



چکیده

با توجه به پدیده جدید تعیین مشاوران جوان دستگاه‌های اجرایی کشور، ضرورت برخورد علمی با این مهم به نحوی که به طور اصولی طراحی، اجرا و نهادینه شود وجود دارد. در این تحقیق ضمن طراحی سیستم بررسی صلاحیت‌ها، افراد پیشنهاد شده برای تصدی مسئولیت مشاور جوان دستگاه‌های اجرایی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری با شاخص‌های چند گانه اولویت بندی می‌شود. سپس به صورت مطالعه موردی برای یکی از دستگاه‌ها این الگوریتم را استفاده و گزینه‌های مطرح را اولویت بندی می‌کنیم.

کلید واژه:

تصمیم‌گیری، MADM، شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، مشاوران جوان

مقدمه

برنامه توسعه مدیریت و جانشین پروری در سازمان‌ها چند سالی است که رونق گرفته است و به طور خاص در بنگاه‌ها و شرکت‌ها به این مهم توجه خاصی مبذول شده است. اما هنوز این اهمیت در سازمان‌های عمومی و دولتی به اندازه بنگاهی درک نشده است و جادارد که رویکرد جانشین پروری در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های عمومی بیش از گذشته در دستور کار مسئولین مملکتی قرار گیرد. و از آنجا که بخش اعظم امور در کشور ما دولتی و عمومی است این اهمیت به طور خاص رخ نمایی می‌کند و در صورت عدم پرداخت به این موضوع مهم به لحاظ مادی و معنوی کشور دچار لطمات و صدمات زیاد و بعضاً جبران ناپذیر می‌شود.

بهره بردن از روش‌های علمی و مهندسی در انتخاب جانشینان اصلح کاری بسیار اثر بخش است چرا که بیشترین اشکالی که در بحث جانشین‌گزینی مطرح می‌شود این است که افراد سعی می‌کنند با نظرات شخصی و

تمایلات خصوصی خود بدون بهره‌مندی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی مشخص دست به انتخاب جانشین بزنند که این نه تنها قشر توانمند و نخبه جامعه را دچار سرخوردگی می‌سازد از طرف دیگر هزینه‌های پنهان بسیار زیادی ناشی از عدم انتخاب اصلح به کشور تحمیل می‌شود. دولت نهم در یک حرکت ابتکاری اقدام به راه‌اندازی مجموعه‌ای به نام مشاوران جوان کرد. هدف کلی از این موضوع تسهیل موضوع جانشین پروری در دستگاه‌های دولتی و عمومی است که تا پیش از این بسیار کم به این کار همت می‌گماردند. از جمله اهداف این اقدام تزریق نشاط آفرینی به سیستم اجرایی کشور و ورود ایده‌های جدید و نو در دستگاه اداری دیوانسالار بوده است. حال برای انتخاب این مشاوران نیاز به طراحی یک مدل ریاضی داریم که این تحقیق سعی دارد آن را دنبال کند.

۱. شایسته‌سالاری در انتخاب و پرورش مدیران و کارگزاران

مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد.

دنیای فرا روی سازمان‌ها دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که در آینده سازمان‌ها به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر مستعدتر و شایسته‌تر نیازمندند.

کاربرد الگوهای تصمیم

گیری چند شاخصه

(MADM) در شایسته

سالاری کارگزاران

جمهوری اسلامی ایران

(مطالعه موردی انتخاب مشاوران جوان)

دستگاه‌های اجرایی کشور)

مهندس مهرداد بذریاش

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه

علامه طباطبایی (ره)

دکتر قاسم انصاری

استادیار دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

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.

شرکتهای پیشرو و موفق جهان وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکتهای و نگاههای اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکتهای برتر برنامه هایی منظم جدی و پیگیر برای استعداد یابی و جانشین پروری مدیران طراحی شده و در دست اجراست و این برنامه ها از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمانها نیز برخوردار است.

طی دهه های گذشته سازمانها از برنامه های تربیت جانشین برای یافتن نسل بعدی مدیران و رهبران سازمان استفاده می کردند. این برنامه ها بر تعیین جایگزین برای مشاغل خاص و معین تاکید دارد. چنین برنامه هایی وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی ایستا و با ثبات بوده در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابجا شوند. اما در دنیای امروز مشاغل به ویژه مشاغل و مناصب مدیریتی پویا و سیال و سازمانها از نظر ساختار سازمانی کوتاه تر و تخت تر شده اند. همچنین نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می کند و مدیران جابجایی های افقی و جانبی دارند.

تحت این شرایط تعیین افرادی خاص به عنوان پشتیبان مشاغل خاص به استثنا سطوح بسیار ارشد مدیران سازمان نتیجه چندانی ندارد. سازمانهای امروزی نیاز به تعیین و تشکیل خزانه و ذخیره ای از افراد کاملا مستعد دارند که بتوان از میان آنها نامزدهایی برای احراز مشاغل و مسئولیتهای مدیریت و رهبری را انتخاب کرد. در واقع در حالی که نمودارهای جانشینی بر یافتن فرد خاص برای مشاغل خاص تاکید دارد، مدیریت جانشین پروری بر ایجاد خزانه نامزدهایی دارای قابلیت های بالای رهبری تاکید دارد.

برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران در شرکتهای موفق جهان آن گونه که پینتر دراکر اشاره کرده است بردو اصل استوار است که عبارتند از:

- مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
 - در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارتها و قابلیتهای مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمانها قرار داد.
 - استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
 - مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.
- در سازمانهای پیشرو جهان مدیریت جانشین پروری از طریق فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از طریق این فرایند 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 به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده میشوند.

۲. برنامه ها و فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری مدیران

برنامه (فرایند) استعدادیابی و جانشین پروری شامل ۳ مرحله اصلی است. در مرحله اول کارکنان مستعد برای پذیرفتن مسئولیت های مدیریتی و تصدی مشاغل کلیدی سازمان با شیوه هایی علمی و معتبر شناسایی می شوند. در مرحله دوم این برگزیدگان تحت برنامه ها و دوره های مختلف آموزشی و پرورشی قرار می گیرند تا فعلیت یافتن استعدادهای آنها سریع شود و بالاخره در مرحله سوم و با توجه به نیازها و اولویتهای سازمان این قبیل کارکنان در مشاغل حساس و کلیدی سازمان منصوب شده و مشغول به کار می شوند.

اجرای برنامه های جانشین پروری و مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب و موثر باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت ها و شایستگیهای آشکار یا نهفته را شناسایی و معرفی کرد. همچنین سازمان باید دارای یک نظام ارتقا منطقی و مطلوب باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی ها و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری باید شرایطی را فراهم کند که استعداد های برجسته سازمان بتوانند خارج از مسیر پیشرفت شغلی عادی و

از طریق شیوه‌ها و مسیرهای میان بر به پله‌های بالاتر سلسله‌مراتبی و مسئولیت‌های مدیریتی برسند. بعلاوه شناسایی استعدادها در یک سازمان و استقرار فرهنگ و سیستم‌های استعداد پروری مستلزم آن است که مدیران سازمان دارای سبک رهبری پرورشی و حمایتی باشند.

فرایند استعداد یابی و جانشین‌یابی و جانشین‌پروری شامل مراحل زیر است:

اول: تعیین محدوده و میزان کمبود (نیاز) سازمان در سطوح مدیریتی و رهبری؛ برای تعیین این نیاز می‌توان به اطلاعات موجود در زمینه سن و سابقه کار مدیران، نرخ ریزش (خروج از خدمت) مدیران، برنامه‌های سازمان برای توسعه و رشد فعالیتها مراجعه کرد.

دوم: تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آینده؛ این قابلیت‌ها با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت ارزشهای سازمان و نیز چالشهایی که سازمان در سالهای آینده با آنها روبرو خواهد شد تعیین می‌شوند.

سوم: تعیین افراد دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های برجسته برای ورود به خزانه استعدادها؛ در برخی سازمانها به همه کارکنان فرصت و امکان داده شود تا چنانچه خود را شایسته و علاقمند برای ارتقا در مسیر شغلی مدیریتی می‌دانند برای ورود به این عرصه اعلام آمادگی کنند اما در تجارب موفق جهانی معرفی اولیه افراد با استعداد از وظایف و مسئولیت‌های مدیران فعلی است.

چهارم: ارزیابی نامزدها برای تعیین نقاط قوت و ضعف آنها در مقایسه با فهرست قابلیت‌ها و تعیین افراد واجد صلاحیت برای سرمایه‌گذارهای آموزشی تکمیلی، بدیهی است سازمان برای انجام این مرحله باید خود را به ابزارهای فنی معتبر برای سنجش و اندازه‌گیری قابلیت‌های کارکنان مجهز کرده واز وجود ارزیابهای ماهر نیز بهره‌بردارد. این مرحله از فرایند را می‌توان تکنیکی‌ترین مرحله کار دانست.

پنجم: طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی که با شیوه‌هایی مکمل و متنوع به آماده‌سازی تدریجی کارکنان با استعداد سازمان برای پذیرفتن مسئولیت‌های کلیدی و حساس سازمان کمک می‌کنند.

ششم: جایگزینی افراد پرورش یافته در مناصب کلیدی و مسئولیت‌های مدیریتی با توجه به میزان تناسب بین مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها با الزامات و مقتضیات شغلها و مسئولیت‌های مورد نظر

هفتم: نظارت، بازبینی و بهبود مستمر این سیستم (فرایند) [۱]

همانگونه که اشاره شد، یکی از روشهای جانشین‌پروری مدیران، همان استفاده از نیروهای جوان مستعد برای فعالیت‌های مدیریتی است که در جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۸۵، گروه مشاوران جوان در نهاد ریاست جمهوری شکل گرفته است.

۳. ضرورت‌های تشکیل و آشنائی با ماموریت، اهداف و وظایف مرکز مدیران و مشاوران جوان [۲]

۳.۱. اهمیت ضرورت‌های انتخاب مشاوران و مدیران جوان عبارتند از:

- پرورش مدیران جوان در جهت ایجاد پویایی و حرکت در ساختارها و نهادهای کشور.
- علمی شدن مدیریت کشور و بهره‌گیری از دانش‌های روز و تخصص‌گرایی.
- زمینه‌سازی برای تحولات اساسی در عرصه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کلان کشور
- زمینه‌سازی برای نگرش بین‌بخشی در مدیران.
- تزریق افکار و اندیشه‌های نو و جوان به سیستم مدیریتی کشور.
- بهره‌گیری از مشاوره در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و ایجاد فرهنگ مشاوره‌پذیری.
- تولید و طراحی برنامه‌های بدیع و جدید در جهت رفع مشکلات.
- استفاده از سلامت اندیشه و کنش جوانان برای حفظ سلامت سیستم‌های دولتی
- ایجاد بستری مناسب برای ذخیره‌ی تجربیات مدیریتی و فرهنگ کار گروهی در جوانان مبتنی بر ارزش‌های دولت اسلامی.
- پیگیری مطالبات ساخت جمعیتی جوان کشور از دولت با همکاری نهادهای دیگر

۲.۳ مأموریت

اهم مأموریت‌های مرکز مدیران و مشاوران جوان عبارتند از:

- تربیت و پرورش مدیران جوان به عنوان پشتوانه‌های مدیریت کلان کشور که دارای ویژگی‌های ذیل هستند: مومن و معتقد فکری و عملی به مبانی اسلام و قانون اساسی، متخصص و آگاه به علم روز، یادگیرنده و پویا، دارای تفکر سیستمی و جامع نگر، پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر، کارآمد و اثربخش، دارای روحیه کار تیمی، خدمتگزار به ملت، راست گفتار، نیک اندیش، عملگرا، تحولگرا، عدالت‌خواه بر پایه عقلانیت و معنویت، آرمان‌خواه، ساده زیست، دارای روحیه و فرهنگ بسیجی

۳.۳ اهداف کلی

- برنامه‌ریزی جهت دستیابی گروه مشاوران جوان به ویژگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دولت جمهوری اسلامی و پیگیری اجرای آن (بمنظور تربیت و پرورش مدیران و مشاوران جوان)
- شناسایی، توان‌سنجی، جذب، آموزش و بکارگیری عناصر جوان مستعد در فعالیتهای فکری و اجرایی کلان کشور (بمنظور رشد بدنه نیروی انسانی همراه مشاوران جوان)
- گردآوری و پردازش ایده‌ها و تولید اندیشه در راستای تدوین و اصلاح سیاست‌های کلان مدیریتی کشور (بمنظور رشد آگاهی و دانایی فردی مشاوران جوان)
- گردآوری طرح‌ها، تدوین و تهیه برنامه‌های کلان و جزئی و پیشنهاد به رئیس جمهور، هیئت وزیران و اجزای آن (بمنظور رشد تجربیات اجرایی مشاوران جوان).

۴.۳ وظایف کلی مرکز

پاره ای از وظایف مرکز مدیران و مشاوران جوان عبارتند از:

- کمک به گردآوری ایده‌ها و طرح‌ها و پردازش و تدوین آنها در سطوح مختلف جهت پیشنهاد به رئیس جمهور، هیأت وزیران و کمیسیونهای هیات دولت.
- ایجاد سازوکار شناسایی، تربیت، پرورش و بهره‌گیری از جوانان مستعد و متعهد به عنوان مدیران و مشاوران جوان جهت معرفی به کلیه وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی و مراکز وابسته.
- ارائه مشاوره به رئیس جمهور، هیأت وزیران، وزارتخانه‌ها، سازمان‌های اجرایی و استانداریها.
- آگاهی از ساختارها، وظایف اداری و روند فعالیتهای مختلف در سازمان‌های مربوطه و در صورت نیاز ارائه پیشنهادات اصلاحی.
- دستیابی، گردآوری و مستندسازی تجارب ارزشمند مدیران ارشد نظام در گذشته و حال.
- انجام مطالعه و پژوهش و بروز نگاه داشتن سطح آگاهی‌های علمی مدیران و مشاوران جوان در زمینه‌های مرتبط با مسئولیت.
- ایجاد سازوکار و حمایت و پشتیبانی فکری، معنوی و مادی و ایجاد هماهنگی بین بخشی در فعالیتهای مدیران و مشاوران جوان وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها.
- ایجاد ساختار و فعالیتهای مختلف برای آموزش و توانمندسازی مدیران و مشاوران جوان در عرصه‌های فکری و اجرایی و پذیرش مسئولیتهای کلان در آینده کشور.
- طراحی و اجرای برنامه‌های مورد نیاز جهت حفظ روحیه انقلابی و اخلاق اسلامی و ارتقاء توانمندی‌های فکری و اجرایی در مدیران و مشاوران جوان.

۴. متدولوژی اولویت بندی مشاوران و مدیران جوان [۲]

موضوع تصمیم گیری با شاخصهای چندگانه (MADM) زیر مجموعه ای از حوزه تصمیم گیری با معیارهای چندگانه (MCDM) است که موضوع صدها کتاب و هزاران مقاله علمی در مجلات خارجی و بعضا داخلی است این روشها کاربردهای متعددی داشته و برای هر موضوع تصمیم گیری که تعدادی معیار تصمیم گیری و تعدادی گزینه وجود داشته باشد از این روشها می توان بهره گرفت. موضوع انتخاب و انتصاب مدیران هم موضوع مقالات مختلف و فصول متعددی از کتب داخلی و خارجی است.

۱.۴. سوالات تحقیق

- ۱- سیستم انتخاب و انتصاب مشاوران جوان دستگاههای اجرایی کشور دارای چه ویژگیهایی است.
- ۲- معیارهای سلبی/ ایجابی/ بحرانی برای انتصاب مشاوران جوان کدامند؟
- ۳- معیارهای رجحانی برای انتصاب مشاوران در دستگاههای اجرایی کدامند؟
- ۴- وزن هر معیار در سنجش امتیازبه چه میزان باشد؟

۲.۴. روش گردآوری اطلاعات

از طریق بررسی کتابخانه ای و مطالعه اسناد و سوابق به ادبیات موضوع دسترسی پیدا می کنیم پس از آنکه معیارها به صورت تفصیلی بدست آمد، از طریق مصاحبه به فهرستی از این معیارها برای درج در پرسشنامه می رسیم و سپس از طریق پرسشنامه وزن و اهمیت هر معیار را با نظرخواهی از اعتبار نمونه آماری بدست می آوریم.

۳.۴. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، پس از تشکیل ماتریس تصمیم از دو روش MADM اولویت دار و TOPSIS و SAW بهره گرفتیم. و برای سنجش اعتبار تحقیق از روش ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده خواهد شد تا در صورتیکه همبستگی رتبه ای حاصل از دو روش فوق به طور موازی قابل قبول باشد اعتبار نتایج تایید شود. برای اطلاع از جزئیات این روشها علاقمندان می توانند به مطالب صفحات ۷۵ تا ۸۵ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی با عنوان انتخاب مشاوران جوان دستگاههای اجرایی کشور مبتنی بر الگوی تصمیم گیری چندگانه مراجعه نمایند. [۲]

۴.۴. جامعه آماری و نمونه آماری

- جامعه آماری: مشاوران جوان کلیه دستگاههای اجرایی کشور
- روش نمونه گیری: روش نمونه گیری تصادفی ساده
- حجم نمونه: آن دسته از وزارتخانه ها و دستگاههای اجرایی که چندین فرد پیشنهادی برای انتخاب مشاور جوان برای آن دستگاه معرفی شده باشد.
-

۵. طراحی الگوی مفهومی انتخاب مدیران و مشاوران جوان

پس از مطالعه اسناد و سوابق و مطالعات اینترنتی و کتابخانه ای و تجزیه تحلیل های منطقی و مقایسه ای به مدلی مفهومی و کلی خواهیم رسید. برای انتخاب افراد به طور خاص مشاور برای جایگاههای مشخص ما نیاز به یکسری از معیارهای سلبی و ایجابی داریم که گزینه های مورد بررسی را محدودتر خواهد ساخت و این معیارها سلبی و ایجابی حداقل و حداکثر شرایط لازم را برای تصدی مسئولیت مورد نظر برای ما مشخص می سازد.

۱.۵. معیارهای سلبی و ایجابی

- معیارهای سلبی و ایجابی (بحرانی) بطور مثال به صورت ذیل مشخص شده اند.
- حداکثر سن برای تصدی پست مربوطه X سال می باشد.
- حداقل سن برای تصدی پست مربوطه Y سال می باشد.
- حداقل تحصیلات برای تصدی پست مربوطه باید سطح Z باشد.
- حداقل سابقه کاری در آن حوزه مشخص برای تصدی پست مربوطه t می باشد.
- پذیرش رئیس مربوطه برای پست مذکور لازم است.

اگر فردی واجد حتی یکی از معیارهای بحرانی نباشد، از محدوده بررسی ها خارج می گردد. پس از معیارهای سلبی و ایجابی (بحرانی) برای گزینش افراد مورد بررسی نوبت به معیارها رجحانی می رسد که مشخص کننده آن است که کدام گزینه ها برگزیده دیگر ترجیح دارد.

۲.۵. معیارهای رجحانی عام

در دسته بندی این گزینه های ترجیحی ابتدا معیارها و شاخصهای رجحانی عام رخ نمایی می کند که برای تصدی پستهای مدیریتی لازم به نظر می رسد به طور مثال:

- سطح تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و دکتری و یا معادل حوزوی آن)
- آگاهیهای شغلی مرتبط
- مدیریت منابع انسانی
- توانایی در حل مساله های پیش رو
- قدرت تجزیه و تحلیل
- بینش سیاسی
- توان تعامل با دیگران
- آراستگی ظاهری
- داشتن تجربه کاری
- خوشنام بودن
- اطلاعات عمومی
- آگاهیهای مذهبی و شرعی
- توانایی رهبری کردن مجموعه ها
- آشنایی با اصول مدیریت دولتی
- توان تجزیه و تحلیل حسابهای مالی
- آشنایی با مدیریت تغییر
- آگاهی از مفاهیم اولیه جامعه شناسی و روانشناسی
- تسلط نسبی به زبان انگلیسی
- توان نامه نگاری و برقراری مکالمات تلفنی اثربخش
- قدرت کنترل احساسات
- مهارتهای سیاسی در مدیریت
- آشنایی با مباحث حقوقی کسب و کار
- توسعه و اداره تیم های کاری
- آشنایی با مفاهیم و الگوهای رفتار سازمانی
- تسلط نسبی به بهره گیری از رایانه

۳.۵. معیارهای رجحانی خاص برای انتخاب مشاوران جوان

در دسته بندی بعدی به معیارهای خاص مشاورت در حوزه معیارهای رجحانی می رسیم که در این بخش این معیار، به طور خاصی برای سمت مشاورت دارای وزن نسبتاً زیادی است و در درجه اهمیت بالایی قرار دارد. که خود این معیارهای خاص در چند دسته قرار می گیرند.

۱.۳.۵. ویژگی های شخصیتی و فردی

۱.۱. سعه صدر و وسعت نظر

۲.۱. دوری از بخل



۳.۱. دروی از حسد

۴.۱. صبر در برابر مشکلات و کاستیها

۵.۱. خوش بینی به دیگران

۶.۱. برون گرایی

۷.۱. اغماض از اشتباهات دیگران

۸.۱. اعتماد به نفس

۹.۱. قدر شناسی

۱۰.۱. انتقاد پذیر بودن

۱۱.۱. خودباوری

۱۲.۱. قاطعیت

۱۳.۱. رازداری

۱۴.۱. امیدواری به آینده

۱۵.۱. مسئولیت پذیری

۱۶.۱. داشتن روحیه مردمی

۱۷.۱. خونسردی

۱۸.۱. خردورزی

۱۹.۱. حسن خلق

۳.۳.۵. مهارت‌های ارتباطی

۱.۲. فن بیان و مذاکره

۲.۲. هنر گوش دادن به دیگران

۳.۲. تهیه گزارشات

۴.۲. صدای بلند و رسا

۵.۲. زبان بدن

۶.۲. توان دوست یابی

۷.۲. پذیرش و مدارا با مافوق

۸.۲. ارتباط با افراد ذی نفوذ در سازمان

۹.۲. مطالعه گزارشات به دقت

۱۰.۲. موقعیت اجتماعی

۳.۳.۵. مهارت‌های تجزیه و تحلیل

۱.۳. قابلیت تجزیه و تحلیل موضوع به مفاهیم ساده

۲.۳. حافظه ذهنی

۳.۳. تمرکز به موضوعات مهم تر

۴.۳. سرعت پردازش اطلاعات در ذهن

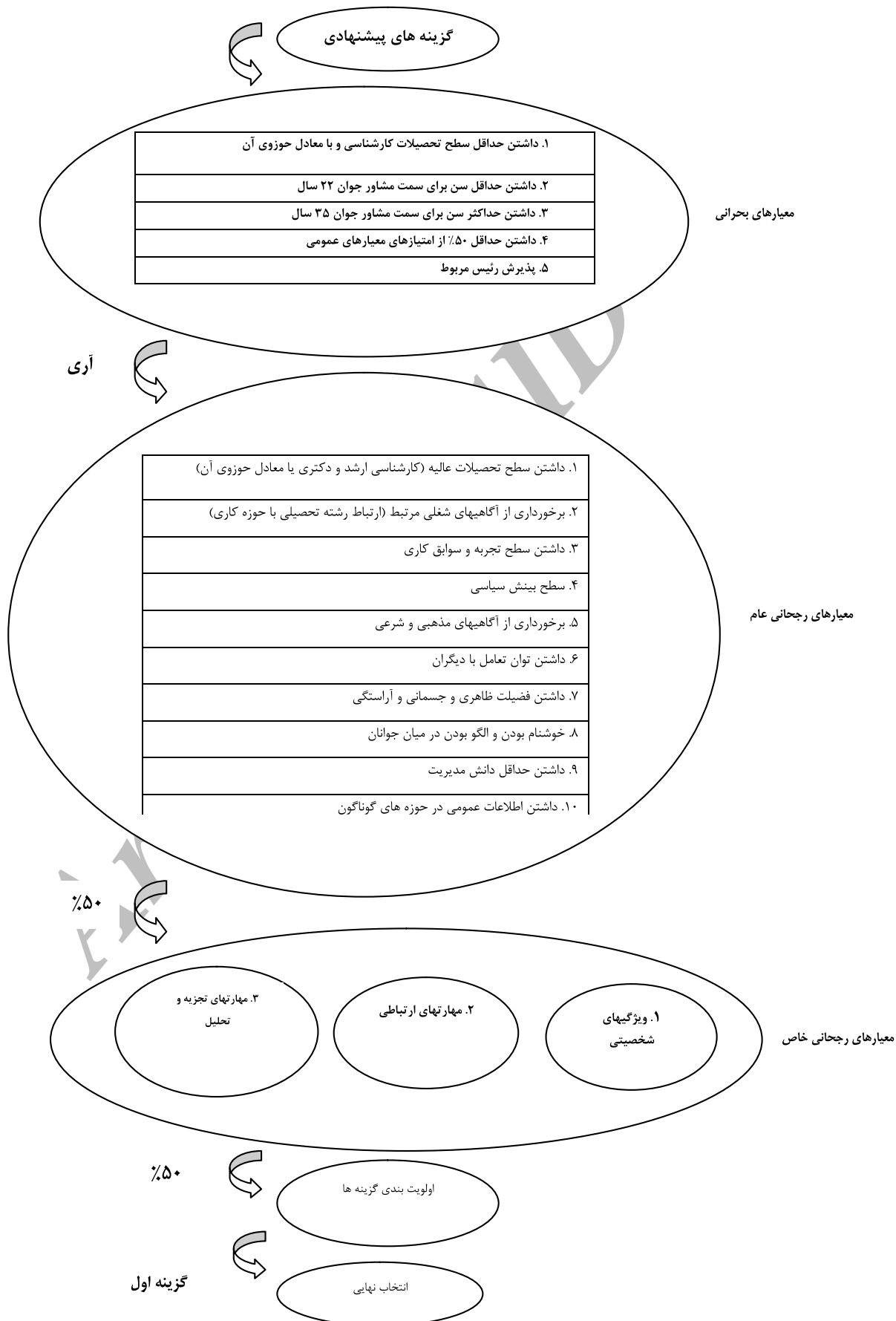
۵.۳. قدرت تشخیص مسائل اصلی از فرعی

۶.۳. قابلیت عبرت آموزی از خود و دیگران

۷.۳. قدرت یادگیری از محیط

۴.۵. جمع بندی معیارها:

معیارها و توالی استفاده از آنها در انتخاب مشاوران جوان بصورت جمع بندی در مدل مفهومی زیر نمایش داده شده است.



۶. بکارگیری روش Topsis و SAW برای اولویت بندی گزینه های انتخاب مشاوران جوان یکی از دستگاههای دولتی

برای نشان دادن چگونگی اعمال روشهای فوق، انتخاب مشاور جوان وزارت ICT (ارتباطات و فناوری اطلاعات) را مدنظر قرار می دهیم.

برای تصدی پست مشاور جوان این وزارت ICT (ارتباطات و فناوری اطلاعات) هشت گزینه مطرح می باشند که به ترتیب A_1 و A_2 و A_3 و ... A_8 می باشند. در یک جدول مشخص به هر کدام از افراد در هر معیار نمره ۱۰...۱ داده می شود. آنگاه با توجه به وزن های بدست آمده برای هر معیار (۲۹ معیار) نمره اکتسابی هر فرد در هر معیار ماتریس تصمیم گیری را تشکیل می دهیم و سپس با استفاده از روش SAW و TOPSIS گزینه مطلوب را بطور موازی برمی گزینیم معیارها را به همان ترتیب که در پرسش نامه تحقیق آمده است با حروف I_i که (i نشانگر شماره معیار) است نشان می دهیم. پس از در نظر گرفتن معیارهای سلبی و ایجابی و بررسی هر هشت گزینه ۴ گزینه از ۸ گزینه به دلیل اینکه دو نفر از آنها حداقل و حداکثر سن را دارا نبود (۲۱ سال و ۳۹ سال) از گزینه های مورد بررسی خارج شدند و یک نفر از ایشان نتوانست ۵۰٪ از امتیازهای معیارهای رجحانی عام را کسب کند و نفر چهارم نیز به دلیل دانشجو بودن و اینکه هنوز مدرک کارشناسی خود را اخذ نکرده است از گزینه های مورد بررسی خارج شده است.

۱.۶ اعمال روش SAW

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

	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}
A_1	8	6	7	10	10	9	9	9	8	8	7	8	8	9
A_2	7	7	8	8	10	7	9	8	6	6	7	8	8	8
A_3	8	8	8	6	10	6	9	8	9	8	9	8	8	8
A_4	6	9	7	8	10	7	8	8	9	8	9	8	8	8

→ دنباله

	I_{15}	I_{16}	I_{17}	I_{18}	I_{19}	I_{20}	I_{21}	I_{22}	I_{23}	I_{24}	I_{25}	I_{26}	I_{27}	I_{28}	I_{29}
A_1	8	9	7	8	8	9	9	8	9	9	7	9	8	7	7
A_2	8	7	8	9	7	8	9	5	7	6	8	9	7	7	7
A_3	7	9	8	8	8	9	9	8	7	8	9	9	7	7	8
A_4	9	8	9	10	10	8	9	8	8	7	8	9	7	8	8

وزن هر معیار به قرار ذیل پس از نظرخواهی بدست آمده است:

$$W = \left[\begin{array}{l} 7, 7/5, 6/63, 7/18, 7/63, 8/40, 0, 0, 7/27, 6/27, 7/27, 8/27, 7/73, 7/44, 8/0.5, 8/0.9, 8/36, 7/63, \\ 7/63, 8/0.9, 7/63, 8, 7/81, 7/27, 6/63, 6/81, 6/90, 7/54, 7/78, 7/63 \end{array} \right]$$



$$A_1 = \sum_{j=1}^{29} w_1 x_{1j} = (8 \times 7) + (6 \times 7.54) + (7 \times 6.63) + (10 \times 7.18) + (10 \times 7.63) + (9 \times 8.40) + (9 \times 0) + (9 \times 7.27) + (8 \times 6.27) + (8 \times 7.27) + (7 \times 8.27) + (8 \times 7.73) + (8 \times 7.44) + (8 \times 8.05) + (8 \times 8.09) + (9 \times 7.63) + (9 \times 8) + (8 \times 7.81) + (9 \times 7.27) + (9 \times 6.63) + (7 \times 6.81) + (9 \times 6.90) + (8 \times 7.54) + (7 \times 7.78) + (7 \times 7.63) = 1680.25$$

$$A_2 = \sum_{j=1}^{29} w_1 x_{2j} = 1544.84$$

$$A_3 = \sum_{j=1}^{29} w_1 x_{3j} = 1689.17$$

$$A_4 = \sum_{j=1}^{29} w_1 x_{4j} = 1727.78$$

پس از اعمال مراحل روش SAW، گزینه های اولویت دار بدین ترتیب بدست آمده:
ترتیب گزینه ها:

- گزینه اولویت اول عدد شماره ۴
- گزینه اولویت دوم عدد شماره ۳
- گزینه اولویت سوم عدد شماره ۱
- گزینه اولویت چهارم عدد شماره ۲

۲.۶. اعمال روش TOPSIS [۲]

طبق الگوریتم TOPSIS که مشروح آن در ادبیات موضوع مرجع معرفی شده مجدداً گزینه ها را Rank می کنیم. ماتریس تصمیم گیری و ماتریس وزن معیارها مشابه روش SAW است. با استفاده از ماتریس تصمیم گیری و ماتریس اوزان معیارها، ماتریس V طبق روش TOPSIS بدین صورت بدست خواهد آمد.

$$V = \begin{bmatrix} w_1 x_{11} & \dots & \dots & \dots & w_{29} x_{129} \\ w_1 x_{21} & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \dots & \dots & \dots & \dots \end{bmatrix}$$



$$V = \begin{bmatrix} v_{11} & \dots & \dots & \dots & w_{29}x_{129} \\ v_{21} & \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_{31} & \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_{41} & \dots & \dots & \dots & v_{429} \end{bmatrix}$$

$$V = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 & 9 & 10 & 11 & 12 & 13 & 14 \\ 56 & 44.7 & 45.41 & 71.8 & 76.3 & 75.6 & 0 & 65.43 & 50.6 & 58.6 & 57.89 & 61.84 & 14.88 & 16.1 \\ 49 & 52.78 & 53.04 & 57.44 & 76.3 & 58.8 & 0 & 58.6 & 37.62 & 42.62 & 57.89 & 61.84 & 14.88 & 16.1 \\ 56 & 60.32 & 53.04 & 48.08 & 76.3 & 50.4 & 0 & 58.6 & 55.43 & 58.6 & 74.43 & 61.84 & 14.88 & 16.1 \\ 42 & 67.86 & 450.41 & 57.44 & 76.3 & 58.8 & 0 & 58.6 & 56.43 & 58.6 & 74.43 & 61.84 & 7.44 & 8.05 \end{bmatrix}$$

$$V = \begin{bmatrix} 15 & 16 & 17 & 18 & 19 & 20 & 21 & 22 & 23 & 24 & 25 & 26 & 27 & 28 & 29 \\ 64.72 & 65.88 & 53.41 & 61.04 & 64.72 & 63.67 & 72 & 62.48 & 65.43 & 59.67 & 47.67 & 62.1 & 60.82 & 54.46 & 53.41 \\ 64.72 & 58.52 & 61.04 & 68.67 & 56.63 & 61.04 & 72 & 39.05 & 50.89 & 39.78 & 54.48 & 62.1 & 52.78 & 54.46 & 53.41 \\ 55.63 & 75.24 & 61.04 & 58.41 & 64.72 & 78.67 & 72 & 62.48 & 50.89 & 53.04 & 61.29 & 62.1 & 52.78 & 54.46 & 53.41 \\ 72.81 & 65.38 & 68.67 & 76.3 & 80.9 & 61.04 & 72 & 62.48 & 58.6 & 45.41 & 54.48 & 52.1 & 52.78 & 62.24 & 61.04 \end{bmatrix}$$

$$A^* = \{(\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m\}$$

$$\bar{A} = \{(\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m\}$$

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad i = 1, \dots, m$$

$$\bar{S}_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - \bar{v}_j)^2} \quad i = 1, \dots, m$$

پس از اعمال مراحل روش TOPSIS گزینه های اولویت دار بدین قرارند:

ترتیب گزینه ها:

- گزینه اولویت اول عدد شماره ۴
- گزینه اولویت دوم عدد شماره ۱
- گزینه الویت سوم عدد شماره ۳
- گزینه الویت چهارم عدد شماره ۲

۳.۶ همبستگی رتبه ای اسپیرمن برای سنجش اعتبار پاسخها [۲]

پس از اینکه از دو روش SAW و TOPSIS چهار گزینه مورد نظر برای تصدی پست مشاور جوان وزارت ICT (ارتباطات و

فناوری اطلاعات) رتبه بندی شده اند. حال برای سنجش اعتبار پاسخها همبستگی میان این دو نتیجه را از روش همبستگی

اسپیرمن می‌سنجیم. لازم به ذکر است که توضیح کامل روش همبستگی رتبه ای اسپیرمن در فصل ۲ منبع [۲] به طور کامل ذکر شده است.

فرمول روش همبستگی رتبه ای اسپیرمن:

$$rho = 1 - \frac{6 \times \text{مجموع مجزورات تفاوتها}}{N^3 - N}$$

گزینه های پیشنهادی	روش SAW	روش TOPSIS	تفاوتها	مجزور تفاوتها
-۱	۳	۲	+۱	۱
-۲	۴	۴	۰	۰
-۳	۲	۳	-۱	۱
-۴	۱	۱	۰	۰
				۲

$$rho = 1 - \frac{6 \times 2}{4^3 - 4} = 1 - \frac{12}{60} = 0.8$$

$$rho = \%80$$

پس میان رتبه های حاصل از اعمال دو روش بکار رفته SAW و TOPSIS برای اولویت بندی گزینه های مورد تصدی پست مشاور جوان وزارت ICT حدود ۸۰٪ همبستگی وجود دارد و پاسخها معتبر هستند و تصمیم گیرندگان می توانند هر یک از پاسخها را بکار گیرند.

نتیجه گیری

در مورد تحلیل یافته های تحقیق که از طریق نظرخواهی از متخصصان به کمک پرسشنامه حاصل شده است می توان نکات ذیل را ذکر نمود. در مبحث معیارهای سلبی/ایجابی (بحرانی) همه ۵ معیار بحرانی که هم شروط سلبی و هم شروط ایجابی بودند با اهمیت بالا تأیید شدند و اکثریت پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر لزوم این معیارهای بحرانی صحنه گذاشته اند. حداقل سطح تحصیلات کارشناسی (با معادل حوزوی آن) برای این پست از طریق پاسخ دهندگان لازم به نظر رسید و حتماً باید آن را لحاظ نمود. در بحث حداقل سن ۲۲ سال برای تصدی پست مشاور جوان و نیز حداکثر ۳۵ سال برای این سمت اکثر پاسخ دهندگان این شروط را لازم می دانند. در معیار پذیرش مسئول مافوق نیز اکثر پاسخ دهندگان آن را لازم می دانند و در نهایت کسب ۵۰٪ از امتیازهای معیارهای عمومی که مشتمل بر ۱۱ معیار عمومی برای تصدی مسئولیت های مدیریتی در دستگاههای اجرایی از روش مصاحبه استخراج شده است نیز طبق نظر پاسخ دهندگان لازم به نظر رسیده است.

در موضوع معیارهای عمومی که از طریق مصاحبه با مدیران استخراج شده بود پس از توزیع پرسشنامه و جمع آوری آنها از ۱۱ معیار مورد نظر طبق آزمونهای آماری به کمک روش t تست صورت گرفته یک معیار رد شد و مورد پذیرش قرار نگرفت که آن معیار «آراستگی ظاهری» بوده است ولی بقیه معیارها طبق اولویت های ذیل مورد پذیرش قرار گرفته اند:

- توان تعامل با دیگران به عنوان معیاری که از نظر پاسخ دهندگان دارای بیشترین وزن و اهمیت می باشد تشخیص داده شده است. برای کار مشاوره و ماموریت ذاتی مشاورین جوان این معیار برجستگی خاصی خواهد داشت.
 - جدیت و مصمم بودن در انجام فعالیتها و کارها به عنوان دومین معیار از نظر پاسخ دهندگان به لحاظ اهمیت توانست نمره لازم را کسب و مورد پذیرش آزمونهای آماری واقع شود که برای فعالیت در جایگاه حوزه های جدید التاسیس جدیت و مصمم بودن دارای اهمیت فراوان برای کسب نتایج خواهد بود.
 - آگاهی های مذهبی نیز از نظر پاسخ دهندگان به پرسشنامه رتبه سوم را اخذ نمود.
 - از نظر پاسخ دهندگان داشتن اطلاعات شغلی مرتبط و داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با آن حوزه کاری می تواند مشاور را در رسیدن به اهداف پیش رو یاری رساند.
 - داشتن حداقل دانش مدیریتی نیز برای برقراری ارتباط و تعامل سازنده در سازمان مربوطه در رتبه بعدی اهمیت قرار دارد.
 - داشتن اطلاعات عمومی و الگو و خوشنام بودن در میان جوانان نیز در سطح وزنی یکسان برای نمره دهی به گزینه های مورد بررسی پست مشاور جوان تشخیص داده شده اند.
 - افرادی که با عنوان پست مشاورت وزیر و رئیس مربوطه در دستگاههای اجرایی انجام وظیفه می کنند به طور قطع باید دارای سطح بینش سیاسی قابل قبولی باشند که این نیز از نظر پاسخ دهندگان در رتبه هفتم توجه قرار گرفته است.
 - سطح تحصیلات عالی و یا معادل حوزوی آن از نظر پاسخ دهندگان به پرسشنامه در رتبه هشتم قرار گرفته است.
 - سطح تجربه کاری به دلیل اینکه گزینه های مورد تصدی پست مشاور جوان همگی از جامعه جوان کشور می باشد در اهمیت بسیار بالایی در معیارهای عمومی قرار نگرفته است.
- در دسته بندی معیارهای خاص که در ۳ دسته معیارهای شخصیتی / ارتباطی / و تجزیه و تحلیل مرتب شده اند یافته ها به شرح زیر اشاره می باشند.

الف. معیارهای شخصیتی

۱. اعتماد به نفس داشتن در درجه اهمیت بسیار بالایی در معیارهای خاص مشاوره قرار دارد. افراد جوان با داشتن پست مشاورت روسای سازمان و وزرا اگر از اعتماد به نفس بالایی برخوردار نباشند به راحتی نخواهند توانست نقش خود را به عنوان مشاور ایفا کنند.
۲. صبر در برابر مشکلات و کاستیها / داشتن روحیه مردمی و خدمت گذاری در درجه اهمیت یکسانی از نظر پاسخ دهندگان برای گزینه های مورد نظر برای تصدی پست مشاور جوان قرار دارند که این ویژگی نیز طبیعی به نظر می رسد. فعالیتهای جدید و نو و فاقد ساختار تعریف شده در دستگاههای بروکراتیک اجرایی نیاز به صبر بالایی دارد و از آن طرف نیز داشتن روحیه ی خدمتگذاری به مردم فرد را در رسیدن به اهداف این کار یاری می رساند.
۳. نداشتن حسد نسبت به جایگاه دیگران به خصوص برای جوانان که در آغاز زندگی مدیریتی و سیاسی خود می باشند اهمیت بسیار زیادی دارد و این را هم آموزه های دینی و اخلاقی به ما می آموزد.

۴. خردورزی / رازداری نسبت به مسائل افراد و سازمان / قاطعیت در انجام کارها در معیارهای خاص شخصیتی دارای اهمیت یکسانی از نظر پاسخ دهندگان و در رتبه چهارم معیارهای خاص (شخصیتی) می باشد. رازدار بودن نسبت به مسائل افراد و سازمان دارای اهمیت فراوانی است و فردی که در جایگاه مشاورت مسئولین ارشد اجرایی قرار می گیرد اگر رازداری لازم را نداشته باشد هم خود و هم سازمان را دچار مشکل می سازد.

۵. بخل نوری در ارائه نظرهای مفید و سازنده به مسئولین مربوطه نیز از نظر پاسخ دهندگان مورد پذیرش واقع شده است.

ب. معیارهای خاص (مهارت‌های ارتباطی)

۱. گوش دادن موثر به نظرات دیگران چه مافوق و چه زیر دستان از نظر پاسخ دهندگان به پرسشنامه در معیارهای خاص مشاوره در حوزه مهارت‌های ارتباطی دارای بیشترین اهمیت می باشد. فرد مشاور باید بتواند خوب گوش دهد و نظرات را جمع آوری کند تا بتواند بهترین نظر و ایده را مطرح سازد.

۲. فن بیان و مذاکره در اولویت بعدی از نظر پاسخ دهندگان قرار گرفته است. فرد مشاور پس از گوش دادن موثر و جمع آوری مطالب باید با بهره گیری از بیان مناسب و مذاکره خوب منویات خود را در سازمان مطرح و آن را پیگیری نماید.

۳. پذیرش و مدارا با مافوق در معیارهای سلبی پذیرش مافوق جزو معیارهای بحرانی مورد تایید پاسخ دهندگان قرار گرفته است ولی در این قسمت پذیرش اینکه فردی به عنوان مافوق خود وجود دارد و باید نظرات مشورتی ایشان را قانع و در تصمیمات به مافوق کمک کند به عنوان رتبه سوم از نظر پاسخ دهندگان قرار گرفته است.

۴. تهیه گزارشات لازم مکتوب و دیداری و شنیداری فرد را می توان در کسب اهداف خود یاری رساند و از نظر پاسخ دهندگان این معیار در رتبه چهارم اهمیت قرار می گیرد.

۵. ارتباط با افراد ذینفوذ در سازمان نیز که مورد پذیرش از طریق آزمونهای آماری قرار گرفته است و پاسخ دهندگان این ارتباط را در اولویت اهمیتی پنجم برای بررسی گزینه ها قرار دادند.

ج. مهارت‌های تجزیه و تحلیل

۱. قدرت تشخیص مسائل اصلی از فرعی از نظر پاسخ دهندگان به عنوان مهمترین معیار در معیارهای خاص (مهارت‌های تجزیه و تحلیل) قرار دارد و این بسیار طبیعی است فردی که به عنوان مشاور در جایگاه بالا قرار می گیرد آماج بسیاری از مسائل قرار می گیرد. و باید بتواند مسائل اصلی را از فرعی تشخیص دهد تا مسائل کم اهمیت فرصت کار را از مشاور نگیرد.

۲. قدرت نوآوری در ارائه طریق جهت حل مسائل در رتبه دوم اهمیت قرار می گیرد و فرد باید بتواند با نوآوری های مورد نیاز طریقی جهت حل مسائل ارائه کند.

۳. قدرت یادگیری از محیط نیز از نظر پاسخ دهندگان در رتبه سوم قرار گرفته است و فرد مشاور باید از محیط و بازخورهای مختلف از محیط خود به اصلاح سیستم خود در تعامل با سیستم حاکم به سازمان بپردازد.

۴. حافظه ذهنی و ضریب هوشی بالا از نظر پاسخ دهندگان در رتبه چهارم معیارهای خاص (تجزیه و تحلیل) قرار می گیرد.

منابع

۱. ابوالعالی بهزاد، غفاری عباس، مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعداد یابی و جانشین پروری مدیران

۲. بذرپاش، مهرداد، انتخاب مشاوران جوان دستگاههای اجرایی کشور مبتنی بر الگوی تصمیم گیری چند شاخصه (MADM)، پایان نامه تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، ۱۳۸۵