشاره شده در اختیار ۲۰ نفر از استادان دانشگاه و مدیران سازمان های دولتی ایران قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا در مورد میزان اهمیت و تأثیرگذاری ابعاد هفت‌گانه بر برند منابع انسانی اظهار نظر کنند.

در این بخش با توجه به تعداد پاسخ گوینان، برای هر سؤال میانگین اعداد فازی محاسبه گردید. سپس متناسب با متغیر کلامی مربوط به آن، به‌عنوان خروجی (طرف مؤخر هر قانون) در پایگاه قوانین وارد گردید. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده توسط سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوب ابعاد مشخص شد که می‌تواند برندسازی منابع انسانی را بیشینه یا بهینه نماید. نتایج به‌دست‌آمده در قالب جدول (۷) و شکل (۷) نمایش داده شده است.

جدول شماره (۷) - ترکیب مطلوب ابعاد برند منابع انسانی

ابعاد برند منابع انسانی	درصد
ارزش‌های سازمانی	۱۳/۳
ارزش‌های فرهنگی	۸۷/۳
ارزش‌های اجتماعی	۴۴/۲
ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی	۷۶/۳
شایستگی‌های فردی	۲۹/۹
شایستگی‌های تخصصی	۸۸/۶
برند کارفرما	۲۹/۳



شکل شماره (۷) - ترکیب مطلوب ابعاد برند منابع انسانی

بدین ترتیب که با در نظر گرفتن مقادیر تأثیرگذاری هر یک از ابعاد در مفهوم برند منابع انسانی، قوانین پایگاه داده‌ها تنظیم گردید و میزان طرف مؤثر آن پیش‌بینی گردید. در این قسمت با استفاده از ترکیب ورودی‌ها، خروجی بهینه به دست می‌آید. به عبارتی دیگر زمانی که داده‌های به‌دست‌آمده برای ترکیب ابعاد برند منابع انسانی به عنوان ورودی به سیستم معرفی شود، موتور استنتاج فازی میزان خروجی را محاسبه می‌نماید. متناسب با مدل‌سازی انجام‌شده بهترین ترکیب، ترکیبی است که برند منابع انسانی را به حداکثر لازم افزایش دهد. شکل (۸) ترکیب مطلوب ابعاد و همچنین میزان بهینه برندسازی منابع انسانی را نشان می‌دهد.



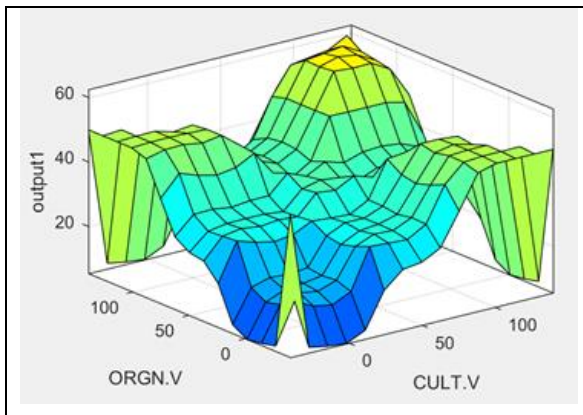
شکل شماره (۸) - ترکیب مطلوب ابعاد و میزان بهینه شده برندسازی منابع انسانی

مرحله ششم: اعتبار سنجی مدل

هر مدلی که طراحی می‌شود، به علت اینکه تمام جنبه‌های دنیای واقعی را در خود ندارد، دارای خطایی است. این خطا اگر در محدوده قابل قبول باشد، مدل از اعتبار نسبی برخوردار است در غیر این صورت مدل طراحی شده باید اصلاح گردد. در این مرحله نسبت به اعتبار سنجی ورودی‌ها-خروجی‌ها و قوانین مربوط به موتور استنتاج و هم‌چنین تست دقت مدل اقدام گردیده است.

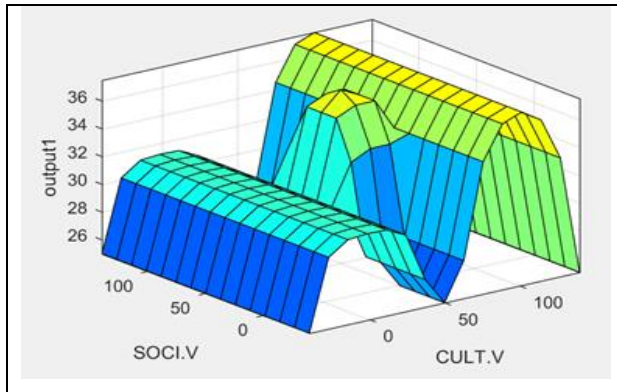
۱. اعتبار سنجی ورودی‌ها-خروجی‌ها و قوانین مربوط به موتور استنتاج: در این قسمت وقتی ورودی‌ها و خروجی فازی شدند و در قالب قوانین استنتاج نتایج به صورت تأثیر ورودی بر روی خروجی مشخص گردید، برای اطمینان بیشتر از صحت قوانین و نتایج کلی که به نوعی ترکیب ورودی و خروجی را نشان می‌داد، نتایج به دست آمده به ۱۵ تن از افراد خبره در دسترس داده شد، سپس با برگزاری جلساتی با افراد خبره از آنها خواسته شد نظرات خود را در مورد نتایج به دست آمده ارائه نمایند، با توجه به حساسیت امر، در مواردی که اختلاف نظر در مورد قوانین وجود داشت بحث و بررسی‌ها انجام شد تا وقتی این گام تکرار می‌گردید که یا نسبت به تعدیل موارد اقدام شود و یا اجماع در مورد نتایج به دست می‌آمد.

۲. اعتبار سنجی مدل: برای آزمون مدل از روش تحلیل رفتار خروجی‌ها استفاده گردید. در این روش اندازه سه متغیر ورودی، ثابت در نظر گرفته شده، سپس اندازه سه متغیر دیگر افزایش یا کاهش داده می‌شود. به ازای افزایش و کاهش در ورودی‌ها، اندازه هر خروجی توسط سیستم خبره محاسبه می‌گردد. رفتار به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، در صورتی که رفتار خروجی‌ها به ازای دو ورودی ثابت و دو ورودی متغیر، بر تئوری ادبیات تحقیق یا نظرات افراد خبره مورد تأیید قرار گیرد، اعتبار سیستم خبره تأیید می‌شود در غیر این صورت سیستم خبره باید اصلاح گردد. برای هر دسته از ورودی (دو به دو) این کار انجام گرفت. خروجی‌های معادل هر ترکیب با استفاده از نرم‌افزار متلب محاسبه شد. خروجی‌ها علاوه بر محقق توسط افراد خبره نیز با ادبیات تحقیق مقایسه شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تحلیل‌های حاصل صحت خروجی‌ها را تأیید کرد. شکل‌های (۹) الی (۱۳) این رفتارها را نشان می‌دهد.



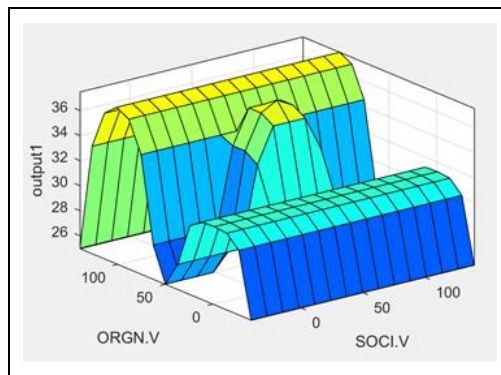
شکل شماره (۹) - ترکیب بعد ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های فرهنگی با برند منابع انسانی



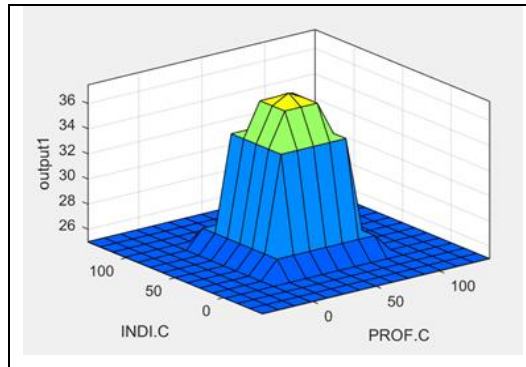


شکل شماره (۱۰) - ترکیب بعد ارزش های اجتماعی و ارزش های فرهنگی با برند منابع انسانی

در شکل (۹) رفتار متغیر خروجی یعنی برند منابع انسانی نسبت به پارامترهای ارزش های سازمانی و ارزش های فرهنگی نشان داده شده است. بعد ارزش های فرهنگی نسبت به بعد ارزش های سازمانی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. وقتی منحنی شرایط شخصی به بیش از ۴۰ می رسد تأثیر آن بر برند منابع انسانی قابل توجه است. همچنین مطابق با شکل (۱۰) بعد ارزش های فرهنگی نسبت به بعد ارزش های اجتماعی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. وقتی منحنی ارزش های فرهنگی به بیش از ۵۰ می رسد تأثیر آن بر برند منابع انسانی قابل توجه است.

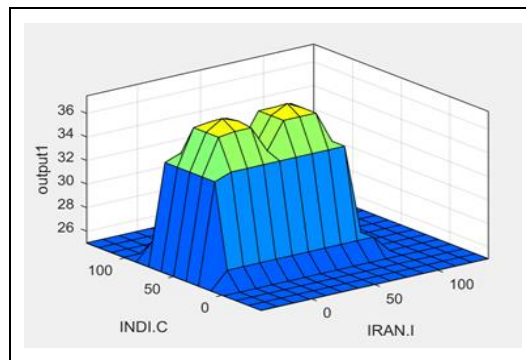


شکل شماره (۱۱) - ترکیب بعد ارزش های سازمانی و ارزش های اجتماعی با برند منابع انسانی



شکل شماره (۱۲)- ترکیب بعد شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های تخصصی با برند منابع انسانی

در شکل (۱۱) رفتار متغیر خروجی یعنی برند منابع انسانی نسبت به پارامترهای ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های سازمانی نشان داده شده است. بعد ارزش‌های اجتماعی نسبت به بعد ارزش‌های سازمانی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. وقتی منحنی شایستگی‌های تخصصی به بیش از ۵۰ می‌رسد تأثیر آن بر برند منابع انسانی قابل توجه است. همچنین مطابق با شکل (۱۲) بعد شایستگی‌های تخصصی نسبت به بعد شایستگی‌های فردی تأثیر قوی بر برند منابع انسانی دارد. وقتی منحنی به بیش از ۵۰ در دو جهت می‌رسد تأثیر آن بر برند منابع انسانی قابل توجه است.



شکل شماره (۱۳)- ترکیب بعد شایستگی‌های فردی و ارزش‌های فرهنگ ایرانی- اسلامی با برند منابع انسانی

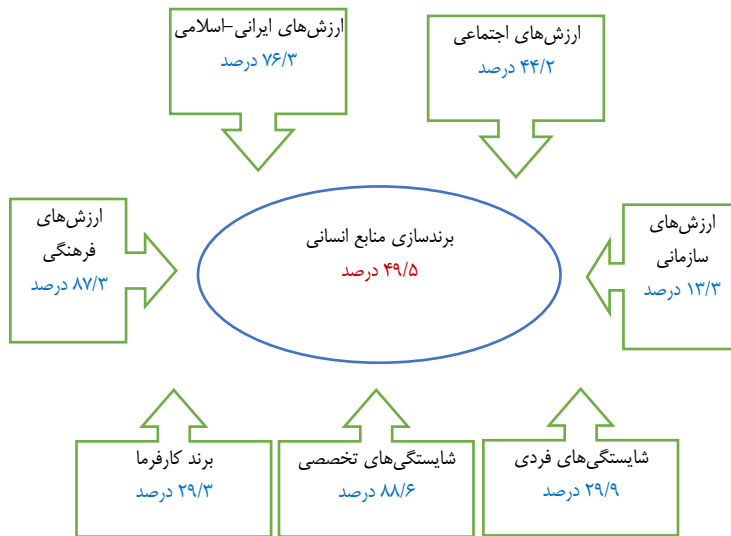
در شکل (۱۳) رفتار متغیر خروجی یعنی برند منابع انسانی نسبت به پارامترهای ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی و شایستگی‌های فردی نشان داده شده است. بعد ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی نسبت به بعد شایستگی‌های فردی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. منحنی ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی از ابتدا تأثیر قابل توجهی بر برند منابع انسانی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مسأله پژوهش و همچنین مروری بر تئوری و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی برای سازمان های دولتی ایران احساس گردید. محقق در گام‌های اول ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته اجماع قابل توجهی در خصوص تعریف، انواع و ابعاد مختلف برند منابع انسانی ندارند. بررسی‌ها نشان می‌داد که از دید برخی از صاحب‌نظران، دلیل اصلی تحقق نیافتن چنین اجماعی، عدم توجه مناسب به ماهیت چندوجهی برند منابع انسانی بود. برند منابع انسانی، یک مفهوم نسبتاً جدید و گسترده در زمینه بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است. در توجه برند منابع انسانی در دل تحقیقات رشته بازاریابی و منابع انسانی یافت می‌شود. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص برند منابع انسانی هم در حوزه بازاریابی و هم منابع انسانی، احتمال طراحی مدلی جامع که بتواند قابلیت استفاده در سازمان های دولتی ایران را داشته باشد ضعیف جلوه می‌داد. بنابراین اتخاذ روش‌های ترکیبی که می‌توانست حاصل تحقیقات گذشته را به صورت نظام‌مند دریاورد و به پژوهشگران در دست یافتن به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری به نظر رسید. بر این اساس رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب، هنوز به طور گسترده در این حوزه استفاده نشده و می‌توانست ابزار ارزشمندی برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب نظام‌مند باشد، برای طراحی و ارائه مدل مفهومی پژوهش انتخاب گردید.

به منظور ارائه ترکیب مطلوبی از ابعاد هفت‌گانه مدل که بتواند برند منابع انسانی را در سازمان های دولتی ایران بهینه نماید از مدل ریاضی (سیستم خبره فازی) استفاده

گردید. بر اساس نتایج حاصل از سیستم خبره فازی ترکیب مطلوب ابعاد مدل برند منابع انسانی به شرح زیر به دست آمد.



شکل شماره (۱۴)-میزان بهینه شده مدل برندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی

از نتایج به دست آمده از تحلیل سیستم فازی، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران جهت ارتقای میزان برند منابع انسانی خود می‌بایست از ترکیب متفاوتی از ابعاد مدل استفاده نمایند. در این پژوهش، با عمل فازی‌سازی تلاش گردید که متغیرهای ورودی (ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های فرهنگی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی ایرانی-اسلامی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های تخصصی و برند کارفرما) و متغیر خروجی برند منابع انسانی و در نهایت نتیجه مدل ریاضی، ترکیب مطلوب ابعاد مدل برندسازی منابع انسانی به دست آمد. بدین منظور و برای بهینه‌سازی برند منابع انسانی، اگر کارکنان سازمان های دولتی؛ ۱۳/۳ درصد به بعد ارزش‌های سازمانی، ۸۷/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگی، ۴۴/۲ درصد به بعد ارزش‌های اجتماعی، ۷۶/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی، ۲۹/۹ درصد به بعد شایستگی‌های فردی، ۸۸/۶

درصد به بعد شایستگی‌های تخصصی و ۲۹/۳ درصد به بعد برند کارفرما توجه و تمرکز نمایند آنگاه برند منابع انسانی آنها به میزان ۴۹/۵ درصد بهینه می‌شود.

با عمل فازی‌سازی تلاش گردید که متغیرهای ورودی (ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های فرهنگی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی ایرانی-اسلامی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های تخصصی و برند کارفرما) و متغیر خروجی برندسازی منابع انسانی و در نهایت نتیجه مدل ریاضی، ترکیب مطلوب ابعاد مدل برندسازی منابع انسانی به دست آمد. اساس تئوریک این مدل ریاضی، بر اساس مدل به کار رفته در تحقیق بنا شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل سیستم خبره فازی نشان داد که:

۱. زمانی که ابعاد ارزش‌های فرهنگی و سازمانی افزایش می‌یابند، میزان برند منابع انسانی با فرض ثابت بودن سایر ابعاد به همان ترتیب افزایش می‌یابد. با این تفاوت که بعد ارزش‌های فرهنگی نسبت به بعد ارزش‌های سازمانی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که ارزش‌های فرهنگی و سازمانی در کنار هم باید پرورش یابند.

۲. زمانی که ابعاد ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی افزایش می‌یابد، میزان برند منابع انسانی با فرض ثابت بودن سایر ابعاد به همان ترتیب افزایش می‌یابد. با این تفاوت که جنبه ارزش‌های فرهنگی نسبت به بعد ارزش‌های اجتماعی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در کنار هم باید پرورش یابند.

۳. زمانی که ابعاد ارزش‌های اجتماعی و سازمانی افزایش می‌یابد، میزان برند منابع انسانی با فرض ثابت بودن سایر ابعاد به همان ترتیب افزایش می‌یابد. با این تفاوت که بعد ارزش‌های اجتماعی نسبت به بعد ارزش‌های سازمانی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در کنار هم باید پرورش یابند.

۴. زمانی که ابعاد شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های فردی افزایش می‌یابد، میزان برند منابع انسانی با فرض ثابت بودن سایر ابعاد به همان ترتیب افزایش می‌یابد. با این تفاوت که بعد شایستگی‌های تخصصی نسبت به بعد شایستگی‌های

فردی تأثیر قوی بر برند منابع انسانی دارد. وقتی منحنی به بیش از ۵۰ در دو جهت می‌رسد تأثیر آن بر برند منابع انسانی قابل‌توجه است.

۵. زمانی که ابعاد ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی و شایستگی‌های فردی افزایش می‌یابد، میزان برند منابع انسانی با فرض ثابت بودن سایر ابعاد به همان ترتیب افزایش می‌یابد. با این تفاوت که بعد ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی نسبت به بعد شایستگی‌های فردی تأثیر بسیار قوی بر برند منابع انسانی دارد. و بعد ارزش‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی از ابتدا تأثیر قابل‌توجهی بر برند منابع انسانی دارد.

---

## References

- Abdolkarimikhalaji, N.(2013), Promoting Employee Morale in Organizations: Examining the Role of Human Resource Branding, Master's Thesis, Tehran: Tarbiat Modares University, (In Persian).
- Azar Kaffashpour; S.R.(2001), Identifying Effective Factors of Internal Environment of Organization in Establishing Valuable Brands. Quarterly Journal of Business Administration Research, 3(5), 97-117, (In Persian).
- Backhaus, K., & Tikoo, S.(2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501-517.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R., & Lydeka, Z.(2011), Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. Organizacijų Vadyba, 59, 7-22.
- Banyte, J., Stonkiene, E., & Piligrimienė, Z.(2011), Selecting Celebrities in Advertising: The Case of Lithuanian Sports Celebrity in Non-Sport Product Advertisement. Economics & Management, 16, 1215-1224.
- Baron R.(2001), Emotional Intelligence and Self-Actualization. New York: Psychology Press.
- Berger, L.A.(2004), Four Steps to Creating a Talent Management System. New York: McGraw-Hill.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L.(2005), Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151- 172.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M.(2002),  
Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in  
Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4),505-522.
- Brandt. E., & Kull, P. (2007). Talent Management: How Firms in  
Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources,  
*Internationella Handelshogskolan*, Available at:[www.essays.se/  
essay/](http://www.essays.se/essay/).
- Castro, A., & Armario, R.(2004), The Influence of Employee  
Organizational Citizenship Behaviour Customer Loyalty.  
*International Journal of Service Industry Management*, 15(1).
- Chernatony, L. (2006), *From Brand Vision to Brand Evaluation*. M.A.  
Butterworth-Heinemann.
- Cobb, C. D., & Mayer, J.D.(2000), Emotional Intelligence: What the  
Research Says. *Educational Leadership*, 58(3), 14-8.
- Conway, N., & Briner, R.B.(2005), *Understanding Psychological  
Contracts at Work: A Critical Evaluation*. Oxford University  
Press.
- Denison, D., Cho, H. J., & Young, J.(2000), *Diagnosing  
Organizational Culture: A Model and Method*. Working paper,  
International for management development.
- Esgandari, G. H., Esgandari, K., Beikzad, J., & Kordbacheh,  
S.H.(2012),The Effect of Manager's Moral Intelligence on Their  
Communication Skills in the Social Welfare Organization,  
*Quarterly Journal of Productivity Management*, 6(2), 105-128,  
(In Persian).
- Esgandari, K., & Naghipoor, V.(2014), The Role of Communicative  
Skills in Imam Ali's Reign. *Journal of Alavi Research Center*,  
5(10), 1-18, (In Persian).



- Esgandari, K., & NiaziGhaziyani, F.(2016), Investigating the Effect of Professional Ethics of Managers on Their Social Responsibility in Oil Refining Company, Corporate Responsibility Conference in Petroleum, (In Persian).
- Esgandari, K.(2009), Investigating the Relationship between Managerial Competitive Intelligence and Small Industries Development in East Azarbaijan Province. Master's Thesis, Bonab: Islamic Azad University, (In Persian).
- Fathi, N., & Shabani Ravari, A.(2007), Scientific and Experimental Model for the Development of Saipa Future Managers, Tehran: Saipa Co Publishing, (In Persian).
- Feghhizadeh, A. A., Vaezi, M., & Khatiriyani, S.(2014), The Spiritual Impact of Relying on God in the Quran and Traditions of Islam. Quarterly Insight and Islamic Training. 11(30), 1-18, (In Persian).
- Galavandi, H., Kabiri, A., & Soltanzadeh, V.(2014), A Study of the Relationship between Social Responsibility and Teamwork among the Staff of Urmia University. Journal of applied Sociology, 25(1), 111-120, (In Persian).
- Ghiyasvand, A.(2016), Application of Statistics and SPSS Software in Data Analysis, Tehran: Tisa Publishing, (In Persian).
- Gholam Hossaini, E., Bejani, H., & Maleki Niya, E.(2010), Influencing Factors, Constituents and Consequences of Organization Citizenship Behavior. Semi-Annually Police Human Development, 7(31), 11-34, (In Persian).
- Hadavand, M., & Farahmand, Y.(2014), Investigating the Impact of Internal Brand on Citizenship Behavior of the Case Study: Corp Naz Co., First International Brand Strategy Conference, (In Persian).

- Hafeznia, M.(2016), An Introduction to the Research Method in the Humanities. Tehran: Samt Publishing, (In Persian).
- Hajian, A. R., Sheikhleslami, M., Homaei, R., Rahimi, F., & Aminoroaia, M.A.(2012), Relationship between Spiritual and Emotional Intelligence. Journal of Research in Behavioral Science, 10(6), 500-508, (In Persian).
- Hamidianpur, F., Ziaei Bideh, A., & Saeeda Ardakani, M.(2013), Providing a Model for Assessing the Consequences of Employer Brand Equity with Use of SEM Approach. Quarterly Journal of Business Administration Research, 5(9), 1-20, (In Persian).
- Hansen, F.(2007), What Is Talent?. Workforce Management, 86(1),12-13.
- Harquail, C.V.(2006), Employees as Animate Artifacts: Employee Branding by Wearing the Brand. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Heydari, E.(2012), Investigating the Factors Affecting the Brand Performance of Employees with Internal Branding Approach (Case Study: Agricultural Bank of Iran). Master's Thesis, Tehran: Payam Noor University, (In Persian).
- Hofstede, G.(1980), Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values (Cross Cultural Research and Methodology). SAGE Publications.
- Hosseini, S. M., Dari, B., Ghuchani, F., Hadizadeh, A., & Saemiyan, S. (2014), Explaining the Pattern of Personal Brand Competency Development. Strategic Studies Quarterly, 17(66), 93-112, (In Persian).
- Hosseini, S. Y., Mousavi, S. A., & Ziaei Bideh, A.(2013), Presenting a Model to Explain Employee Based Brand Equity in

- Commercial Insurance Companies of Yazd Province. *Journal of New Marketing Research*, 3(1), 1-16, (In Persian).
- Hubert, K., & Rampersad, M.(2008), A New Blueprint for Powerful and Authentic Personal Branding. *Performance Improvement*, 6(47).
- Ind, N.(2003), Inside out: How Employees Build Value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- JaamiPoor, M. (2014), Designing the Maturity Model of Knowledge Management Is Consistent with Business Strategies Using the Method of Meta-Synthesis. Phd Thesis, Tehran: Tehran University.
- Keshkar, S., Ghafoori, F., & Aramon, S. (2016), Identifying Iranian Sport Human Brand Characteristics and the Rate of Social Acceptance of It in the Internal Products Marketing of Iran. *Journal of Movement Science & Sports*, 6(11), 91-104, (In Persian).
- Khoshnood, E.(2011), The Effect of Main Dimensions of Job on Organizational Commitment of Employees of Sanandaj Social Security Organization. Master's Thesis, Sanandaj: Islamic Azad University, (In Persian).
- Königová, M., & Urbancová, H.(2013), Evaluation of Factors influencing Human Resource Branding in the Czech Republic and the Slovak Republic. *International Journal of Marketing and Human*, 4(1), 59-67.
- Kornberger, M.(2010), *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge University Press.

- Lair, D., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005), "Marketization and the Recasting of the Professional Self". *Management Communication Quarter*, 26(3).
- Lari Semnani, B., & Sanavi Fard, R. (2014), "Employee Branding Model Based On Individual And Organizational Values In The Iranian Banking Industry", *Asian Economic and Financial Review*, 4(12), 1726-1740, (In Persian).
- Lynch, R.(2006), *Corporate Strategy*, Prentice Hall Education, Harlow, Essex.
- Mangold, W., & Miles, S. J.(2007), "The Employee Brand: Is Yours an all-Star?". *Journal of Business Horizons*, 50, 423-433.
- Memarzade Tehran, G. H. & Vaziri Nezam Dost, M.(2010), "Discover of Influencing Factors on Social Responsibility of Iranian Public Organizations-Tarasht Electricity Powerhouse". *Quarterly Iranian Journal of Public Administration Mission*, 1(2), 63-78, (In Persian).
- Memon, A. M., & Kolachi, A. N. (2012), "Towards Employee Branding: A Nexus of HR & Marketing". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 51-52.
- Miles, S. J., Mangold, G.(2004), "A Conceptualization of the Eemployee Branding Process". *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Miles, S. J., & Mangold, W.G.(2005), "Positioning Southwest Airlines through Employee Branding". *Journal of Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Miles, S. J., & Mangold, W.G.(2005), "Positioning Southwest Airlines through Employee Branding". *Journal of Business Horizons*, 48(6),535-545.

- Mitchell, C.(2002), Selling the Brand Inside. Harvard Business Review, 80(1), 99-105.
- Moradi, M., Khatooni, M., Zeighami, R., Jahani hashemi, H., & Sheikhi, M.(2013), Relationship between Professional Commitment and Job Satisfaction in Qazvin's Pubic Educational Hospital Nurses. Medical Ethics Journal, 7(24), 55-78, (In Persian).
- Morgan, M.(2011), Personal Branding: Create your Value Proposition. Strategic Finance magazine, 9(3), 13-28.
- Niroomand, P., & Ranjbar, M.(2013), Provide a Proposed Framework of Merit-Based Considerations in the Effective Presence of Women in Public Relations, the National Women's Congress and Public Relations, Tehran, National Conference on Women and Public Relations, (In Persian).
- Niroomand, P., & Ranjbar, M.(2013), The Role of Competency and Skill Training in the Development of Technology Capabilities of Technology Companies, Fourth National Conference on Technology Management, (In Persian).
- Niroomand, P., Ranjbar, M., Saadi, M. R., & Amirshahi, M.(2012), Identifying and Classifying Mobile Business Models Based on Meta-Synthesis Approach. Journal of Information Technology Management, 4(10), 179-201, (In Persian).
- Ong, L. D. (2011), Employer Branding and Its Influence on Potential Job Applicants. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9), 1088-1092 .
- Rabiei Mondajin, M., & Gholami, M. (2016), Investigating the Impact of Social Responsibility on Organizational Commitment (Sample

- Province Governorate Qom). Journal of Educational Administration Research Quarterly, 7(27), 69-98, (In Persian).
- Rahimiyan, A. (2013), Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management. Journal of Research of Human Resource Management, 5(2), 127-150, (In Persian).
- Robbins, S.P.(2005), Management. New York: Organizational Behavior Publication.
- Robbins, S.(2006), Organizational Behavior. Translated by: A. Parsaeian & M. Arabi, Tehran: Office of Cultural Research Publishing, (In Persian).
- Rousseau, D.(1995), Psychological Contracts in Organization; Understanding Written and Unwritten Agreements. CA7 Sage Publication.
- Royayi, R., & Mehrdoost, H.(2009), Investigating the Role of Cultural Managers in Promoting Social Responsibility (Case Study: Single Voice Managers). Social Science Bulletin, 3(3), 43-59, (In Persian).
- Saemian, S., Mohamadian, M., Mirmoeini, H., & Shahrokhy, F.(2014), The Effect of Cultural Components on Personal Brand Model Based on Individual Competencies. Quarterly Journal of Cultural Management 7 (22), 72-86, (In Persian).
- Saemian, S. (2008), New Competencies of Human Capital in Leading Organizations, The Second Conference of Training Managers in Production and Service Organizations, (In Persian).
- Saemian, S.(2015), Identification of Effective Factors on Competencies of Personal Brand In Human Capital. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 1(3), 131-135.

- Salimkhaniyan, S.H.(2012), Identifying Brand-Based Human Resource Management on Brand Equity and Brand Citizenship Behavior, Master's Thesis, Tehran: Islamic Azad University, (In Persian).
- Sanavifard, R.(2014), Designing Brand Model of Employees Based on Individual and Organizational Values in Increasing Market Share (Case Study of Mellat Bank), Phd Thesis, Tehran: Payame Noor University, (In Persian).
- Sephvand, S.(2013), How to Impact Brand-Based Human Resource Management on Customer Satisfaction with a Brand-Based Company Focusing on Black Box Processes. Master's Thesis, Lorestan: University of Lorestan, (In Persian).
- Seyedjavadin, S.(2007), Fundamentals of Human Resource Management. Tehran: Publications of University of Tehran Faculty of Management, (In Persian).
- Seyedjavadin, S.E.(2007), Principles of Organization and Management, Tehran: Negahe Danesh Publishing, (In Persian).
- Shahnawas, M. G., & Juyal R.C.(2006), Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. Journal of the Indian Academy of applied Psychology, 32(3).
- Siav, K., & Long, Y.(2005), Synthesizing Government Stage Models a Meta Sstnthesis Based on Meta-Ethnography Approach, Industrial Management & Data Systems, 105(4), 443-458.
- Singh, M. (2012), Employee Branding Through Talent Management for Customer Satisfaction. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 2(3).

- Sokro, E. (2012), Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Soumya G. (2008), Modeling Employer brand Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *Journal of Soft Skills*, 2, 45-55.
- Wetsch, L. (2012), A Personal Branding Assignment Using Social Media. *Journal of Advertising Education*, 16(1), 30-36.
- Zahedi, S. H., & Sheikh, E. (2010), Strategic Capabilities Model of Government Intermediate Managers. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(1), 95-139, (In Persian).
- Zahrakar, K. (2007), Investigating the Relationship between the Components of Emotional Intelligence and Academic Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2(5), 89-98, (In Persian).
- Zakili, M. (1998), Shadow Managers "Assessing the Competency of the Talents of Managers", Tehran Regional Electricity Company. Tehran: Institute for Management Research and Management, (In Persian).



## Designing an Optimal Model for Human Resource Brand in Iranian' Estate Organizations (in Line with Human Resource Productivity)

*Karim Esgandari*

*Nasrin Jazani (Ph.D.)*

*Gholamreza Memarzadeh Tehran (Ph.D.)*

*Morteza Mousakhani (Ph.D.)*

*Ali Mohtashami (Ph.D.)*

-----  
Date of receipt: 2017.02.10

Date of acceptance: 2018.10.19  
-----

### Abstract

Human resource branding is a relatively new approach taken from the field of "marketing" which is regarded as the essence of human resource marketing. This emerging arena provides a tremendous opportunity for enhancing human resource assumptions and stabilizing estate organizations as brands. This mixed-method study was undertaken to design an optimal model of human resource brand in estate organizations based on the Fuzzy Inference Method. The first phase of the study, thus, employed a qualitative method to propose a comprehensive model of human resource branding. Further, the initial conceptual model of the research was formed after the categories, concepts and codes of the human resource brand were identified. In the second phase, the mathematical model of Fuzzy Expert System was employed to provide a desirable combination of the components of the model that could optimize the human resource brand. The findings emerging from the study revealed that human resource brand of the organization employees can be optimized by 49.5 if they concentrate on organizational values (13.3%), cultural values (17.7%), social values (44.2%), Iranian-Islamic cultural values (76.3%), Individual competencies (29.9%), professional competencies (88.6%), and employer's brand (29.3%).

**Key Words:** Fuzzy Inference, Human Resources, Human Resources Brand, Optimal Combination.