



طراحی و تدوین استفاده از تکنیکهای تصمیم گیری چند معیاره جهت انتخاب مدیران در بانک ملی (مطالعه موردی: استان اصفهان)

منوچهر بلدی

گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد (نویسنده مسئول) mabaladi@yahoo.com

اصغر مشبکی اصفهانی

گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

عبداله هادی وینچه

گروه ریاضی کاربردی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

تاریخ دریافت: ۸۹/۱/۲۸ * تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۱۸

چکیده

سازمانهای کنونی برای مواجهه با چالشهای گسترده ی فراروی خود، باید طرح جامعی برای مدیریت استعدادهای خود داشته باشند و اطمینان حاصل کنند که نظام جانشینی مطلوبی را برای آموزش و به کار گماردن افراد مستعد در مناصب حساس و مدیریتی، پیاده می کنند. بر این اساس و با توجه به اهمیت موضوع، مقاله حاضر با هدف ارائه الگوی مناسب برنامه جانشین پروری با استفاده از فنون تصمیم گیری چند معیاره در بانک ملی استان اصفهان انجام شده است. روش تحقیق توصیفی پیمایشی است و جامعه آماری آن ۲۵ نفر از مدیران ارشد بانک ملی استان بوده اند، که با توجه به تعداد نمونه از آزمون آماری t برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. پس از استخراج معیارهای لازم با مطالعات کتابخانه ای، جهت بومی سازی قابلیت های مدیریتی در یک جلسه طوفان ذهنی با مدیران ارشد استان، تعداد ۲۵ معیار نهایی استخراج گردید. نمره وزنی معیارها با استفاده از روش برنامه ریزی غیرخطی و نرم افزار NLP محاسبه شد. در نهایت معیارها (قابلیت ها) به همراه نمره وزنی آنها جدولی را تشکیل میدهند که مدیریت می تواند بر اساس اطلاعات این جدول و به کارگیری روش ساده SAW به ارزیابی کلیه کارکنان جهت برنامه های آموزشی آتی و تعیین جانشین مناسب برای مناصب کلیدی و حساس بنماید. برخی از دستاوردها و نتایج این مدل عبارتند از: تشکیل ماتریس قابلیت ها به همراه اهمیت آنها، طراحی و تدوین الگوی علمی جانشین پروری، جلوگیری از هزینه های ناشی از بلاتصدی ماندن پست های کلیدی، شفاف سازی سیستم انتصابات و ایجاد انگیزش در کارکنان و متعادل کردن توقعات آنان، جلوگیری از هدر رفتن هزینه های آموزشی و جهت دهی به نظام آموزشی سازمان، برنامه ریزی نظام پاداش، ایجاد و تشکیل خزانه استعدادهای، تعیین و استفاده از مدل در جابجایی و انتقال کارکنان و موارد مشابه.

واژه های کلیدی:

خزانه استعدادهای، شایستگی، مدیران عملیاتی، رؤسای حوزه ها، مدل قابلیت ها.

۱- مقدمه

شناسایی و بهره‌گیری مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمانها برای عبور از شرایط فردا است (Abolalae, 2008) و یکی از آسیب‌های متوجه سازمانها کمبود مدیران شایسته و اثربخش است که باید با اجرای برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، این مساله را مرتفع کرد (Abolalae & Ghaffari, 2007).

طبق تحقیقات میدانی مشخص گردید انتخاب جانشینان در بانک ملی تابع شرایط و مقررات خاصی است که معمولاً طبق بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد و معمولاً مدیران مسئول، از تفویض اختیارات زیادی در این زمینه برخوردار هستند. اصولاً فرآیند خاصی برای شناخت استعدادها و پرورش آنها و تشکیل خزانه استعدادها برای مواجهه با چالش‌های احتمالی در رابطه با جایگزینی مدیران وجود ندارد (گرچه در بند آیین‌نامه نظام بانکی دولتی ماده ۱۰ برای موضوع تاکید شده است).

لذا هدف اصلی این پژوهش پاسخ به سوال اساسی زیر است:

الگوی مناسب برای نظام جانشین‌پروری در بانک ملی استان اصفهان، دارای چه ویژگی‌هایی است و چگونه است؟

امروزه اندیشمندان علم مدیریت، جانشین‌پروری را دومین چالش مهم پیش‌روی مدیریت می‌دانند. در حالی که محیط پیرامون سازمانها را فضای رقابتی شدید پرکرده است، سازمانهایی امکان بقا، رشد و تعالی را دارند که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی‌های واقع‌بینانه‌ای از وقایع پرچالش آتی را مد نظر قرار دهند. دیگر گذشته چراغ راه آینده نیست و سرعت تحولات و دگرگونی‌ها گواه این مدعاست. رویکرد دنیای پیشرفته کنونی با توجه به پویایی محیط، توسعه قابلیت‌های رهبری، مدیریتی و سعی در ایجاد سازمانهای یادگیرنده و دانش‌آفرین بوده است.

تعداد محدودی از شرکتها و بنگاهها آماده رویارویی با شرایطی هستند که آن را جنگ استعدادها نامیده‌اند. به طور طبیعی تعداد مدیران ارشد سازمانها، هماهنگ با رشد فعالیتهای اقتصادی افزایش می‌یابد. علاوه بر کمبود مدیران باید به مشکل ناشی از نوع زمینه‌های تجربی مدیران فردا که متفاوت از مهارتهای مورد نیاز در حال حاضر است نیز به عنوان یک مشکل جدی اشاره کرد، چرا که اقتصاد جهانی و پویای آینده نیازمند مدیرانی با مجموعه پیچیده‌تری از مهارتهاست (Bazrpash, 2008).

در این رویکرد شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و سپس تجهیز و توانا سازی آنها با برنامه‌های آموزشی و تربیتی و آگاه ساختن آنها از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریت مورد تاکید قرار گرفته است. برنامه‌ریزی مدیران برای یک سیستم جانشینی مطلوب و جهت‌دهی به نظام آموزشی متناسب با استعدادها، سلامت شغلی و موفقیت شغلی کارکنان را به دنبال خواهد داشت (Jazani, 2009).

انتخاب افراد با توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان، تاثیر مستقیمی بر اهداف استراتژیک سازمان دارد. از طرفی تخصص و دانایی فرد در شغل مورد نظر باعث عملکرد بهینه و در نهایت بهره‌وری سازمان می‌گردد و از طرف دیگر وجود نظم و آراستگی در نظام جانشین‌پروری و شفافیت در نظام کارراهه شغلی، تقویت انگیزه کارکنان و در نهایت تعهد آنان را در پی خواهد داشت. مدیران برای بهتر کردن فرآیند مدیریت نیازمند ابزارند. این پژوهش با استفاده از ریاضیات و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره ابزار مناسبی را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد تا با استناد و استفاده از آن ابزار، با دقت و اطمینان و آسودگی خاطر بیشتری دست به تصمیم‌گیری بزنند.

ما در این پژوهش دو هدف اصلی را در نظر داریم، تا هم وضعیت کنونی را شناسایی کنیم و هم با توجه به یافته‌ها، مدلی مناسب را برای آینده آن طراحی نمائیم.

۱- بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در نظام جانشینی بانک ملی استان اصفهان .

۲- طراحی مدل پیشنهادی برای یک نظام جانشین‌پروری کارآمد در بانک ملی استان اصفهان .

با توجه به اهداف اصلی این پژوهش و تامل در موضوع تحقیق، چهار هدف فرعی یا ویژه برای آن در نظر گرفته شده است :

۱- شناسایی وضعیت موجود تعیین نظام جانشینان در بانک ملی استان .

۲- شناسایی وضعیت مطلوب نظام جانشینی .

- ۳- اندازه‌گیری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب نظام جانشینی در بانک ملی استان .
- ۴- ارائه الگوی مطلوب با توجه به قابلیت‌های مدیریتی برای مدیران عملیاتی در امر تعیین جانشینان در بانک ملی استان .
- لذا توجه و تاکید صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت، که ذیلاً به صورت پیشینه و مبانی این مقاله آورده شده است اهمیت موضوع را بیشتر روشن می‌کند.
- لاوینگا (Lavinga, 2005) در مورد اهمیت جانشین پروری بیان می‌کند، جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. جانشینی مدیران، دو مین موضوع مهمی است که سازمانهای امروزی با آن مواجه اند (Lambertides, 2009) با توجه به این که جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پستهای بلا تصدی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Horan, 2007) از این رو انتظار می‌رود سازمان برای کسب این مهم و نیز اجرای جانشین پروری، مسیرهای شغلی را با شیوه‌های متفاوت طی کند.
- از جمله دلایل رویکرد سازمانها به نظامهای جدید پرورش مدیران، فالمر به این موارد اشاره می‌کند: اول این که رهبری یک منبع نسبتاً کمیاب است. دومین عامل نقش رو به گسترش کارکنان دانشی به بازیگران اصلی و موثر سازمانهای امروزی است. بطوری که با افزایش توانایی دانشی و فکری کارکنان امکان تحرک و جابجایی‌های شغلی آنها در سازمانهای دیگر هموارتر می‌شود. عامل سوم مربوط به تغییر در ماهیت قراردادهای استخدامی بین سازمانها و کارکنان است که منجر به جذب و ارتقاء کارکنان با عملکرد بالا، و نگرش کارکنان با عملکرد متوسط و بالاخره اخراج کارکنان با عملکرد ضعیف است.
- چهارمین عامل گسترش شبکه اینترنت و مراکز کاریابی جهانی برای استخدام استعدادهاست. پنجمین عامل مربوط به شرکتهایی است که به صورت تخصصی به کار استخدام و شکار مغزها می‌پردازند و مورد آخر تغییر و تحولات بی‌انتهای آنها و در برخی موارد غیر قابل پیش بینی است (Abolalae, 2008).
- جیم کالینز اطلاعاتی را توسط یک تیم تحقیق در طول پنج سال از ۲۰۰۰ شرکت آمریکایی به دست آورده است که دلیل جهش شرکتهای از وضعیت خوب به عالی را به خوبی نشان داده است. وی پیرامون جانشین پروری می‌گوید، در بیش از سه چهارم شرکتهایی که نتوانستند از مرحله خوب به عالی برسند، مدیرانی را ملاقات کردیم که هنگام انتخاب جانشین برای خود، کسی را برمی‌گزیدند که شکست بخورد یا عملکردی ضعیف داشته باشد. وی همچنین می‌گوید: ما گمان می‌کردیم رهبران رهسپار تعالی کار خود را با نوعی بینش و خط مشی جدید آغاز می‌کنند. اما بعد فهمیدیم که آنها ابتدا افرادی شایسته را وارد سازمان کرده، افراد ناشایست را حذف و سپس افراد شایسته را در جایگاههای مناسب قرار می‌دهند- بعد هدف خود را تعیین می‌کنند. معلوم شد این گفته قدیمی که: «افراد مهمترین دارایی شما هستند»، نادرست است. افراد مهمترین دارایی شما نیستند. افراد مناسب، مهمترین دارایی شما هستند (Sepehrpoor, 2008).
- از جمله تحقیقات و مقالات داخلی مرتبط می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- ۱- بررسی امکان سنجی پیاده سازی و طراحی کلی سیستم جانشین پروری در شرکت فناوری موج خاور (پایان نامه نغمه السادات کرباسی دانشگاه صنعتی شریف ۱۳۸۷) که موضوعات امکان سنجی، برنامه جانشین پروری، آمادگی برای تغییر، طراحی سیستم و پیاده سازی آن را مهم دانسته و به بررسی آنها پرداخته است.
- ۲- بررسی میزان آمادگی "شرکت توسعه و احداث نیروگاههای سیکل ترکیبی مپنا" برای اجرای برنامه های جانشین پروری و طراحی چارچوب کلی برنامه (پایان نامه، مهدی حسین نژاد، دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۷) که به موضوعات برنامه جانشین پروری، توسعه سازمانی، مدیریت تغییر و آمادگی برای تغییر پرداخته است.
- ۳- طراحی و تدوین الگوی بومی شایستگی های مورد نیاز مدیران و رهبران کسب و کار، مورد مطالعاتی سازمان فولاد مبارکه (پایان نامه، مریم السادات عقیلی، دانشگاه نجف آباد، ۱۳۸۸) که به بررسی پیرامون مدیریت استراتژیک منابع انسانی،

رهبری، قابلیت، توانمندسازی، جانشین پروری، مهارت، روشهای تعیین رهبری از دیدگاه مدیریت، رویکرد رفتاری، رویکرد اقتضایی، مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی پرداخته است.

از جمله برخی مقالات مرتبط با موضوع می توان به این مقالات اشاره کرد:

بررسی میزان شایسته سالاری کارشناسان در بخش دولتی، سازمانهای دولتی استان قزوین از غلامرضا کردستانی ۱۳۸۷ مجله مطالعات مدیریت شماره ۵۷ صفحات ۵۲-۳۳. جانشین پروری و استعداد یابی از علیرضا نجفی ۱۳۸۶ مجله موفقیت شماره ۱۵۹ صفحات ۷۲ و ۷۳. جانشین پروری کلید نجات در بحران استعدادها از مرجان معالی تفتی ۱۳۸۷ مجله تدبیر شماره ۱۹۹ صفحات ۶۶ و ۶۷. مدل کانال رهبری در فرآیند جانشین پروری از محمد حسین متقی ۱۳۸۸ مجله تدبیر شماره ۲۱۱ صفحات ۲۸-۲۴. مراکز ارزیابی روش نوین جانشین پروری از اکبر عیدی و محمد دیانتی ۱۳۸۷ مجله تدبیر شماره ۱۹۵ صفحات ۳۱-۲۶.

برنامه ریزی جانشینی را می توان در اصول چهارگانه فایول (۱۸۴۱ تا ۱۹۲۵) تحت عنوان "ثبات شغلی" جستجو کرد. فایول معتقد بود اگر این اصل فراموش شود، سرانجام پستهای کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده اند پر خواهد شد. برنامه ریزی جانشینی را می توان فرآیندی دانست که به حصول اطمینان از ثبات شغلی کمک می کند. برنامه ریزی جانشینی کوششی برنامه ریزی شده برای حصول اطمینان از عملکرد موثر سازمان به منظور پرورش و جایگزینی کارکنان کلیدی در طی زمان است. همچنین برنامه ریزی جانشینی را می توان کوششی سنجیده و نظام مند دانست که توسط یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری در سمتهای کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می شود (Harraf, 2004).

برنامه جانشین پروری فرآیندی است که کارکنان شایسته را شناسایی و آماده می کند تا جایگزین افراد کلیدی شوند، هنگامی که کار آنها به پایان می رسد (Maalie tafti, 2008).

اهمیت جانشین پروری

بهره بردن از روشهای علمی و مهندسی در انتخاب جانشینان اصلح، کاری بسیار اثربخش است چرا که بیشتر کاری که در بحث جانشین گزینی مطرح می شود این است که افراد سعی می کنند با نظرات شخصی و تمایلات خصوصی خود بدون بهره مندی از معیارها و شاخصهای ارزیابی مشخص دست به انتخاب جانشین بزنند که این تنها قشر توانمند و نخبه جامعه را دچار سرخوردگی می سازد. از طرف دیگر هزینه های پنهان بسیار زیادی ناشی از عدم انتخاب اصلح به کشور تحمیل می شود. یکی از صاحب نظران در تعبیری زیبا، برنامه های جانشین پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند. سازمانهای امروزی نیاز به تعیین و تشکیل خزانه و ذخیره ای از افراد کاملاً مستعد دارند که بتوان از میان آنها نامزدهایی برای احراز مشاغل و مسئولیتهای مدیریت و رهبری انتخاب کرد. در سازمانهای پیشروی جهان، مدیریت جانشین پروری از طریق فرآیندی انجام می شود که مدیریت استعداد نام دارد. از طریق این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سالهای آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بعهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتهای آماده می شوند (Bazrpash, 2008).

استعداد و استعداد یابی

بنیان برنامه های جانشین پروری بر تعریف استعدادها استوار است. از طریق این تعریف است که می توان استعدادها را شناخت، افراد مستعد را تشخیص داد، کسانی که نیازمند تقویت استعداد خود هستند تعیین کرد و به بهترین شیوه های تقویت و توسعه استعداد نیز دست پیدا کرد.

افراد مستعد از جمله سرمایه های انسانی یک سازمان هستند و سرمایه ی انسانی نشان دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان است. روس و همکارانش نیز بحث می کنند که کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکری شان

ایجاد می کنند. هم چنین، بروکینگ معتقد است دارایی انسانی یک سازمان شامل مهارت ها، تخصص ها، توانایی حل مساله و سبک های رهبری است (Ghelichlei & Moshabaki, 2007).

اهمیت استعداد ها

امروزه جانشین پروری از راه فرآیندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد ها نام دارد. از راه این فرآیند، استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سالهای آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می شوند (Diyanati & Aidi, 2008). پژوهشها نشان می دهند که شناخت ارزشهای افراد، تیمها و سازمانها موجب کاهش تناقضها، افزایش حفظ استعدادها، بهبود کارایی و بهره وری و انرژی بخشیدن به گروه هایی که برای هدفی مشترک گرد هم آمده اند، می شود. از جمله این مزایا می توان به کاهش جابه جایی نیروی انسانی، کاهش شدید هزینه ها و افزایش رضایت ذی نفعان اشاره کرد (Yukl, 1995). شایستگی چیست؟

در حوزه پژوهش های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار توسط مک کلند^۲ (۱۹۷۳) در مقاله ای تحت عنوان "اندازه گیری شایستگی به جای هوش"^۳ مطرح شد. مک کلند مفهوم شایستگی را به عنوان ویژگی رفتاری و روان شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می باشد مورد توجه قرار داد (Newsome, 2003) پس از آن بویاتزیس^۴ (۱۹۸۲) در مقاله ای تحت عنوان مدیر شایسته مدلی برای عملکرد موثر^۵ کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی^۶ گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود^۷ یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد، این تعریف در دهه ۱۹۹۰ فضای گسترده ای برای اظهار نظرهای متفاوت و بحث درباره ی مفهوم شایستگی ایجاد کرد و باعث شد در طول دو دهه اخیر موضوع شایستگی از رویکردهای مختلف مورد توجه قرار گرفته و تعاریف چندگانه ای در این زمینه مطرح شود (A.R.Boyatzis, 1982). در طول این مدت پژوهشگرانی نظیر اولریچ، بروک بانک، یانگ و لیک^۸ (۱۹۹۵)، بلانسر، بروسکی و دیر^۹ (۱۹۹۶) میرابیل^{۱۰} (۱۹۹۷) آرمسترانگ^{۱۱} (۱۹۹۹) کاتانو^{۱۲} (۲۰۰۱) و بوندر^{۱۳} (۲۰۰۳) شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد مطلوب شغلی تعریف کردند در حالی که گروه دیگری از محققان نظیر اسپنسر^{۱۴} (۱۹۹۷) فلشمن، وتروگن، یولمن، مارشال و مای^{۱۵} (۱۹۹۵) معتقدند که شایستگی ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش ها، ارزش ها، محتوای دانش یا مهارت های رفتار شناختی است که می تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید (Spwner, 1993). برخی از صاحب نظران نظیر استبلر^{۱۶} و گرین^{۱۷} (۱۹۹۹) هم شایستگی ها را به معنای توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته اند. مک لاکان^{۱۸} (۱۹۹۶) اسلونیسکی^{۱۹} (۱۹۹۶) میترانی، دالزیل و فیتس^{۲۰} (۱۹۹۲) هم شایستگی را یک صفت زیر ساز فردی دانسته اند که به صورت علی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط می باشد (Filerman, 2003).

2 - Mc Clleland

3 - Testing for Competence rather than for intelligence

4 - Boyatsis

5 -The Competence Manager: A Model for Effective Performance.

6 -Human Resource Management (HRM)

7 -Self Perception

8 -Uilich, Brockbank, Yenng & Lack

9 -Blancero, Boroski & Dyer

10 -Mirabile

11 -Armesterang

12 -Katano

13 -Bonder

14 -Spencer

15 -Fleishman, Wetrogen, Unlman, Marshall & Mies

16 -Stereblor

17 -Green

18 -Mclangan

19 -Slivinski

20 -Mitrani, Dalziel & Fitts

- چگونگی استفاده از شایستگی ها در جانشین پروری همانگونه که گفته شد مدل‌های شایستگی، سنگ بنای بسیار لازمی است که فعالیت مدیریت و برنامه ریزی جانشینی بر آن اساس پایه ریزی می شود.
- بدون آنها اقدامات زیر مشکل است:
- ✓ مرتبط و منطبق کردن شایستگی های درون سازمان (نقاط قوت استراتژیک) با شایستگی های شغلی.
 - ✓ تعریف استعدادهای برجسته یا سایر طبقه بندی گروهی کارمندان.
 - ✓ توضیح دقیق شایستگی های فعلی و آتی که برای موفقیت در سازمان و در واحدها یا مشاغل یا تخصص های مختلف آن ضروری است.
 - ✓ فراهم کردن مبنایی برای مدیریت عملکرد با فراهم کردن محیطی که عملکرد عالی در بین تمام کارکنان تشویق می کند.
 - ✓ استقرار انتظارات کاری روشن برای حال و آینده .
 - ✓ ایجاد ارزیابی های چرخه کامل و تعداد ارزیاب به گونه ای که برای الزامات منحصر به فرد یک شرکت با فرهنگ خاص خود طراحی می شود.
 - ✓ تهیه کردن فهرستهای شایستگی که نحوه ی احتمالی پرورش افراد برای آینده را شرح می دهد .
 - ✓ تدوین طرحهای پرورش فردی به منظور کمک به پر کردن خلا پرورشی بین شایستگی هایی که افراد برای موفق شدن نیاز دارند و شایستگی هایی که در حال حاضر دارند که توسط ارزیابی چرخه کامل، تعداد ارزیاب یا سایر رویکردها برای بررسی عملکرد فعلی یا استعداد آتی شناسایی شده اند (Harraf, 2004).

چگونگی تدوین فهرست قابلیتها

- راههای گوناگونی برای تدوین فهرست قابلیت ها وجود دارد که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:
- ۱- مطالعه و تجزیه و تحلیل رفتارها و قابلیت ها و سبکهای مدیریت، شیوه های تصمیم گیری و ویژگی های شخصیتی و شخصی است که در مدیران برجسته و موفق سازمان یا صنعت زیربط مشترک است .
 - ۲-شناسایی و تجزیه و تحلیل روندها و چالش های موثر بر سازمان در آینده.
 - ۳-تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی .
 - ۴-الگو برداری از سازمانهای پیشرو (Abolalae & Ghaffari, 2007).
- دالویکز^{۲۱}، یکی از صاحب نظران مدیریت، قابلیت های مدیریتی را به شش دسته از قابلیت های ذهنی، شخصی، ارتباطی، بین فردی، رهبری و جهت دهی نتایج تقسیم می کند(Iversen, 2000).
- اسپنسر^{۲۲} نیز قابلیت‌های مدیریتی را به شرح زیر دسته بندی می کند:
- ✓ قابلیت های پایه ای که مشتمل بر دانش و مهارت های پایه ای است و افراد برای حداقل کارایی به آنها نیازمندند.
 - ✓ قابلیت های عالی که عامل تمایز عملکرد متوسط از عالی است.
- قابلیت های مدیریتی معرفی شده از سوی اسپنسر عبارتند از: تاثیر و نفوذ، جهت یابی، دست یابی به موفقیت، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، توانمندسازی دیگران، اعتماد به نفس هدایت و رهبری، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم. به اعتقاد آنها در یک نگاه کلی تمام مدیران در تمام سطوح سازمانی نیازمند قابلیت های مشترکی برای کسب موفقیت هستند (Sakett & Laczo, 2003).
- رابرت کاتز (۱۹۷۴) در یک مدل به سه گروه از مهارت هایی که مدیران سازمانها برای اداره موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت های خود باید واجد آنها باشند اشاره کرده است که شامل:

²¹ -Dalvicse

²² -Spencer

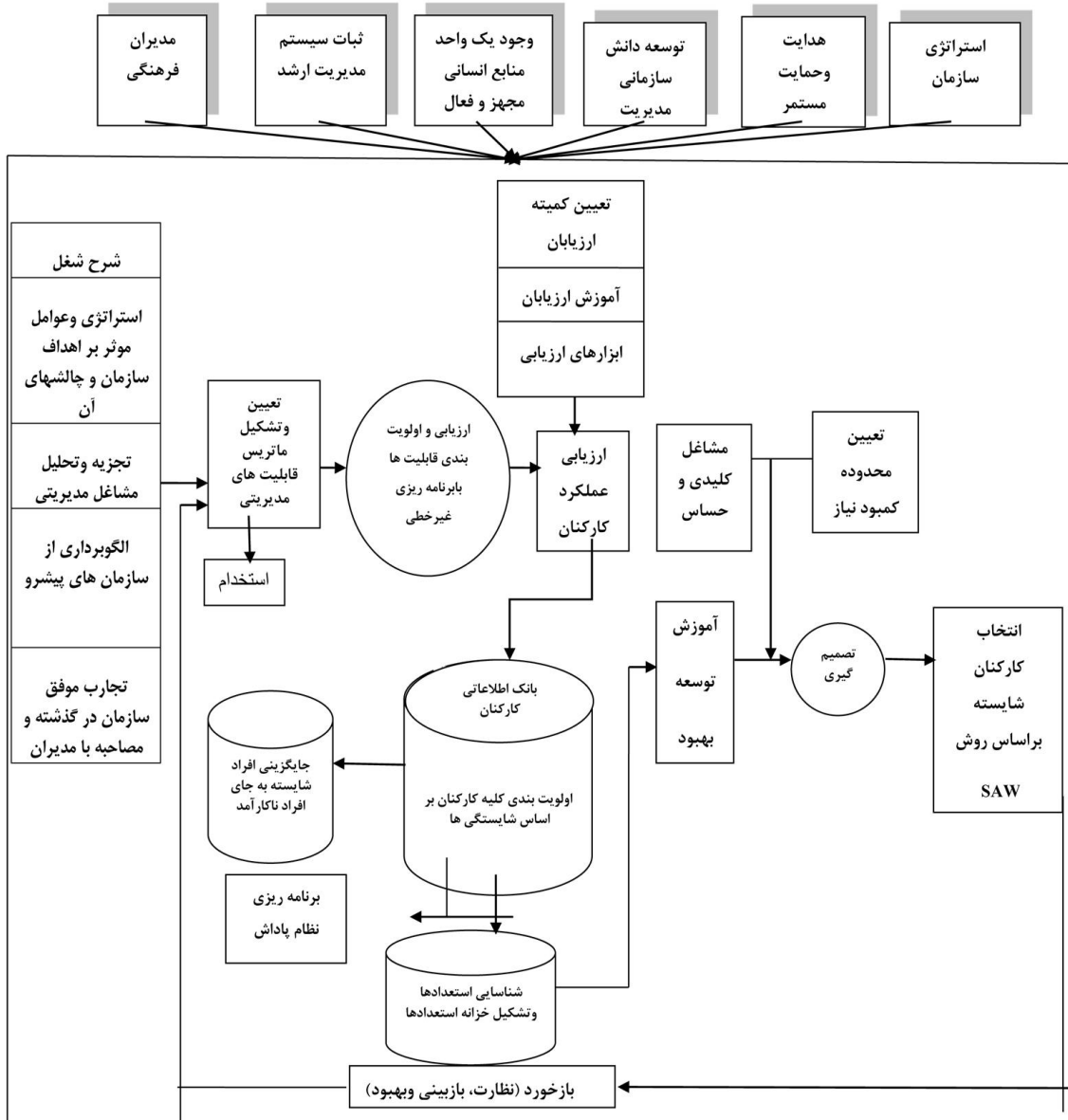
- ۱- مهارت‌های ادراکی مثل جامع‌نگری، خلاقیت، آینده‌نگری، تفکر تحلیلی، تفکر انتزاعی.
- ۲- مهارت‌های انسانی مثل همدلی، اعتماد آفرینی، برقراری ارتباطات موثر و نافذ و برانگیختن دیگران.
- ۳- مهارت‌های فنی که مربوط به حوزه‌ی عمل تخصصی مدیر ذی‌ربط است و با دانش فنی و مهارت‌های تکنیکی و ارتباط نزدیک دارد.

به منظور شناخت عناصر قابلیت مدیریتی، استیون ابراهام و همکاران، فهرستی از ۲۵۰۰ سازمان در اندازه‌ها و صنایع گوناگون انتخاب کردند و پرسشنامه‌ای را ارسال نمودند. تعداد ۲۷۷ پرسشنامه عودت داده شد. نتایج نشان داد که همه ۲۳ عنصر قابلیت مدیریتی که در بررسی آزمایشی مشخص شده‌اند، به طور کامل، به عنوان توصیف یک مدیر موفق به وسیله‌ی اکثر سازمانها لحاظ نمی‌شوند آنها دریافتند که اکثر مدیران جامعه آماری مورد بررسی تعداد ۲۰ قابلیت را مهم تلقی کرده‌اند. بر اساس قابلیت‌های به دست آمده می‌توان گفت که شش عامل اول اغلب به عنوان عوامل اساسی و مهم به شمار می‌روند. هر یک از شش عامل که به وسیله‌ی بیش از ۱/۳ پاسخ دهندگان مهم قلمداد شده‌اند، که عبارتند از: مهارت‌های رهبری، تمرکز بر مشتری، نتیجه‌گرا بودن، حلال مشکلات، مهارت‌های ارتباطات و عضو تیم بودن (Abraham, 2001).

در این پژوهش از روش استیون ابراهام و همکاران در استخراج قابلیت‌های مدیران عملیاتی بانک ملی، بهره‌گرفته شده است. دالویکز^{۲۳}، یکی از صاحب‌نظران مدیریت، قابلیت‌های مدیریتی را به شش دسته از قابلیت‌های ذهنی، شخصی، ارتباطی، بین فردی، رهبری و جهت‌دهی نتایج تقسیم می‌کند (Iversen, 2000).

قابلیت‌های مدیریتی معرفی شده از سوی اسپنسر عبارتند از: تاثیر و نفوذ، جهت‌یابی، دست‌یابی به موفقیت، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، توانمندسازی دیگران، اعتماد به نفس هدایت و رهبری، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم. به اعتقاد آنها در یک نگاه کلی تمام مدیران در تمام سطوح سازمانی نیازمند قابلیت‌های مشترکی برای کسب موفقیت هستند (Sakett & Laczo, 2003).

مدل مفهومی



شکل (۱): شماتیک مدل مفهومی

۲- مواد و روشها

هر تحقیق در حوزه علوم اجتماعی به ویژه مدیریت در واقع در زمره تحقیقات کاربردی است. در این فصل نوع و روش تحقیق تشریح شده و روش نمونه گیری و جامعه آماری و روشهای گوناگون جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها بیان شده است. علاوه بر این به ابزارهای جمع آوری اطلاعات و ویژگیهای آنها نیز پرداخته شده است. در این تحقیق هدف همواره پاسخ به سوالات اساسی زیر بوده است که در این قسمت با توجه به تجزیه و تحلیل آماری و روندهای جمع آوری اطلاعات به آنها پاسخ داده شده است.

سوالات تحقیق

- الف : سوال اصلی: آیا بین یک نظام جانشینی کارآمد با وضعیت موجود تفاوت وجود دارد؟
 ب : سوالات فرعی

۱- چه شاخص‌هایی برای انتخاب مدیران عملیاتی بانک ملی استان مناسب‌اند؟
 ۲- چگونه از معیارها و شاخص‌های قابلیت در رتبه‌بندی کارکنان بانک ملی استان می‌توان استفاده کرد؟
 پایه هر علمی، روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می‌رود. در این باره آمده است روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها و کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (khaki, 2003).
 این تحقیق یک تحقیق توصیفی و کاربردی است که در این زمینه از مطالعات کتابخانه‌ای، مشاهده مستقیم و همچنین مصاحبه با مدیران ارشد سازمان، روش طوفان ذهنی و سرانجام دو پرسشنامه تکمیلی، جهت استخراج نمودار قابلیت‌های مدیران عملیاتی، بهره‌گرفته شده است.
 جامعه اصلی مورد مطالعه، ۲۵ نفر از مدیران ارشد استان بودند. برای پرسشنامه اول همه ۲۵ نفر، نمونه ما را تشکیل دادند. و برای پرسشنامه دوم ۱۶ مدیر برتر استان، آن را تکمیل نمودند. مدیران مذکور شامل ریاست و معاونین بانک ملی در سطح استان، رؤسای دوایر (که نقش کمیته انتصابات را به عهده داشتند و روسای حوزه‌های دوازده‌گانه را شامل می‌شدند).
 بعد از دست‌یابی به مدل مفهومی تحقیق، بر اساس مطالعات انجام شده و مدل مفهومی استخراجی، پرسشنامه‌ای تنظیم گردید و بعد از اصلاح و تصحیح مجدد، کلیه سوالات پرسشنامه مورد بررسی و بازنگری و اصلاحات پایانی قرار گرفت و پس از تایید روایی آن، در بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید. پس از توزیع پرسشنامه و تکمیل و جمع‌آوری آن، نتایج حاصل از پاسخها وارد نرم افزار SPSS گردید. با مشورت با یک متخصص آمار، داده‌ها تجزیه و تحلیل گردیدند. برای هر پرسش پنج پاسخ طبق طیف لیکرت در نظر گرفته شد. پاسخها از بسیار زیاد با نمره پنج تا بسیار کم با نمره یک، طیف بندی گردیدند. پس از تجزیه و تحلیل آماری نتایج، از پایایی بالای پرسشنامه حکایت داشت. با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی این پرسشنامه ۸۷ درصد محاسبه گردید.

تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه اول

پس از مطالعات کتابخانه‌ای و استخراج مدل مفهومی، تعداد ۱۶ سوال بر اساس این مدل طراحی گردید که پس از تایید روایی آن توسط استاتید راهنما و مشاور در بین ۲۵ نفر از مدیران ارشد استان توزیع گردید که تعداد ۲۰ پرسشنامه عودت داده شد. در طیف پاسخها از رویکرد لیکرت استفاده شده است به طوری که بهترین حالت پاسخ بسیار خوب و بدترین وضعیت پاسخ بسیار بد را اتخاذ می‌کند و سایر پاسخها بین این دو طیف گسترده شده‌اند. حالت مطلوب، پاسخهای خوب و بسیار خوب در نظر گرفته شده است.

برای آنکه نشان دهیم بین وضعیت فعلی (از دید مدیرانی که مورد سوال قرار گرفته‌اند) با وضعیت مطلوب (یعنی نمره ۵ برای هر سوال) فاصله معنی‌داری وجود دارد یا خیر، باید آزمون فرض آماری زیر را انجام دهیم.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 4 \\ H_1: \mu < 4 \end{cases} \quad (1)$$

دلیل انتخاب مقدار ۴ به جای ۵ برای میانگین نمرات هر پرسشنامه آنست که بر فاصله بین وضعیت مطلوب و فعلی تاکید شود. برای انجام این آزمون از آزمون t استفاده می‌کنیم. اما قبل از آن بررسی می‌کنیم که آیا توزیع نمرات پرسشنامه‌ها نرمال هست یا نه زیرا در آزمون t ، نرمال بودن داده‌ها یک فرض اساسی است و تعداد داده‌ها نیز از ۳۰ کمتر است. برای این کار از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده می‌کنیم. در این آزمون، فرض آماری زیر را آزمون می‌کنیم:

$$\begin{cases} H_0: \text{داده ها دارای توزیع نرمال هستند} \\ H_1: \text{داده ها دارای توزیع نرمال نیستند} \end{cases} \quad (2)$$

جدول (۱) محاسبات مربوط به آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف را نشان می دهد. مقدار سطح معنی داری (Sig) نشان می دهد که فرض صفر رد نمی شود (فرض صفر رد می شود هر گاه $\alpha > \text{sig}$ و $\alpha = 0.05$) بنا براین می توان از آزمون t استفاده کرد.

جدول (۱): آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

NPar Tests	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
mean	
۲۰	N
۲/۸۸۷۵	Mean
۰/۴۸۵۲۳	Std. Deviation
۰/۱۹۱	Absolute
۰/۱۳۲	Positive
-۰/۱۹۱	Negative
۰/۸۵۳	Kolmogorov-Smirnov Z
۰/۴۶	Asymp. Sig.

جدول آزمون t (برای فرضیه آماری شماره ۱) نشان می دهد که فرض صفر در سطح خطای $\alpha = ۰/۰۱$ رد می شود بنا بر این در سطح خطای یک درصد می توان گفت که وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب فاصله معنی داری دارد.

تجزیه و تحلیل پرسشنامه دوم

پرسشنامه دوم با هدف جمع آوری اطلاعات نظرات مدیران ارشد سازمان در استان، جهت استخراج و بومی سازی قابلیت ها و شایستگی های مدیران عملیاتی بانک ملی استان، تهیه گردید. سرانجام، پس از جلسه طوفان ذهنی و توزیع پرسشنامه دوم و حذف معیارهای مشابه و تعیین وزن معیارها، ۲۵ معیار همراه وزن آنها استخراج گردیدند: پس از استخراج مدل قابلیت های مدیران عملیاتی بانک ملی استان اصفهان توسط مدیران ارشد این سازمان، به وسیله روشهای گفته شده در قبل، تعداد ۱۶ پرسشنامه در قالب ۲۵ معیار مجدداً تهیه گردید و در بین مدیران توزیع شد که تعداد ۱۲ پرسشنامه عودت داده شد. با توجه به اینکه نظر مدیران برای انتخاب و انتصاب کارکنان، از نظر وزنی با هم یکسان نیست، ما سعی کردیم این مهم را در مدل بگنجانیم و اهمیت و وزن های مختلف را برای آنها در نظر بگیریم. بدین منظور برای ۳ نفر معاونین سازمان وزن W_1 ، برای چهار نفر مسئولین دوایر سازمان و اعضای کمیته انتصابات با وزن W_2 و برای پنج نفر روسای حوزه ها وزن W_3 را در نظر گرفتیم به طوری که $W_1 > W_2 > W_3$. میانگین نمره مدیران برای هر معیار نیز پس از محاسبه به صورت جدول (۲) به دست آمده است:

جدول (۳): معیارها به همراه وزن محاسبه شده آنها

ردیف	معیار	نمره وزنی
۱	مشتری مداری	۳۸/۳۵
۲	ریسک پذیری	۳۶/۱۹
۳	اخلاق حرفه ای	۳۶/۰۸
۴	تخصص کاری	۳۵/۶۸
۵	احساس مسئولیت ووظیفه شناسی	۳۵/۱۶
۶	صداقت و پاکی	۳۴/۳۱
۷	روابط عمومی بالا	۳۴/۲۲
۸	خلاقیت وابتکار	۳۳/۸۱
۹	پرهیز از غرور وخودمحوری	۳۳/۵۳
۱۰	مهارتهای رهبری	۳۳/۴۰
۱۱	انگیزه قوی	۳۲/۸۰
۱۲	عملکرد گذشته فرد	۳۲/۶۶
۱۳	اعتماد به نفس	۳۲/۴۰
۱۴	هدف مداری	۳۱/۲۰
۱۵	تعهد وتعصب نسبت به سازمان	۳۰/۲۸
۱۶	انعطاف پذیری	۲۸/۵۴
۱۷	دانش وسطح تحصیلات	۲۸/۴۹
۱۸	قدرت تصمیم گیری	۲۷/۱۵
۱۹	عدم سماجت بیجا	۲۵/۳۳
۲۰	پرهیز از شعارگرایی	۲۴/۳۶
۲۱	عدم توصیه گرایی	۲۳/۵۴
۲۲	واگذاریهای اصولی	۲۳/۵۴
۲۳	ثبات رای وعقیده	۲۳/۴۶
۲۴	آموزش و توسعه کارکنان	۲۲/۶۸
۲۵	تجربه	۲۲/۲۱

جدول (۲): میانگین نمرات رده های مختلف مدیریتی در رتبه بندی قابلیت ها

معیار	رتبه ۱	رتبه ۲	رتبه ۳
ریسک پذیری	۲۲/۶۷	۲۰/۰۰	۱۷/۲۰
خلاقیت وابتکار	۲۰/۶۷	۱۶/۷۶	۱۸/۸۰
تخصص کاری	۱۷/۳۳	۲۱/۰۰	۲۱/۰۰
مشتری مداری	۲۳/۰۰	۲۲/۰۰	۱۸/۴۰
روابط عمومی بالا	۱۹/۳۳	۱۸/۰۰	۱۹/۸۰
مهارتهای رهبری	۲۰/۰۰	۲۱/۲۵	۳۰/۶۰
صداقت وپاکی	۱۶/۳۳	۲۰/۲۵	۲۰/۶۰
دانش وسطح تحصیلات	۱۳/۰۰	۱۹/۵۰	۱۶/۲۰
حسن خلق(اخلاق حرفه ای)	۲۰/۰۰	۱۹/۵۰	۲۰/۶۰
احساس مسئولیت ووظیفه شناسی	۱۷/۰۰	۲۱/۷۵	۱۹/۸۰
هدف مداری	۲۰/۰۰	۱۷/۰۰	۱۱/۶۰
تعهد نسبت به سازمان	۱۴/۳۳	۱۷/۵۰	۱۸/۸۰
قدرت تصمیم گیری	۹/۳۳	۷۵/۱۷	۱۸/۲۰
اعتماد به نفس	۲۱/۶۷	۱۶/۲۵	۱۵/۶۰
عملکرد گذشته فرد(نمره ارزیابی)	۱۷/۳۳	۱۶/۷۵	۲۰/۴۰
انگیزه قوی	۲۱/۰۰	۱۷/۷۵	۱۵/۶۰
انعطاف پذیر	۱۴/۰۰	۲۰/۲۵	۱۳/۲۰
تجربه	۱۲/۰۰	۱۲/۵۰	۱۳/۰۰
آموزش وتوسعه کارکنان	۱۲/۰۰	۱۴/۷۵	۱۱/۴۰
عدم سماجت بیجا	۱۷/۰۰	۱۴/۰۰	۱۱/۰۰
پرهیز از شعارگرایی	۱۵/۳۳	۱۳/۵۰	۱۲/۰۰
پرهیز از غرور وخودمحوری	۱۷/۰۰	۲۱/۲۵	۱۷/۶۰
عدم توصیه گرایی	۳۳/۱۴	۱۳/۷۵	۱۱/۴۰
ثبات رای وعقیده	۱۱/۶۷	۱۳/۲۵	۱۴/۶۰
واگذاریهای اصولی	۱۳/۶۷	۱۳/۷۵	۱۲/۲۰

پس از به دست آوردن قابلیت ها و معیارها و نمرات آنها، روش برنامه ریزی غیر خطی و پس از آن روش SAW، برگزیده شد. چون تا اینجا فقط نمرات خام که حاصل نظر مدیران بوده است استخراج گردید و می بایست وزن و اهمیت معیارها نیز محاسبه گردد. دلیل استفاده از روش برنامه ریزی غیرخطی به جای خطی، عیب روش برنامه ریزی خطی هنگام افزایش تعداد معیارهاست. هنگام حل مدل با استفاده از روش برنامه ریزی خطی مشاهده گردید که وزن برخی از معیارها صفر شده است و این بدان معناست که آن معیار هیچ ارزشی ندارد و باید کنار گذاشته شود، در صورتی که عملاً این گونه نبوده و تمامی معیارهای استخراجی مورد نظر مدیران ارشد استان بوده اند، و روش برنامه ریزی غیرخطی این نقصان را به خوبی جبران کرده است.

استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره در حل مدل

برنامه ریزی غیرخطی

برنامه ریزی غیرخطی از جمله قوی ترین تکنیک هایی است که مدیران در حل مسائل مختلف خود با توجه به شرایط مسئله به کار می گیرند. برنامه ریزی غیرخطی، مدل ریاضی برای جستجو و انتخاب بهترین برنامه از میان مجموعه ای از متغیرهای مستقل مرتبط می شود و با در نظر گرفتن تعدادی محدودیت خطی و غیرخطی با درجه یک یا دو، تشکیل یافته از متغیرهای مختلف در ارتباط است [۱۴]. هر مدل برنامه ریزی غیرخطی از سه قسمت تشکیل شده است:

۱- تابع هدف: تابعی است ریاضی که از متغیرهای تصمیم تشکیل یافته و بیانگر هدف مدل می باشد. همچنین این تابع خواسته های تصمیم گیرنده را نشان می دهد.

۲- محدودیت: عبارت از یک معادله یا نامعادله متشکل از متغیرهای تصمیم است که محدودیت های مدل را جهت دستیابی به اهداف مدل بیان می کند.

۳- متغیرهای تصمیم: متغیرهایی که مقدار آنها مجهول بوده و ما خواهان تصمیم گیری در آن موارد هستیم. جواب بهینه: بهترین جواب موجه و به عبارت دیگر جوابی است موجه که به ازاء آن تابع هدف را به مطلوب ترین وضعیت در می آورد.

جواب موجه: جوابی است که در تمام محدودیت ها صدق می کند (Mehregan, 2005).

فرمول مدل پیشنهادی برنامه ریزی غیر خطی، با توجه به مساله فوق به شکل زیر است (Hadi Vencheh, 2010).

$$\begin{aligned} \text{Max } Z_i &= \sum_{j=1}^3 X_{ij} W_j \\ W_1^2 + W_2^2 + W_3^2 &= 1 \\ W_1 > W_2 > W_3 \\ W_j &\geq 0 \quad j=1,2,3 \end{aligned}$$

در این جا Z_i (i=1,2,3,...,25) نمره معیار A_i است که باید ماکزیمم شود. W_j (j=1,2,3) وزن تخصیص داده شده به مدیر A_i می باشد که مجهول بوده و توسط مدل تعیین می شود X_{ij} نیز مقدار تخصیص داده شده توسط مدیر A_i به معیار A_j است. مثلا در مورد معیار مشتری مداری داریم:

$\sum_{j=1}^3 X_{1j} = 1$ و $X_{11}=22.67$, $X_{12}=20$, $X_{13}=17.2$ آوردن جواب بهینه، می باید ۲۵ تابع هدف برای آنها تعریف و ۲۵ بار مساله را با استفاده از روش برنامه ریزی غیر خطی حل کرد. به عنوان مثال برای به دست آوردن نمره وزنی معیار اول، تابع هدف را به صورت $\text{Max } Z_1 = 22.67W_1 + 20W_2 + 17.20W_3$ در نظر گرفته ایم. یا برای به دست آوردن وزن معیار بیست و پنجم، تابع هدف را به صورت $\text{Max } Z_{25} = 13.67W_1 + 13.75W_2 + 12.20W_3$ در نظر می گیریم. شایان ذکر است که محدودیت ها برای تمامی توابع هدف یکسان بوده و در پایان مدل آمده است. جمع بندی نهایی حاصل از حل مدل، وزن معیارها را به صورت جدول زیر به دست می دهد. در تنظیم این جدول کلیه معیارها به ترتیب نزولی مرتب شده اند، در حل مدل از نرم افزار (NLQ) QSB استفاده شده است. ما در اینجا چون فقط با معیارها (قابلیت ها) به همراه وزن آنها سروکار داریم از آوردن جدول محاسباتی وزنه های W_1, W_2, W_3 خودداری کرده ایم. از متغیرهای فوق فقط در محاسبات نمره وزنی نهایی هر معیار استفاده شده است (جدول ۳).

روش SAW

ما این مدل را در دو فاز جداگانه با استفاده از دو تکنیک متفاوت از روشهای تصمیم گیری چند معیاره حل کرده ایم. در فاز اول از روش برنامه ریزی غیرخطی برای به دست آوردن وزن معیارها استفاده شده است (توسط محقق). در این مرحله هدف استخراج

معیارها همراه با ارزش آنها در قالب نمره وزنی بوده است. لذا وجود معیارها و شاخصهای انتخاب مدیران با ارزش وزنی آنها به تنهایی کافی نیست. برای این منظور و سنجش افراد کاندیدا برای یک پست سازمانی، نیاز به دانستن توانایی هر یک از افراد در قالب عدد و رقم می باشد. بدین منظور از روش SAW استفاده خواهد شد که کاملاً مستقل از روش اولی است (توسط مدیریت). برای استفاده عملی از این روش نیازی به استفاده از تکنیک برنامه ریزی غیرخطی توسط مدیریت بانک نیست فقط کافی است از روش SAW برای ارزیابی کارکنان کاندیدا استفاده گردد. نمره وزنی فقط یک بار و آن هم در بررسی اولیه معیارها تعیین می شود.

روش SAW از جمله تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره است که در آن از حاصل ضرب مجموع نمرات در وزن آنها نمره نهایی هر گزینه را به دست می دهد (Asgharpoor, 2008). مادر اینجا توضیح این روش را در قالب یک مثال آورده ایم. (مثال عملی برای مدیریت)

مثال: فرض کنید چهار نفر A_1 و A_2 و A_3 و A_4 برای یک پست سازمانی کاندید باشند. و بخواهیم از میان این افراد با توجه به نمودار قابلیت ها و وزن آنها بهترین نفر را، انتخاب کنیم.

ابتدا ماتریس تصمیم گیری را با استفاده از نقطه نظرات تصمیم گیرنده تشکیل می دهیم.

وزن معیارها نیز در جدول آمده است. C_1 تا C_{25} ، ۲۵ معیار جدول مزبور هستند.

جدول (۴): استفاده از روش SAW در گزینش بهترین کارمند

معیارها	وزن معیار	نمره نفر A_1	نمره نفر A_2	نمره نفر A_3	نمره نفر A_4	نمره وزنی نفر A_1	نمره وزنی نفر A_2	نمره وزنی نفر A_3	نمره وزنی نفر A_4
C ₁	۳۸/۳۵	۲۳	۲۸	۲۲	۲۵	۸۸۲/۰۵	۱۰۷۳/۸	۸۴۳/۷	۹۸۸/۷۵
C ₂	۲۶/۱۹	۲۶	۲۶	۲۱	۲۶	۹۴۰/۹۴	۹۴۰/۹۴	۷۵۹/۹۹	۹۴۰/۹۴
C ₃	۲۶/۰۸	۲۰	۲۲	۲۲	۱۲	۷۲۱/۶	۷۹۳/۷۶	۷۹۳/۷۶	۴۳۲/۹۶
C ₄	۳۵/۶۸	۲۳	۱۴	۲۰	۱۶	۸۲۰/۶۴	۴۹۹/۵۲	۷۱۳/۶	۵۷۰/۸۸
C ₅	۳۵/۱۶	۱۶	۲۹	۲۸	۳۰	۵۶۲/۵۶	۱۰۱۹/۶۴	۹۸۴/۴۸	۱۰۵۴/۸
C ₆	۳۴/۳۱	۲۶	۳۰	۱۸	۲۵	۸۹۲/۰۶	۱۰۲۹/۳	۶۱۷/۵۸	۸۵۷/۷۵
C ₇	۳۴/۲۲	۱۳	۲۵	۱۴	۱۹	۴۴۴/۸۶	۸۵۵/۵	۴۷۹/۰۸	۶۵۰/۱۸
C ₈	۳۳/۸۱	۱۰	۲۸	۲۷	۱۷	۳۳۸/۱	۹۴۶/۶۸	۹۱۲/۸۷	۵۷۴/۷۷
C ₉	۳۳/۵۳	۲۸	۲۲	۱۳	۲۶	۹۳۸/۸۴	۷۳۷/۶۶	۴۳۵/۸۹	۸۷۱/۷۸
C ₁₀	۳۴/۴	۲۲	۲۶	۲۴	۱۲	۷۳۴/۸	۸۶۸/۴	۸۰۱/۴	۴۰۰/۸
C ₁₁	۳۲/۸	۱۶	۲۲	۱۶	۴	۵۲۴/۸	۷۳۱/۶	۵۲۴/۸	۱۳۱/۲
C ₁₂	۳۲/۶۶	۲۱	۲۹	۷	۲۷	۶۸۵/۸۶	۹۴۷/۱۴	۲۲۸/۶۲	۸۸۱/۸۲
C ₁₃	۳۲/۴	۲۰	۲۵	۱۹	۱۷	۶۴۸	۸۱۰	۶۱۶/۶	۵۵۰/۸
C ₁₄	۳۱/۲	۲۹	۱۹	۲۶	۲۷	۹۰۴/۸	۵۹۲/۸	۸۱۱/۲	۸۴۲/۴
C ₁₅	۳۰/۲۸	۱۷	۲۴	۱۸	۲۴	۵۱۴/۷۶	۷۲۶/۷۲	۵۴۵/۰۴	۷۲۶/۷۲
C ₁₆	۲۸/۵۴	۱۳	۲۳	۲۶	۱۴	۳۷۱/۰۲	۶۵۶/۴۲	۷۴۲/۰۴	۳۹۹/۵۶
C ₁₇	۲۸/۴۹	۱۶	۲۲	۱۸	۲۰	۴۵۵/۸۴	۶۲۶/۷۸	۵۱۲/۸۲	۵۶۹/۸
C ₁₈	۲۷/۱۵	۱۹	۱۸	۱۹	۱۶	۵۱۵/۸۵	۴۸۸/۷	۵۱۵/۸۵	۴۳۴/۴
C ₁₉	۲۵/۳۳	۱۴	۲۷	۱۸	۱۵	۳۵۴/۶۲	۶۸۳/۹۱	۴۵۵/۹۴	۳۷۹/۹۵
C ₂₀	۲۶/۲۴	۱۸	۲۵	۱۷	۱۶	۶۵۲/۳۲	۹۰۶	۶۱۶/۰۸	۵۷۹/۸۴

معیارها	وزن معیار	نمره نفر A ₁	نمره نفر A ₂	نمره نفر A ₃	نمره نفر A ₄	نمره وزنی نفر A ₁	نمره وزنی نفر A ₂	نمره وزنی نفر A ₃	نمره وزنی نفر A ₄
C ₂₁	۲۳/۵۴	۱۷	۲۳	۱۶	۱۴	۴۰۰/۱۸	۵۴۱/۴۲	۳۷۶/۶۴	۳۹۲/۵۶
C ₂₂	۲۳/۵۴	۱۹	۱۴	۱۷	۹	۴۴۷/۲۶	۳۲۹/۵۶	۴۰۰/۱۸	۲۱۱/۸۶
C ₂₃	۲۳/۴۶	۲۴	۲۶	۲۸	۱۹	۵۶۳/۰۴	۶۰۹/۹۶	۶۵۶/۸۸	۴۴۵/۷۴
C ₂₄	۲۲/۶۸	۲۶	۲۲	۲۹	۲۸	۵۸۹/۶۸	۴۸۹/۹۶	۶۵۷/۷۲	۶۳۵/۰۴
C ₂₅	۲۲/۲۱	۱۹	۱۹	۱۰	۲۰	۴۲۱/۹۹	۴۲۱/۹۹	۲۲۱/۱	۲۵۷/۴
نمره نهایی هر نفر						۱۵۳۲۶/۵	۱۸۳۲۷/۲	۱۵۲۲۴/۱	۱۴۶۸۹/۷

از مجموع حاصل ضرب وزن هر معیار در نمره فرد داوطلب نمره نهایی وی به صورت زیر بدست می آید:

$$A_1 = \sum_{j=1}^{25} w_j x_j = (38.35 \times 23) + (36.19 \times 26) + \dots + (22.21 \times 19) = 15326.5$$

به همین ترتیب

$$A_2 = \sum_{j=1}^{25} w_j x_j = 18327.2$$

$$A_3 = \sum_{j=1}^{25} w_j x_j = 15224.1$$

$$A_4 = \sum_{j=1}^{25} w_j x_j = 14689.7$$

(۴)

پس از اعمال روش SAW، گزینه های اولویت دار بدین ترتیب به دست آمده اند:

$$A_2 > A_1 > A_3 > A_4$$

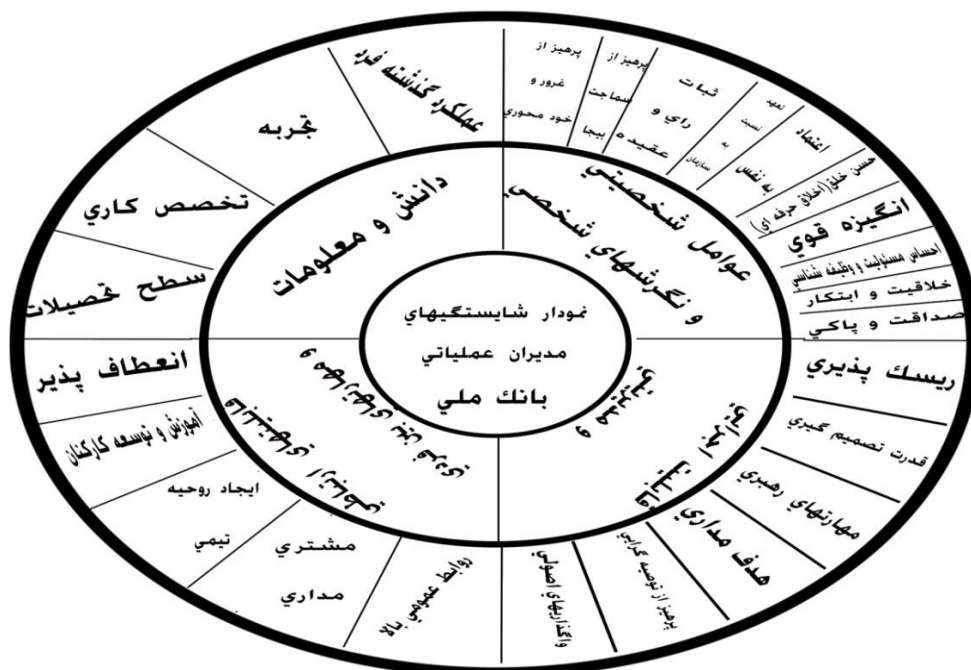
در این مثال یک مدیر به چهار کارمند با توجه به ۲۵ معیار (قابلیت) مد نظر نمره داده است. دامنه نمرات می تواند برای هر معیار یا برای تمامی معیارها در یک فاصله دلخواه تعریف شود. ما در این مثال فاصله نمره دهی را بین ۱ تا ۳۰ برای همه معیارها در نظر گرفته ایم. می توان برای هر معیار نیز یک فاصله جداگانه برای نمره دادن تعیین کرد. مثلا برای تجربه فاصله ۱ تا ۳۰، و برای دانش و تحصیلات به ازای هر مقطع تحصیلی ۵ واحد اضافه کرد. مثلا برای مقطع ابتدایی عدد ۵، برای مقطع متوسطه عدد ۱۰، دیپلم عدد ۱۵، لیسانس ۲۰، فوق لیسانس ۲۵ و دکتری ۳۰ را در نظر گرفت. یا برای معیار مشتری مداری، فاصله نمرات را بین ۱ تا ۱۰ تعیین کرد. همچنین سایر معیارها را می توان برای امتیاز دادن فاصله بندی کرد، و چون برای تمام کارکنان این فاصله ها ثابت است، تفاوتی در نمره نهایی نخواهد داشت. مشاهده می شود که نفر دوم (A₂) بیشترین نمره را با توجه به نمودار قابلیت ها کسب کرده و نفر چهارم (A₄) کمترین نمره را به دست آورده است، و ۴ نفر به ترتیب امتیاز رتبه بندی شده اند (فرمول A₁ در بالا را ببینید). شایان ذکر است که در نمره دهی به معیارها نباید تنها به ذهن اکتفا کرد. بلکه باید از روشهای مختلف علمی نظیر کانونهای ارزیابی و... بهره برد. روش SAW در واقع پاسخگوی سوال دوم این تحقیق است که چگونه در عمل می توان از معیارها و شاخص های قابلیت در رتبه بندی کارکنان بانک ملی استان استفاده کرد. آنچه این مدل را از سایر کارهای تحقیقی متمایز می کند نحوه استفاده از قابلیت های استخراجی است که در اینجا از روش SAW بهره گرفته شده است. ماحصل سایر مطالعات تنها تهیه نمودار قابلیت ها به صورت خام بوده است.

۳- نتایج و بحث

اظهار نظر پیرامون انتخاب افراد برای مناصب حساس با توجه به کلیت ذهن مدیر معمولا خالی از اشکال نیست. تدوین مدل قابلیت ها با مطالعه سازمانهای برتر، و بومی سازی قابلیت های این سازمانها با نظر خواهی از مدیران سازمان، مدلی از قابلیت ها و شایستگی های شفاف مورد نظر سازمان را ارائه می دهد که علاوه بر مکتوب نمودن قابلیت ها، ارزش نسبی هر قابلیت (معیار) را نیز نمایش می دهد. و کارکنان با وقوف از روند شفاف سیستم انتصابات و نظام مند بودن آن، تلاش می کنند تا به قابلیت های

مورد نظر دست یابند که این کاربامدها یی را به دنبال خواهد داشت: تلاش بیشتر کارکنان، ایجاد خود کنترلی در آنان، حذف انتظارات بیجا و پیامدهای ناشی از آن برای مدیریت، کاهش مراجعات پرسنل برای انتصابات و جابجائی ها، جلوگیری از اتلاف وقت مدیران و رسیدگی به امورات ضروری تر، نهادینه شدن نظام شایسته سالاری در سازمان، کاهش هزینه های ناشی از انتصابات نادرست، افزایش بهره وری حاصل از بکارگیری کارکنان برتر، سهولت در اجرای سیاستهای سازمان، دسترسی سریعتر و آسانتر سازمان به اهداف، ایجاد و اجرای عدالت عملی، جلوگیری از تعصبات و توصیه گرایی در انتصابات و... . از جمله مهمترین دستاوردهای مدل، استخراج نمودار قابلیت‌های مدیریتی در بانک ملی استان اصفهان (شکل ۲) می باشد. این قابلیت‌ها به چهار دسته کلی: عوامل شخصیتی و نگرشهای شخصی، قابلیت‌های اجرایی و مدیریتی، قابلیت‌های ارتباطی و مهارت‌های بین فردی و دانش و معلومات تقسیم می شوند (پاسخ سوال ۱ از سوالات تحقیق).

قابلیت‌های مدیریتی مدیران عملیاتی بانک ملی استان اصفهان



شکل (۲): نمودار قابلیت‌ها و شایستگی های مدیران عملیاتی بانک ملی استان اصفهان

به طور کلی دستاوردهای مدل فوق را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱- مطالعات و تحقیق میدانی نشان داد که سیستم فعلی جانشینی، سیستم مطلوبی نیست. اطلاعات جدول (۱) و آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف، که نتایج حاصل از پرسشنامه اول و استخراج نظرات مدیران ارشد استان می باشد، این موضوع را به خوبی نشان می دهد.

۲- خروجی بخش اول مدل، تعیین و تشکیل ماتریس قابلیت ها و شایستگی های مد نظر سازمان برای انتخاب مدیران عملیاتی است، شکل (۲). همچنین از این الگو می توان برای مشاغل مختلف در سطوح بالاتر و یا پایین تر سازمان استفاده کرد. از

استخراج مدل قابلیت ها می توان در فرآیند استخدام، تشکیل و تعیین خزانه استعدادهای کارکنان، توسعه و بهبود برنامه های آموزشی و در نهایت پرورش جانشینان کارآمد برای مناصب کلیدی و حساس سازمان در آینده استفاده کرد.

۲- ایجاد بانک اطلاعاتی قوی از کارکنان با توجه به نمره نهایی هرفرد(رتبه بندی کلیه کارکنان با توجه به نمودار قابلیتها و استفاده از روش SAW توسط مدیریت، جدول(۴)). یکی از دغدغه ها و مشکلات مدیریت، عدم یک بانک اطلاعاتی قوی است تا بتوان در مواقع نیاز بدان رجوع کرد و به اطالات ضروری کارکنان برای جانشینی دست یافت. مدل حاضر این امکان را به مدیر می دهد تا در یک ارزیابی جامع از کلیه کارکنان، آنها را بر اساس نمره نهایی با توجه به قابلیت های مورد نظر، دسته بندی و رتبه بندی نماید. این کار می تواند به صورت جداگانه در هر حوزه نیز انجام شده و نتایج آن در اختیار رئیس حوزه مربوطه قرار گیرد.

۳- از مدل فوق می توان برای جابجایی کارکنان نیز استفاده کرد. در بررسی ها و جمع آوری اطلاعات از مدیران مشاهده شد، درخواست های زیاد کارکنان برای جابجایی های درون و برون استانی نیز یکی از مشکلات اساسی مدیریت است. با استخراج یک نمودار معیارهای جابجایی و مشابه مدل نیز می توان جابجایی ها را نظام مند کرد.

۴- از مدل فوق می توان برای برنامه ریزی نظام پاداش برای کارکنان بهره برد(مدل مفهومی شکل ۱). اعطا پاداش با توجه به نمره نهایی هر فرد حاصل از اطلاعات جدول امتیازات، جدول(۴).

۵- استفاده از مدل در ایجاد و تشکیل خزانه استعداد برای پرورش کارکنان. تعیین و تشکیل خزانه استعداد ها باید بر اساس قابلیت های شفاف و مشخص باشد. بعد از محاسبه نمره نهایی کارکنان می توان کارکنان مستعد را شناسایی کرد و با استفاده از برنامه های آموزشی متنوع و مورد لزوم آنها را برای مناصب کلیدی در آینده پرورش داد. زیرا هزینه های آموزشی را باید جایی سرمایه گذاری کرد که بیشترین بازدهی را برای سازمان در بر داشته باشد(Horan, 2007).

۶- استفاده از مدل در برنامه ریزی آموزشی سازمان(مدل مفهومی شکل ۱). معمولا برنامه های آموزشی حال حاضر سازمان بیشتر با توجه به سابقه کارکنان و پست سازمانی آنها تدارک دیده می شود و به صورت از پیش تعریف شده است، که این موضوع معایب و محاسنی دارد و از حوصله این مقاله خارج است. آنچه که قابل تامل است این که می توان با استفاده از این مدل کارکنان را با توجه به رشد و توسعه یافتگیشان به دوره های آموزشی بعدی فرا خواند. چه بسا اینکه کارکنانی با سابقه کم اما خلاقیت و استعداد بالا می توانند به سرعت رشد کنند و دوره های آموزشی مختلف را به سرعت پشت سر گذارند و نباید محکوم به طی مراحل سلسه مراتب سازمانی گردند.

منابع:

- 1- Abolalae, B., Ghaffari, A. 2007. Future managements. Industrial management organization. Press, 281p.
- 2- Abolalae, B. 2008. Growing your company's leaders: how great organizations use succession management to sustain competitive advantage. Saramad press. First edition. 208pp.
- 3- Abraham, S. 2001. Managerial Competencies and Managerial performance Appraisal process “, Journal of Management Development, Vol.20 ,No.10 ,pp.842-852.
- 4- Asgharpoor, M. 2008. Multiple Criteria Decision Making. Tehran Univ . Press, 399p.
- 5- Bazrpash, M. 2008. Select young consultants of country executive organizations base on the Multiple Criteria Decision Making, study theses. Tabatabayi unv. Press 187p.
- 6- Diyanati, M., Aidi, A. 2008. Assessment centers, new method substitution. Journal of tadbir. Resourc. 195. 26-31.
- 7- Ghelichli, B., Moshabaki, A. 2007. Role of social capital to be organization mental social. Journal of Seasonal letter of management science. Resource. 75. 125-147.
- 8- Harraf, A. 2004. Effective succession planning. Sherkate melli sanayea petroshimi press. First edition. 433pp.

- 9- Horan, P. 2007. workforce and succession playing Report, Department of Human Resources, City and Country of San Francisco, May, WWW.sfgov.org/dhr.
- 10- Iversen, I.2000.Managing People towards a Multicultural Workface; Norwegian Institute for Human Resource Management.
- 11- Jazani, N. 2009. Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management and succession planning. Saramad press. First edition. 328pp. (Translated in Persian).
- 12- Khaki, Gh. 2003.Research method with glance to writing theses. Publication Baztab. Press, 430.
- 13- Lambertides, N .2009. Sudden CEO vacancy and the Long- run economic Consequences, Managerial Finance. Vol. 35 No.7.
- 14- Maalie tafti, M., Tajoddin, M. 2008. Succession; Salvation key in the talents crisis. Journal of Tadbir. Resource. 199. 66-67.
- 15- Mehregan, M. 2005. Operational research, liner schedule and that's applications. Tehran Univ. press, 509.
- 16- Sakett, P., Laczó, R.2003. Job and Work analysis. In W.C. Borman, D.R.Ilgén, & R.J.Klimoski(Eds), Comprehensive Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (pp.21-37).New York:Wiley.
- 17- Sepehrpoor, N. 2008. Good to great. Avin press. Nine editions. 301pp. (Translated in Persian).
- 18- Yukl,G ., Lepsinger ,R. 1995. How to get the most out 360 D feedback", Training, Vol .32, No.12, December, pp.45-50.