

طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان

جلیل صفری*، مهران مهدی‌زاده**

علیرضا عزیزی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۱۳

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان کارآمد در بانک انصار و برآورد عملکرد براساس معیارهای منتخب در نظر گرفته شد. بدین منظور، نخست، مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفت و براساس آن ۹۰ معیار گزینش کارکنان شناسایی شد؛ دوم، معیارها با بهره‌گیری از رویکرد مفهوم‌سازی بنیادی در ۷ طبقه اصلی قرار گرفتند؛ سوم، به کمک روش دلفی‌فازی و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات میدانی (پرسشنامه) ۶۷ معیار اساسی تعیین و در نهایت الگویی معیارهای اساسی ارائه شد. سپس به روش تحلیل رگرسیون، تأثیر معیارهای اساسی بر عملکرد، مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد بیش از ۵۰ درصد عملکرد بانک به این معیارها بستگی دارد و مابقی تحت تأثیر عوامل دیگری است. این یافته، اهمیت منابع انسانی و شایستگی‌های آنها را نسبت به سایر منابع، تأیید کرده و بیان می‌دارد گزینش هدف‌مند کارکنان، به شدت بر کاهش هزینه‌های منفی حاصل از اتخاذ تصمیم‌های نادرست و هزینه‌های آموزش و از طرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها: گزینش کارکنان؛ معیارهای اساسی؛ رویکرد مفهوم‌سازی بنیادی - دلفی فازی

safari@ansarbank.com

*. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

mehranmehdizade@yahoo.com

** نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

*** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات و مدیریت، دانشکده کامپیوتر، دانشگاه امیرکبیر

azizi@ansarbank.com

مقدمه

سازمان‌های امروزی در بازار جهانی، با سطح بالایی از رقابت روبه‌رو بوده و در صورتی می‌توانند موفق باشند که به برتری رقابتی دست یافته و آن را حفظ نمایند. برتری رقابتی زمانی حاصل می‌شود که عامل این برتری، ویژگی‌های ارزش، کمیابی، غیرقابل تقلید و بدون جانشینی را دارا باشند. براساس دیدگاه محققان، کارکنان سازمان تنها منبعی هستند که از ویژگی‌های مذکور برخوردارند و از آنان به عنوان شریک راهبردی و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان یاد می‌شود. بنابراین با توجه به افزایش رقابت در بازارهای ملی و یا بین‌المللی باید اذعان نمود که برتری رقابتی، ایجاد ارزش، تضمین رشد بلندمدت و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به ویژگی‌های نیروی انسانی مانند دانش، مهارت، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان و سایر توانایی‌ها بستگی دارد. در این راستا، یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها جست‌وجوی راه‌های مناسب است تا بتوانند مجموعه‌ای از افراد و کارکنان را با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز سازمان، برگزینند؛ چرا که گزینش منابع انسانی با صلاحیت، عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌هاست (کلمنیس و آسکونیس^۱، ۲۰۱۰: ۴۹۹۹).

با این وجود، سازمان‌ها از نظر رویه‌ها و بودجه جهت استخدام، گزینش و جایابی کارکنان متفاوت هستند. برخی از سازمان‌ها تصمیم به انتخاب بهترین داوطلب با به‌کارگیری رویه‌های سخت و هزینه‌بر می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر تصمیم به پُرکردن مشاغل به روش ارزان، سریع و مبتنی بر اطلاعات بیان‌شده در برگه‌های تقاضا می‌نمایند؛ حال آنکه هیچ‌کدام از دو رویکرد فوق نمی‌تواند برای سازمان مفید باشد و به نظر می‌رسد این معیارهای گزینش هستند که می‌باید ابتدا از هم تمییز داده شوند و از میان آنها معیارهای اساسی تعیین شوند و سپس گزینش کارکنان بر اساس آنها صورت گیرد. زیرا همان‌طور که گفته شد، در دنیای کنونی افزایش رقابت جهانی، ادغام شرکت‌ها و بازسازی صنعت به این معناست که سازمان‌ها از عهده هزینه‌هایی که استخدام، آموزش و اخراج کارمندان ضعیف و نامناسب به همراه دارد، بر نمی‌آیند و اغلب پی برده‌اند که گزینش کارکنانی که فاقد توانایی و صلاحیت‌های اساسی هستند، علاوه بر اتلاف وقت و جلوگیری از اهداف سازمان‌ها در پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی جهت دستیابی به چشم‌انداز،

1. Kelemenis & Askounis

هزینه‌های سنگینی را برای سازمان به همراه خواهد داشت (پورسعید و عاشوری، ۱۳۹۳: ۶). به عنوان نمونه، کارکنان فاقد صلاحیت، باعث بروز اشتباهات اساسی، نیاز به نظارت دقیق و نیاز به آموزش برای به دست آوردن صلاحیت لازم برای شغل مورد نظر می‌شوند؛ بنابراین در بین وظایف مدیریت منابع انسانی، گزینش دقیق و مناسب‌ترین کارکنان بر اساس معیارهای اساسی، یکی از خطرناک‌ترین و چالش‌انگیزترین وظایف است و می‌تواند تأثیر بسزایی بر سازمان، توان رقابتی و عملکرد آتی آن داشته باشد (گلوک و کاهیا^۱، ۲۰۰۷: ۱۴۳). به عبارتی دیگر، گزینش کارکنان یک مسئله مهم است که به‌طور قابل ملاحظه‌ای رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (آگاروال^۲، ۲۰۱۳: ۱۱).

در این میان، یکی از این سازمان‌هایی که نیروی انسانی در آن نقش اساسی ایفا می‌کند و مدیران منابع انسانی باید در گزینش نیروهای خود دقت لازم را داشته باشند، بانک‌ها هستند؛ زیرا در نظام بانکداری اسلامی، ایجاد یک بانک برتر ارزشی، قابل اعتماد و مطمئن، توانمند، سودآور و مجهز به ابزارهای نوین بانکی در سطح ملی و بین‌المللی، نیازمند نیروی انسانی توانمند و ماهر بوده و بدون تردید در بانک انصار نیز که دنبال ارتقای توان رقابتی خود است، نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه با ارزش تلقی می‌شود و فعالیت‌های نیروی انسانی آن، چه کارکنانی که پیوسته با مشتریان و مراجعه‌کنندگان در تماس هستند و چه آنان که در بخش‌های ستادی مشغول به فعالیت هستند، مورد توجه سرپرستان و مدیران است. بنابراین تعیین معیارهای اساسی انتخاب نیروی انسانی و ارائه الگویی جامع و ترکیبی از تجزیه و تحلیل‌های عینی و ذهنی و متناسب با این مشاغل، لازم و ضروری است؛ زیرا این امر می‌تواند تأثیر بسزایی در گزینش بهینه کارکنان، یافتن قواعد معنی‌دار برای راهبردهای استخدام، تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش زمان آموزش کارکنان، کاهش استعفا- غیبت و پیش‌بینی رفتار شغلی، عملکرد آتی کارکنان و در نهایت اثربخشی عملکرد سازمان بگذارد. به همین منظور، برای یافتن الگویی مناسب با ویژگی‌های فوق پرسش‌هایی مطرح است که هدف پژوهش حاضر پاسخگویی دقیق به آنهاست:

• معیارهای اساسی گزینش نیروی انسانی کدامند؟

1. Golec & Kahya
2. Aggarwal

- معیارهای اساسی گزینش نیروی انسانی را در چند طبقه اصلی می‌توان قرار داد؟ آیا می‌توان براساس معیارهای منتخب، الگوی شایستگی برای گزینش نیروی انسانی در بانک انصار ارائه نمود؟
- میزان و نحوه تأثیرگذاری معیارهای اساسی گزینش نیروی انسانی بر عملکرد چگونه است؟

ادبیات تحقیق

در این بخش برای آشنایی بیشتر با مفاهیم کلیدی پژوهش، به‌طور خلاصه تعریف‌هایی از معیار گزینش و گزینش کارکنان و عملکرد صورت گرفته و پیشینه تحقیق تبیین شده است.

تعریف معیار گزینش^۱

معیار را به عنوان یک اصل یا شاخص از آنچه که هست و براساس آن قضاوت صورت می‌گیرد، تعریف می‌نمایند؛ بنابراین برای حل مسائل و تصمیم‌گیری مناسب، شناسایی و تعیین معیارها امری ضروری و بدیهی است (لیم و محمد^۲، ۱۹۹۹: ۲۴۳). گفتنی است که گاهی اوقات دو عبارت «معیار» و «شایستگی» جای یکدیگر استفاده می‌شوند؛ زیرا مدیران می‌بایست نیروی انسانی را بر اساس یک‌سری معیار برگزینند و نیروی انسانی برای کسب شغل باید دارای یک‌سری شایستگی و صلاحیت باشند. بنابراین تعریف شایستگی عبارت است از: قابلیت به کارگیری یا استفاده از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و خصوصیات فردی جهت انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی و وظایف خاص یا ایفای نقش یا موقعیت داده‌شده که طی آن خصوصیات فردی دربرگیرنده ویژگی‌های ذهنی/عقلانی/ادراکی/اجتماعی/احساسی/نگرشی و فیزیکی/روانی-حرکتی می‌باشد (انیس، ۲۰۰۸: ۳).

پس از آشنایی با مفهوم معیار گزینش یا همان شایستگی، لازم به ذکر است که معیارهای گزینش را می‌توان به معیارهای اجباری، اساسی و معیارهای مطلوب تقسیم کرد. معیارهای

1. Criteria
2. Lim & Mohamed

اجباری، معیارهایی است که همه متقاضیان باید از آن برخوردار باشند؛ معیارهای اساسی حداقل الزاماتی هستند که برای رسیدن به عملکرد شغلی رضایت‌بخش ضروری به نظر می‌رسند و معیارهای مطلوب، آن دسته عواملی هستند که جهت بهینه‌سازی عملکرد شغلی، مفید بوده و موفقیت انجام وظایف بسیار مهم را تضمین خواهند کرد (باسِت، رمسی و چان^۱، ۲۰۱۲: ۴۴۷). از این میان، به‌طور معمول، معیارهای اجباری و اساسی برای گزینش کارکنان و سرپرستان (مدیران عملیاتی) و از معیارهای مطلوب برای گزینش مدیران سطوح میانی و عالی سازمان‌ها بهره گرفته می‌شود.

گزینش کارکنان^۲

گزینش کارکنان عبارت است از برگزیدن افراد از میان کسانی که از بیشترین شایستگی مطابق با ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین شده است، برخوردارند (سعادت، ۱۳۸۶: ۹۰). همچنین گزینش کارکنان، را فرایند انتخاب بهترین متقاضی جهت پُر کردن یا تصدی جای خالی تعریف شده در یک سازمان یا شرکت نیز گویند (بالزنتیس و برایور^۳، ۲۰۱۲؛ ازدمیر^۴، ۲۰۱۳: ۹۸)؛ به عبارتی دیگر، گزینش کارکنان فرآیند انتخاب افرادی است که با شرایط مورد نیاز برای انجام یک وظیفه تعریف شده، بهترین مطابقت را دارند. (دورسون و کاراساک^۵، ۲۰۱۰: ۴۳۲۴).

پیشینه تحقیق

برای بررسی پیشینه تحقیق، مرور جامعی بر مطالعات مهم جهانی در حوزه منابع انسانی پیرامون معیارها و شایستگی‌های گزینش کارکنان با رویکردهای تحلیلی که در مجلات معتبر داخلی و خارجی به چاپ رسیده‌اند، صورت گرفت و به‌طور خلاصه مشخص شد که پژوهشگران با تعیین شاخص‌های مختلف متناسب با نوع سازمان و شغل مورد نظر، از فن‌های متفاوتی برای گزینش بهترین کارکنان استفاده نموده‌اند که در ادامه، سوابق و پیشینه تحقیق داخلی و خارجی در

1. Bassett, Ramsey, & Chan
2. Personnel Selection
3. Balezentis, Balezentis, & Brauers
4. Ozdemir
5. Dursun & Karsak

این حوزه به ترتیب سال تشریح می‌شوند.

درگاهی و همکاران (۱۳۸۹: ۱۰۶)، توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی را به عنوان معیارها و شایستگی‌های گزینش معرفی نمودند.

اسدی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰: ۸۸)، ۷ معیار خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به منافع شخصی را معیارهای اساسی گزینش تعیین کردند.

چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱: ۴۴)، خویشتن‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی را شایستگی‌های محوری گزینش برشمردند.

سعادت‌خشوعی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۴۴-۱۴۲)، نیز شایستگی ارزشی، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، دانایی‌محوری، شایستگی سازگاری و انطباقی، شایستگی عملکرد، شایستگی رهبری و ارتباطات را به عنوان شایستگی‌ها و معیارهای اساسی معرفی کردند.

پورسعید و عاشوری (۱۳۹۳)، با تدوین مدلی برای گزینش کارکنان بر مبنای الگوی اسلامی پیشرفت، مدعی شدند که متقاضیان کار می‌باید دارای صلاحیت‌های اعتقادی، سیاسی، خانوادگی، اخلاقی و تخصصی باشند.

برگالت و همکاران^۱ (۲۰۰۶: ۱۱۰)، معیارهای شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، بهره‌گیری از ارزش‌های اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید و مدیریت عملکرد را به عنوان معیارهای اساسی گزینش کارکنان معرفی نمودند.

واتانوفاس و تاینگام^۲ (۲۰۰۷: ۶۵)، توسعه و بهبود دیگران، آگاهی سازمانی، گرایش به پیشرفت (دست‌آورد گرایی)، تجربه حرفه‌ای، خودبهبودی، رهبری تیم و هدایتگری، درک میان-

1. Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard
2. Vathanophas & Thai-ngam

فردی، همکاری و برقراری ارتباط، تعهد سازمانی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری، اعتماد به نفس، ارتباطات و تأثیر (نفوذ)، دانش رایانه‌ای و آشنایی با فناوری اطلاعات، میل به خدمت‌رسانی، تفکر تحلیلی، صداقت و درستکاری، توجه به نظم، کیفیت و دقت، اطلاع‌یابی یا جست‌وجوی اطلاعات (کنجکاوی)، خودآپايشی، تفکر اصولی (تفکر مفهومی یا ادراکی) و آشنایی به زبان‌های خارجه (انگلیسی) را از شایستگی‌های اساسی برای گزینش نیروی انسانی برشمردند.

لین^۱ (۲۰۱۰: ۹۳۷) نیز مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای، سابقه تحصیلی و شغل حرفه‌ای قبلی به همراه دستاوردها و شخصیت و توان نهانی را به عنوان شایستگی‌های اساسی جهت گزینش نیروی انسانی معرفی نمود.

باست و همکاران، (۲۰۱۲: ۴۴۲) نیز در تحقیق خود توانایی ارائه خدمات با کیفیت، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی یادگیری، مهارت‌های مدیریتی و رهبری و پشتیبانی از ارزش‌ها و اهداف سازمانی را به عنوان ویژگی‌ها و خصوصیات نیروی انسانی برای گزینش برشمردند. آگاروال، (۲۰۱۳: ۱۳)، در تحقیق خود مهارت‌ها و دانش فنی، مهارت‌ها و دانش مدیریت فناوری، مهارت‌ها و دانش کسب و کار و مهارت‌های مدیریتی و میان‌فردی را به عنوان معیارهای گزینش نیروی انسانی معرفی نمود.

پس از مروری بر مطالعات محققان پیشین، در نهایت ۹۰ معیار برای گزینش کارکنان شناسایی و قرار شد با استفاده از رویکرد مفهوم‌سازی بنیادی (جهت تعیین طبقات اصلی و فرعی) و روش دلفی فازی، الگویی طراحی شود.

عملکرد

عملکرد مفهوم گسترده‌ای است. در واژه از آن به عنوان حالت یا کیفیت کارکرد یاد می‌شود. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲)، ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱. کارایی: که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداهای معین؛

1. Lin

و ۲. اثربخشی: که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹). بویاتزیس^۱ (۱۹۸۲)، نیز تعریف جالبی درباره عملکرد اثربخش ارائه نمود؛ بدین ترتیب که عملکرد اثربخش عبارت است از حصول نتایج خاص یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص طوری که مطابق با سیاست‌ها، رویه‌ها و شرایط محیط سازمانی باشد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۵).

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، تعیین معیارهای اساسی گزینش کارکنان، ارائه الگویی مبتنی بر معیارها اساسی جهت گزینش کارکنان برای بانک انصار و برآورد عملکرد سازمان است، بنابراین می‌توان بیان کرد که این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (غیر آزمایشی) است.

رویکرد مفهوم‌سازی بنیادی^۲

نظریه مفهوم‌سازی بنیادی روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است. نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، یک شیوه استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پرورش دهد. در حالی که به طور همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (گلدکول و کرونهالم^۳، ۲۰۱۰: ۱۸۸).

همانطور که بیان شد، این راهبرد با استفاده از رویکرد استقرایی؛ یعنی حرکت از جز به کل، سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها به گونه‌ای دارد که الگو به طور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. یا به

1. Boyatzis
2. Grounded Theory
3. Goldkuhl & Cronholm

عبارتی دیگر، در رویکرد استقرایی، محقق با شناسایی اجزای نظریه به شکل دهی آن می‌پردازد؛ نظریه حاصل از این راهبرد به واقعیات طبیعی نزدیک‌تر است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۸). بر این اساس، همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، معیارها در ۷ طبقه اصلی قرار گرفتند.

جدول ۱- الگوی مقدماتی گزینش کارکنان پیش از تعیین معیارهای اساسی

طبقات اصلی	طبقات فرعی
۱- شایستگی‌های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی	۱-۱. ایمان و تقوا
	۲-۱. اعتماد و باور (اعتقاد راسخ) به حضور خدا
	۳-۱. راستی و صداقت (درستکاربودن)
	۴-۱. پیشینه یا سابقه خوب (از بُعد اخلاقی)
	۵-۱. تواضع و فروتنی
	۶-۱. بخشش و گذشت
	۷-۱. شکیبایی و بردباری (صبر و حوصله)
	۸-۱. امانتداری (حفظ و حراست از اموال مردم و سازمان)
	۹-۱. اسلام‌شناسی و اسلامی بودن (اعتقادات صحیح و دین‌محور)
	۱۰-۱. پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات
	۱۱-۱. انصاف و عدالت (عادل)
	۱۲-۱. شجاعت اخلاقی
	۱۳-۱. وفاداری (وفای به عهد)
	۱۴-۱. تعهد (سازمانی، اجتماعی و ...)
	۱۵-۱. توجه به منافع سازمان (عدم توجه به منافع شخصی)
۲- ویژگی‌های فردی و شخصی	۱-۲. سخت‌کوشی و پشتکار (همت و تلاش)
	۲-۲. هوشمندی
	۳-۲. نوآوری
	۴-۲. دارای روحیه کارآفرینی (کارآفرین)
	۵-۲. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
	۶-۲. اعتماد به نفس
	۷-۲. مخاطره‌پذیری

جدول ۱- الگوی مقدماتی گزینش کارکنان پیش از تعیین معیارهای اساسی (۱۵۱)

طبقات اصلی	طبقات فرعی
۲- ویژگی‌های فردی و شخصی	۲-۸ کنجکاوی (جست‌وجوگر گزینه‌ها و راهکارهای مختلف)
	۲-۹ ثبات احساسی
	۲-۱۰ روحیه جهادی
	۲-۱۱ آراستگی ظاهری
	۲-۱۲ نظم و انضباط
	۲-۱۳ تخصص‌گرایی
	۲-۱۴ هوش هیجانی
	۲-۱۵ انتقادپذیری
	۲-۱۶ قانون‌گرایی
	۲-۱۷ نتیجه‌گرا (گرایش به پیشرفت یا دستاوردگرایی)
	۲-۱۸ کیفیت‌گرا (توانایی ارائه خدمات با کیفیت / توجه به نظم، کیفیت و دقت)
	۲-۱۹ خودفرمانی و استقلال
	۲-۲۰ با انگیزه و دارای توانایی ایجاد انگیزه در دیگران
۲-۲۱ خوش‌بین (مثبت‌گرا و دارای نگرش مثبت)	
۲-۲۲ دارای روحیه خدمت‌رسانی و خدمتگزاری	
۳- توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی	۳-۱ توانمندسازی (توانایی توسعه و بهبود دیگران)
	۳-۲ تفویض اختیار
	۳-۳ سازماندهی
	۳-۴ رهبری (فردی، گروهی و سازمانی)
	۳-۵ برنامه‌ریزی و کنترل
	۳-۶ تصمیم‌گیری
	۳-۷ مدیریت پیچیدگی یا عدم اطمینان (توانایی کار در شرایط پیچیده)
	۳-۸ مدیریت ابهام
	۳-۹ مدیریت منابع (مالی، بودجه، منابع انسانی)
	۳-۱۰ مدیریت عملکرد
	۳-۱۱ مدیریت اطلاعات و دانش
	۳-۱۲ مدیریت بحران

جدول ۱- الگوی مقدماتی گزینش کارکنان پیش از تعیین معیارهای اساسی (۱۵امه)

طبقات اصلی	طبقات فرعی
۳- توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی	۳-۱۳. مدیریت اضطراب و فشار (کنترل اضطراب و فشار روانی)
	۳-۱۴. مدیریت پروژه و فرایند
	۳-۱۵. مدیریت واحدهای سازمانی
	۳-۱۶. مدیریت زمان
	۳-۱۷. مدیریت تعارض و تضاد
	۳-۱۸. مربیگری و هدایت‌گری
	۳-۱۹. تأثیرگذاری و نفوذ
۴- مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی	۴-۱. توانایی متقاعد کردن دیگران (مذاکره یا دیپلمات)
	۴-۲. توانایی جلب اعتماد مردم و دیگران
	۴-۳. بازاریابی (مهارت‌های بازار)
	۴-۴. کار گروهی یا کار با دیگران (مشارکت و همکاری)
	۴-۵. مردمی‌بودن
	۴-۶. مهارت‌های ارتباطی یا برقراری ارتباطات با دیگران
۵- شایستگی‌های انطباقی و سازگاری	۵-۱. انعطاف‌پذیری یا سازگاری (سازش‌پذیری)
	۵-۲. گرایش به یادگیری مستمر
	۵-۳. توسعه خود (خوب‌بینی‌پروری یا تعلیم نفس خود)
	۵-۴. مقاومت و پایداری (ثبات قدم یا تحمل سختی‌ها و مشکلات)
	۵-۵. توانایی ایجاد توازن بین کار و زندگی
	۵-۶. مدیریت تغییر و تحول و تنوع (تحول‌آفرینی)
	۵-۷. مدیریت خود
۶- توانایی‌های فکری و ذهنی (ادراکی - تحلیلی)	۶-۱. تحلیل مسائل و مشکلات و تلاش برای حل آنها
	۶-۲. تفکر اصولی و مفهومی
	۶-۳. تفکر تجاری (دانش کسب و کار)
	۶-۴. تفکر تحلیلی - سامانه‌ای
	۶-۵. تفکر راهبردی (دوراندیشی و آینده‌نگری)
	۶-۶. تفکر انتقادی
	۶-۷. تفکر ابتکاری و خلاقانه (ذهن خلاق)

(ادامه) جدول ۱- الگوی مقدماتی گزینش کارکنان پیش از تعیین معیارهای اساسی

طبقات اصلی	طبقات فرعی
۷- مهارت‌های علمی و عملی (دانش، تجربه و دانایی)	۷-۱. سوابق و مدارک تحصیلی یا دانشگاهی مرتبط با مشاغل مورد نیاز
	۷-۲. دانش یا مهارت فنی
	۷-۳. شعور یا دانش سیاسی
	۷-۴. دانش اقتصادی
	۷-۵. آگاهی (خودآگاهی، آگاهی شغلی، آگاهی سازمانی، آگاهی ملی، آگاهی بین‌المللی)
	۷-۶. انسان‌شناسی
	۷-۷. زیباشناسی
	۷-۸. جامعه‌شناسی
	۷-۹. فرهنگ‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی (فهم و دانش فرهنگی یا حساس‌بودن به تنوع فرهنگی)
	۷-۱۰. تجربه در وظیفه معین، شغل، سازمان یا صنعت (پیشینه شغلی)
	۷-۱۱. بهره‌مندی از مهارت‌های تفنی و راهکنشی
	۷-۱۲. حسابداری (و یا مهارت‌های محاسباتی)
	۷-۱۳. آشنایی کار با رایانه و آشنایی با فناوری اطلاعات (IT)
	۷-۱۴. آشنایی با زبان خارجه (حداقل زبان انگلیسی)

روش دلفی فازی^۱

برای طراحی الگو، می‌بایست معیارهای اساسی تعیین می‌شدند، لذا برای این کار از روش دلفی فازی استفاده شد. روش دلفی فازی ترکیبی از روش دلفی سنتی و نظریه فازی است و به نوعی تعمیم روش دلفی سنتی در علم مدیریت است. در روش دلفی فازی، اطلاعات لازم در قالب زبان طبیعی از خبرگان دریافت و به صورت فازی مورد تحلیل قرار می‌گیرند (کفاش‌پور و علیزاده زوارم، ۱۳۹۱: ۵۶). روش دلفی فازی، روشی است برای تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی که اهداف و پارامترهای آن به صراحت مشخص نیستند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۹).

1. Fuzzy Delphi Method

بر اساس روش دلفی فازی، ابتدا نظرات گروه تصمیم گیرنده جمع آوری می شود و تخصیص عدد فازی مثلثی از دیدگاه خبرگان با توجه به واژه زبانی انتخاب شده از سوی آنان، به معیار مورد نظر انجام می گیرد؛ زیرا گاهی اوقات استفاده از اعداد صریح در تصمیم گیری برای این گونه مسائل بسیار مشکل و غیر عملی است و به همین دلیل از اعداد فازی مثلثی استفاده می شود (احدی و غضنفری راد، ۱۳۹۰: ۳). زیرا عدد فازی ابزاری مفید است که می تواند به صورتی کارآمد برای مدل کردن سامانه در شرایط عدم قطعیت و غیردقیق بودن داده ها مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه، ارزش ارزیابی از عدد فازی مثلثی^۱ هر معیار که از سوی خبرگان به آن معیار داده شده است، محاسبه می شود. در این روش فرض بر این است که ارزش ارزیابی معیار j از نگاه خبره شماره i از میان n خبره $w = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$ است که مقدار j برابر با $j=1,2,3,\dots, m$ و i برابر با $i=1,2,3,\dots, n$ است. بدین ترتیب ارزش فازی معیار j از رابطه (۱) محاسبه می شود که برابر $w = (a_j, b_j, c_j)$ است.

$$\begin{aligned} a_j &= \min \{a_{ij}\} \\ b_j &= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij} \\ c_j &= \max \{c_{ij}\} \end{aligned} \quad \text{رابطه (۱)}$$

برای فازی زدایی از رابطه (۲) که روش فازی زدایی ماکزیم کننده ارزش است، استفاده می شود.

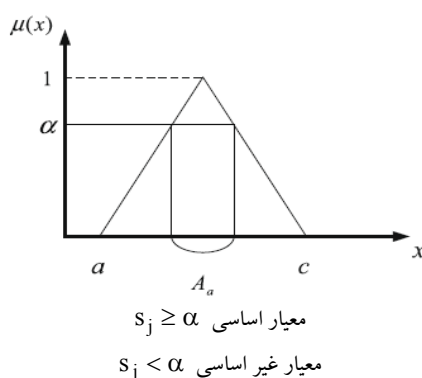
$$s_j = \frac{a_j + 4b_j + c_j}{6}, \quad j = 1, 2, 3, \dots, m \quad \text{رابطه (۲)}$$

در پایان برای استخراج معیارهای اساسی، حدی برای قبول یا عدم قبول آن معیار در نظر گرفته شد؛ که در این پژوهش، مقدار ۰/۷۵ به عنوان حد قابل قبول برای معیارهای اساسی در نظر

۱- اعداد فازی برای تبدیل گزینه های کیفی به اعداد کمی قطعی عبارتند از:

بسیار مهم (۱، ۰/۷۵)؛ مهم (۰/۷۵، ۰/۵)؛ متوسط (۰/۷۵، ۰/۵)؛ کم اهمیت (۰/۲۵، ۰/۵)؛ بسیار کم اهمیت (۰/۲۵، ۰)؛ بسیار کم اهمیت (۰، ۰/۲۵)؛ بسیار کم اهمیت (۰، ۰)

گرفته شده است. اگر مقدار فازی‌زدایی شده عدد فازی مثلثی با توجه به نظر خبرگان برابر و یا بزرگتر از آن ۰/۷۵ بود آن معیار مورد قبول تلقی می‌شود، در غیر این صورت معیار مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. همچنین برای معیارهای مطلوب مقادیر برابر و بزرگتر از ۰/۸۰ را می‌توان در نظر گرفت که از این معیارها همان‌طور که اشاره شد می‌توان به عنوان معیاری برای گزینش کارکنان سطوح عالی بهره گرفت.



شکل ۱- نحوه تعیین حد برای تعیین معیارهای اساسی به روش دلفی فازی (کلمنیس و آسکونیس، ۲۰۱۰: ۵۰۰۱)

جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران ارشد و رؤسای دوایر و کارکنان شعب بانک انصار استان گیلان که ۱۲۰ نفر هستند، در نظر گرفته شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و با توجه به اینکه جامعه مورد بررسی محدود بود جهت تعیین حجم نمونه از رابطه (۳) استفاده شد. در این رابطه، مقدار N برابر با ۱۲۰ و دقت برآورد (ε) که دقت تخمین‌ها را نشان می‌دهد ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است، مقدار Z در سطح اطمینان ۹۵ درصد براساس جدول برابر با ۱/۹۶ و همچنین برای بیشینه کردن حجم نمونه مقدار p و q برابر و معادل ۰/۵ در نظر گرفته شد؛ و بر این اساس حجم نمونه به صورت زیر محاسبه شد.

$$n = \frac{N \times z_{\alpha}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + z_{\alpha}^2 \times p(1-p)} = \frac{120 \times (1.96)^2 + 0.5(1-0.5)}{0.05^2(120-1) + (1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)} = 92$$

رابطه (۳)

برای گردآوری داده‌ها به تعداد حجم نمونه یعنی ۹۲ پرسشنامه به روش تصادفی توزیع شد و از این تعداد ۶۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد (نرخ بازگشت: ۷۱ درصد) که با توجه به تعداد حجم نمونه، یعنی ۹۲ نفر، تعداد مناسبی است. از این تعداد ۵۹ پرسشنامه به صورت کامل و یا دقیق تکمیل شده و از قابلیت بررسی برخوردار بودند.

راجع به کیفیت تعداد نمونه می‌بایست به این جمله از گریشام (۲۰۰۹) - که یکی از محققان برجسته در روش‌شناسی به‌شمار می‌آید - استناد کرد. وی درباره تعیین حجم نمونه (تعداد پاسخ-دهندگان به پرسش‌های پرسشنامه در حوزه فن دلفی) چنین بیان می‌کند: «آنچه در انتخاب افراد نمونه مهم است پاسخگویی بدون غرض‌ورزی به پرسش‌ها، علاقه آنان به موضوع یا عنوان مورد بحث و از همه مهمتر اطلاع یا دانش کافی آنان در زمینه مورد بررسی است؛ وی همچنین افزود که در برخی مطالعات تعداد حداکثر ۶۰ نفر و در برخی دیگر حداقل ۱۵ نفر به عنوان افراد آگاه در نظر گرفته می‌شوند (گریشام^۱، ۲۰۰۹: ۱۱۷). پس تعداد ۵۹ پرسشنامه قابل بررسی نشان می‌دهد که پژوهش حاضر توانسته است نکات بیان‌شده توسط گریشام را برآورده نماید و از این حیث می‌توان به نتایج آن اتکا نمود.

ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در پژوهش حاضر، همچون سایر تحقیقات پیمایشی، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده متناسب با تعداد معیارهای شناسایی شده، حاوی ۹۰ پرسش با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت که از لحاظ ارزش اندازه‌گیری دارای فاصله‌های مساوی بود که طی آن ۱= بسیار کم‌اهمیت، ۲= کم‌اهمیت، ۳= متوسط، ۴= با اهمیت و ۵= بسیار با اهمیت می‌باشد. همچنین برای

1. Grisham

اندازه‌گیری متغیر عملکرد در مجموع ۶ پرسش (کارآیی: انجام درست کارها و استفاده درست از منابع)، (اثربخشی: تحقق اهداف سازمان و انجام کارهای درست)، (بهره‌وری: درست انجام دادن کار درست/افزایش جذب سپرده توسط کارمند)، (نوآوری: تغییر در خدمات/محصول و رویه‌های آنها؛ خلق ایده‌های نوین و پیشتازی در توسعه و ارائه جدیدترین خدمات متناسب با نیازهای مشتریان)، (کیفیت خدمات: ارضای نیاز مشتریان از طریق ارائه کلیه ویژگی‌های خدمات/انحراف حداقلی مشخصه‌های خدمت از انتظارات مشتری) و (سودآوری: میزان موفقیت شعب در ایجاد درآمد با توجه به هزینه‌های صورت گرفته و منابع مالی مصرف شده) با طیف ۵ گانه «نسبت به گذشته خیلی کاهش می‌یابد = ۱» تا «نسبت به گذشته خیلی افزایش می‌یابد = ۵»، تدوین شد؛ و در مجموع روایی پرسشنامه به روش تحلیل محتوا و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفا کرونباخ ۰۹۸ درصد، تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

تعیین معیارهای اساسی به روش دلفی فازی

پس از شناسایی ۹۰ معیار گزینش مطابق جدول (۲)، در گام بعد، قرار بود که از میان معیارهای شناسایی شده، معیارهای اساسی به کمک روش دلفی فازی تعیین شوند که این امر پس از گردآوری داده‌ها به کمک ابزار پرسشنامه، نتایج تجزیه و تحلیل به کمک روش دلفی فازی و تخصیص عدد فازی مثلی به طیف‌های پرسشنامه‌ها محقق شد و نتایج حاصل را می‌توان در جدول (۲) مشاهده نمود.

جدول ۲- نظرات استخراج شده کارکنان بانک انصار و ضریب اهمیت معیارهای گزینش کارکنان

انتخاب معیارهای بالای ۰/۷۵	اعداد قطعی شده مربوط به هر معیار	تعداد پاسخها با توجه به میزان اهمیت					معیارهای گزینش کارکنان	طبقات اصلی معیارها
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
✓	۰/۹۰۷	-	-	۲	۱۰	۴۷	ایمان و تقوا	نشیستگی های ارزشی اخلاقی و اعتقادی
✓	۰/۹۰۷	-	-	۲	۱۰	۴۷	اعتماد و باور (اعتقاد راسخ) به حضور خدا	
✓	۰/۹۱۲	-	-	۱	۱۱	۴۷	راستی و صداقت (درستکار بودن)	
✓	۰/۹۱۲	-	-	۱	۱۱	۴۷	پیشینه یا سابقه خوب (از بُعد اخلاقی)	
✓	۰/۸۳۱	-	-	۶	۲۳	۳۰	تواضع و فروتنی	
✓	۰/۸۱۶	-	-	۵	۲۶	۲۷	بخشش و گذشت	
✓	۰/۸۱۶	-	-	۵	۲۶	۲۷	شکیبایی و بردباری (صبر و حوصله)	
✓	۰/۹۴۴	-	-	-	۴	۵۵	امانتداری (حفظ و حراست از اموال مردم و سازمان)	
✓	۰/۸۷۲	-	-	۲	۲۰	۳۷	اسلام شناسی و اسلامی بودن	
✓	۰/۸۷۲	-	-	۲	۲۰	۳۷	پابندی به اصول، ارزشها و اخلاقیات	
✓	۰/۸۶۸	-	-	۲	۲۱	۳۶	انصاف و عدالت (عادل)	
✓	۰/۷۶۲	-	-	۱۳	۲۷	۱۹	شجاعت اخلاقی	
✓	۰/۸۷۵	-	-	۲	۱۹	۳۸	وفاداری (وفای به عهد)	
✓	۰/۸۷۵	-	-	۲	۱۹	۳۸	تعهد (سازماتی، اجتماعی و ...)	
✓	۰/۸۴۳	-	-	۳	۲۶	۳۰	توجه به منافع سازمان	
✓	۰/۸۲۱	-	۱	۳	۲۹	۲۶	سخت کوشی و پشتکار (همت و تلاش)	ویژگی های فردی و شخصی
✓	۰/۸۰۲	-	۱	۵	۳۰	۲۳	هوشمندی	
✓	۰/۸۰۲	-	۱	۵	۳۰	۲۳	نوآوری	
✓	۰/۸۰۲	-	۱	۵	۳۰	۲۳	دارای روحیه کارآفرینی (کارآفرین)	
✓	۰/۸۶۰	-	-	۳	۲۱	۳۵	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	
✓	۰/۸۱۸	-	-	۴	۳۱	۲۴	اعتماد به نفس	
x	۰/۷۰۸	-	-	۱۹	۲۹	۱۱	مخاطره پذیری	
x	۰/۷۳۸	-	-	۱۲	۳۶	۱۱	کنجکاوی	

جدول ۲- نظرات استخراج شده کارکنان بانک انصار و... (۱۵۱امه)

انتخاب معیارهای بالای ۰/۲۵	اعداد قطعی شده مربوط به هر معیار	تعداد پاسخها با توجه به میزان اهمیت					معیارهای گزینش کارکنان	طبقات اصلی معیارها
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
x	۰/۷۲۰	-	۲	۱۴	۳۰	۱۳	ثبات احساسی	ویژگی‌های فردی و شخصی
✓	۰/۸۵۸	-	-	۱	۲۶	۳۲	روحیه جهادی	
✓	۰/۸۵۸	-	-	۱	۲۶	۳۲	آراستگی ظاهری	
✓	۰/۹۰۴	-	-	۱	۱۳	۴۵	نظم و انضباط	
✓	۰/۷۶۲	-	-	۸	۳۸	۱۳	تخصص گرایی	
x	۰/۶۹۵	-	۲	۱۸	۲۸	۱۱	هوش هیجانی	
✓	۰/۷۸۷	-	-	۱۲	۲۲	۲۵	انتقادپذیر	
✓	۰/۸۲۵	-	-	۳	۳۱	۲۵	قانون گرا	
✓	۰/۷۵۶	-	-	۷	۴۲	۱۰	نتیجه گرا (دستاورد گرایی)	
✓	۰/۷۹۳	-	-	۴	۳۸	۱۷	کیفیت گرا (توانایی ارائه خدمات با کیفیت / توجه به نظم، کیفیت و دقت)	
x	۰/۷۰۱	۱	۱	۱۶	۳۰	۱۱	خودفرمانی و استقلال	
✓	۰/۸۱۴	-	-	۴	۳۲	۲۳	با انگیزه و دارای توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	
✓	۰/۷۹۴	-	-	۷	۳۱	۲۱	خوش بین (مثبت گرا و دارای نگرش مثبت)	
✓	۰/۸۹۷	-	-	۲	۱۳	۴۴	دارای روحیه خدمت رسانی و خدمتگزار	
x	۰/۷۴۱	-	-	۱۳	۳۳	۱۳	توانمندسازی (توانایی توسعه و بهبود در دیگران)	توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی
x	۰/۷۰۹	-	-	۱۸	۳۱	۱۰	تفویض اختیار	
✓	۰/۷۹۴	-	-	۷	۳۱	۲۱	سازماندهی	
✓	۰/۷۹۴	-	-	۷	۳۱	۲۱	رهبری (فردی، گروهی و سازمانی)	
✓	۰/۷۹۴	-	-	۷	۳۱	۲۱	برنامه ریزی و واپایش	
✓	۰/۷۹۴	-	-	۷	۳۱	۲۱	تصمیم گیری	
✓	۰/۷۵۴	-	-	۱۴	۲۷	۱۸	مدیریت پیچیدگی یا عدم اطمینان	
✓	۰/۷۵۴	-	-	۱۴	۲۷	۱۸	مدیریت ابهام	

(۱۵۱مه) جدول ۲- نظرات استخراج شده کارکنان بانک انصار و...

انتخاب معیارهای بالای ۰/۷۵	اعداد قطعی شده هر معیار	تعداد پاسخها با توجه به میزان اهمیت					معیارهای گزینش کارکنان	طبقات اصلی معیارها
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
x	۰/۷۴۵	-	۱	۱۰	۳۵	۱۳	مدیریت منابع (مالی، بودجه، منابع انسانی)	توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی
✓	۰/۷۷۳	-	-	۸	۳۵	۱۶	مدیریت عملکرد	
✓	۰/۸۰۲	-	-	۷	۲۹	۲۳	مدیریت اطلاعات و دانش	
✓	۰/۷۷۱	-	-	۸	۳۲	۱۸	مدیریت بحران	
x	۰/۶۹۷	-	۶	۱۳	۲۵	۱۵	مدیریت استرس (کنترل اضطراب)	
x	۰/۷۰۹	-	۱	۱۶	۳۲	۱۰	مدیریت پروژه و فرایند	
x	۰/۷۰۹	-	۱	۱۶	۳۲	۱۰	مدیریت واحدهای سازمانی	
x	۰/۶۴۲	-	۱	۵	۲۹	۱۴	مدیریت زمان	
x	۰/۶۸۵	-	۲	۱۸	۳۱	۸	مدیریت تعارض و تضاد	
x	۰/۷۴۶	-	-	۱۰	۳۸	۱۱	مربیگری و هدایت‌گری	
x	۰/۷۴۶	-	-	۱۰	۳۸	۱۱	تأثیرگذاری و نفوذ	
✓	۰/۸۲۵	-	-	۳	۳۱	۲۵	توانایی متقاعد کردن دیگران	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی
✓	۰/۸۲۵	-	-	۳	۳۱	۲۵	توانایی جلب اعتماد مردم و دیگران	
✓	۰/۸۲۷	-	-	۶	۲۴	۲۹	بازاریابی (مهارت‌های بازار)	
✓	۰/۷۸۹	-	۲	۶	۲۸	۲۳	کار گروهی یا کار با دیگران	
✓	۰/۸۹۷	-	-	۲	۱۳	۴۴	مردمی بودن	
✓	۰/۷۷۲	-	-	۹	۳۳	۱۷	مهارت‌های ارتباطی یا برقراری ارتباطات	
✓	۰/۷۸۷	-	۱	۶	۳۲	۲۰	انعطاف‌پذیری یا سازگاری (سازش-پذیری)	شایستگی‌های انطباقی و سازگاری
✓	۰/۷۸۴	-	-	۸	۳۲	۱۹	گرایش به یادگیری مستمر	
✓	۰/۷۵۵	-	۲	۹	۳۱	۱۷	توسعه خود (خویشتن‌پروری یا تعلیم نفس خود)	
✓	۰/۸۲۱	-	۱	۳	۲۹	۲۶	مقاومت و پایداری (ثبات قدم)	
x	۰/۷۳۶	-	۱	۱۳	۳۱	۱۴	توانایی ایجاد توازن بین کار و زندگی	
x	۰/۷۳۶	-	۱	۱۳	۳۱	۱۴	مدیریت تغییر و تحول و تنوع (تحول‌آفرینی)	
✓	۰/۷۵۶	-	۱	۱۰	۳۲	۱۶	مدیریت خود	

جدول ۲- نظرات استخراج شده کارکنان بانک انصار و... (۱۵۱۵)

انتخاب معیارهای بالای ۰/۷۵	اعداد قطعی شده هر معیار	تعداد پاسخ‌ها با توجه به میزان اهمیت					معیارهای گزینش کارکنان	طبقات اصلی معیارها
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
x	۰/۷۳۸	-	-	۱۲	۳۶	۱۱	تحلیل مسائل و تلاش برای حل	دانش‌های فکری و ذهنی (تحلیلی) - (ادراکی)
x	۰/۷۳۲	-	۱	۱۴	۳۰	۱۴	تفکر اصولی و مفهومی	
✓	۰/۸۰۱	-	۱	۶	۲۸	۲۴	تفکر تجاری (دانش کسب و کار)	
✓	۰/۷۶۲	-	۱	۱۰	۳۰	۱۸	تفکر تحلیلی - سیستمی	
✓	۰/۷۸۷	-	۱	۶	۳۲	۲۰	تفکر راهبردی	
x	۰/۷۴۰	-	۱	۱۲	۳۲	۱۴	تفکر انتقادی	
✓	۰/۸۰۲	-	۱	۵	۳۰	۲۳	تفکر ابتکاری و خلاقانه (ذهن خلاق)	
✓	۰/۷۸۱	-	۱	۷	۳۰	۲۱	سوابق و مدارک تحصیلی یا دانشگاهی	مهارت‌های علمی و عملی
✓	۰/۷۷۹	-	-	۹	۳۱	۱۹	دانش یا مهارت فنی	
✓	۰/۷۷۹	-	-	۹	۳۱	۱۹	شعور یا دانش سیاسی	
✓	۰/۷۷۹	-	-	۹	۳۱	۱۹	دانش اقتصادی	
✓	۰/۷۹۰	-	-	۸	۳۰	۲۱	آگاهی	
✓	۰/۷۵۵	-	-	۱۳	۲۹	۱۷	انسان‌شناسی	
✓	۰/۷۵۵	-	-	۱۳	۲۹	۱۷	زیباشناسی	
✓	۰/۷۵۵	-	-	۱۳	۲۹	۱۷	جامعه‌شناسی	
x	۰/۷۳۹	-	۱	۱۳	۳۰	۱۵	فرهنگ‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی	
x	۰/۷۳۸	-	۱	۱۰	۳۷	۱۱	تجربه در وظیفه معین، شغل، سازمان	
✓	۰/۷۶۳	-	۱	۹	۳۲	۱۷	بهره‌مندی از مهارت‌های فنی	
✓	۰/۸۲۱	-	-	۴	۳۰	۲۵	حسابداری (و یا مهارت‌های محاسباتی)	
✓	۰/۸۵۴	-	-	۲	۲۵	۳۲	آشنایی کار با رایانه و آشنایی با (IT)	
x	۰/۶۶۳	-	۴	۱۹	۲۸	۸	آشنایی با زبان خارجه	

به عنوان مثال نحوه محاسبه عدد قطعی معیار «ایمان و تقوا» به این ترتیب است:

$$A_1 = (0.738, 1, 1) \times (0.75, 1, 1) = (0.5, 0.75, 1.0) \times (0.5, 0.75, 1) = (0.25, 0.5, 1.0) \times (0.5, 0.75, 1) = (0.125, 0.375, 1.0)$$

$$A_{\text{average}} = (0.35/25 + 5 + 0.5) / 59, (47 + 7/5 + 1) / 59, (47 + 10 + 1/5) / 59 = 0.691, 0.941, 0.991$$

$$A_1 = (0.691 + 0.941 + 0.991) / 3 = 0.874$$

$$A_2 = (0.691 + 2(0.941) + 0.991) / 4 = 0.891$$

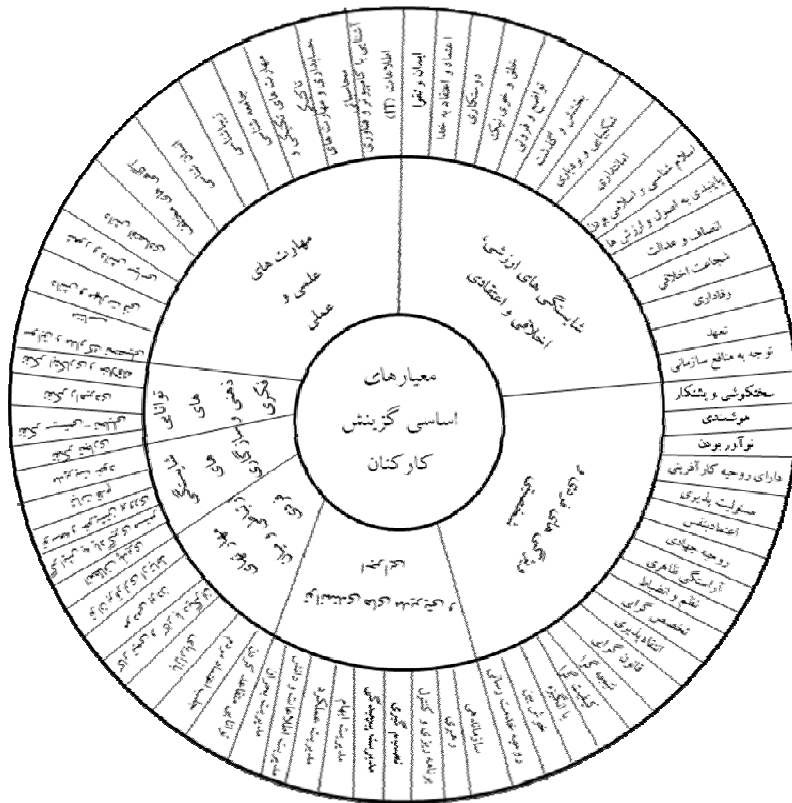
$$A_3 = (0.691 + 4(0.941) + 0.991) / 6 = 0.907$$

$$Z^* = \max \{0.874, 0.891, 0.907\} = 0.907 \geq 0.75$$

پس از جمع‌بندی و تحلیل داده‌های گردآوری شده، مشخص شد که از ۹۰ معیار گزینش کارکنان، ۲۳ معیار اگرچه نیاز هستند اما غیراساسی بوده و بقیه معیارها (۶۷ معیار) که مقادیر اعداد قطعی شده آنها بالاتر از ۰/۷۵ هستند، در زمره معیارهای اساسی قرار می‌گیرند.

ارائه الگوی نهایی مبتنی بر معیارها و شایستگی‌های اساسی گزینش کارکنان

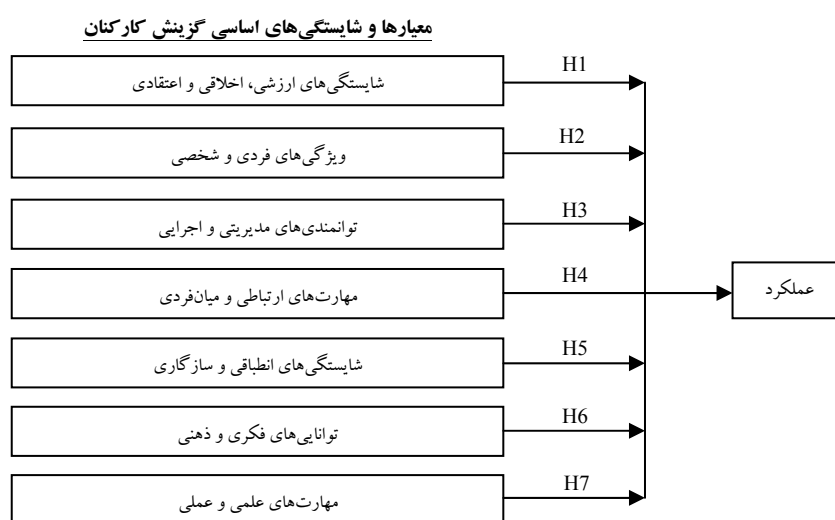
پس از شناسایی معیارهای متنوع گزینش کارکنان و تعیین معیارها و شایستگی‌های اساسی گزینش کارکنان به روش دلفی فازی، الگویی به صورت شکل (۲)، طراحی شد.



شکل ۲- الگوی جامع و نهایی مبتنی بر معیارهای اساسی گزینش کارکنان

تحلیل رگرسیون (برآورد عملکرد سازمان)

در این بخش، تأثیر هفت گروه از معیارهای اساسی گزینش کارکنان بر عملکرد در قالب ۷ فرضیه بررسی می‌شود و به نوعی عملکرد سازمان به واسطه آنها برآورد می‌شود (شکل ۳). پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS، می‌توان نتایج تحلیل رگرسیون را به صورت جدول (۳)، مشاهده نمود.



شکل ۳- معیارها و شایستگی‌های اساسی گزینش کارکنان و عملکرد

براساس اطلاعات مندرج در جدول (۳)، شایستگی‌های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۹۳، ویژگی‌های فردی با ضریب ۰/۲۷۹، توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی با ضریب ۰/۲۰۷، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی با ضریب ۰/۱۷۸، شایستگی‌های انطباقی و سازگاری با ضریب ۰/۱۸۷ و مهارت‌های علمی و عملی با ضریب ۰/۲۱۱ در سطح اطمینان ۰/۹۹ و همچنین توانایی‌های فکری و ذهنی با ضریب ۰/۱۵۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بر عملکرد بانک تأثیر خواهند گذاشت. لذا هر ۷ فرضیه تأیید و در پایان ادعای تحقیق اثبات شد.

جدول ۳- نتایج رگرسیون متعلق به متغیر وابسته عملکرد بانک انصار

آمارهای هم خطی ^۲		بتای استاندارد ^۱	سطح معناداری (Sig.)	متغیرهای مستقل اصلی	متغیرهای مستقل فرعی
Tolerance	VIF				
۰/۷۶۹	۱/۳۰۰	۰/۱۹۳ ^{**}	۰/۰۰۰	معیارها و شایستگی‌های اساسی	شایستگی‌های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی
۰/۶۱۴	۱/۶۲۹	۰/۲۷۹ ^{**}	۰/۰۰۰		ویژگی‌های فردی و شخصی
۰/۵۷۸	۱/۷۲۲	۰/۲۰۷ ^{**}	۰/۰۰۰		توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی
۰/۵۳۶	۱/۸۶۶	۰/۱۷۸ ^{**}	۰/۰۰۰		مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی
۰/۵۸۰	۱/۷۲۵	۰/۱۸۷ ^{**}	۰/۰۰۰		شایستگی‌های انطباقی و سازگاری
۰/۶۷۶	۱/۴۰۱	۰/۱۵۱ [*]	۰/۰۲۸		توانایی‌های فکری و ذهنی
۰/۵۸۸	۱/۷۱۱	۰/۲۱۱ ^{**}	۰/۰۰۰		مهارت‌های علمی و عملی
		۰/۵۲۵			
۴۴/۱۹۹	۰/۰۰۰	۰/۵۱۳	F		Adj. R^2

*. $p < 0.05$, **. $p < 0.01$, VIF: Variance Inflation Factor < 2 or 5, Tolerance > 0.1 or 0.2

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش پس از شناسایی معیارهای گزینش کارکنان و تهیه فهرست نهایی از آنها، تصمیم بر آن شد تا معیارها بر اساس اهمیت مشخص شوند. بدین ترتیب که پرسشنامه‌ای با ۹۰ پرسش پنج‌گزینه‌ای متناسب با تعداد معیارها، طراحی و میان کارکنان بانک انصار (مدیران، رؤسای دایره، معاونین و کارکنان) توزیع شد و پس از جمع‌آوری به کمک روش دلفی فازی و تخصیص اعداد فازی مثلثی به طیف‌های پنج‌گانه پرسشنامه، اعداد قطعی مربوط به هر معیار محاسبه و در نهایت مقادیر بالای ۰/۷۵ به عنوان معیارهای اساسی تعیین و بر این اساس، از میان ۹۰ معیار، ۶۷ معیار به عنوان معیارهای اساسی معرفی شدند.

پس از تعیین معیارهای اساسی، الگو یا چارچوب شایستگی کارکنان در ۷ طبقه اصلی:

1. Standardized beta
2. Co linearity Statistics

شایستگی‌های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی (با ۱۵ معیار فرعی)؛ ویژگی‌های فردی و شخصی (با ۱۷ معیار فرعی)، توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی (با ۹ معیار فرعی)، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی (با ۶ معیار فرعی)، شایستگی‌های انطباقی و سازگاری (با ۵ معیار فرعی)، توانایی‌های فکری و ذهنی (با ۴ معیار فرعی) و مهارت‌های علمی و عملی (با ۱۱ معیار فرعی) برای بانک انصار تدوین شد. این الگو نشان می‌دهد که امروزه برای رقابت در عرصه بانکداری، نباید فقط تعداد اندکی معیار برای گزینش کارکنان مدنظر قرار گیرد، بلکه باید نیروهایی توانمند از هر نظر برای تصدی مشاغل در بانک و آن هم در سطوح مختلف برگزید؛ این امر منجر به آن خواهد شد که بانک انصار بتواند در عرصه رقابت با سایر بانک‌های کشور متمایزتر عمل کند و به بانکی پیشرو در همه عرصه‌ها تبدیل شود و سهم بازار خود را نسبت به سایر بانک‌ها و مؤسسه‌های پولی و مالی کشور افزایش دهد؛ چرا که با توجه به افزایش رقابت در بازارهای جهانی برتری رقابتی، ایجاد ارزش، تضمین رشد بلندمدت و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به ویژگی‌های برجسته نیروی انسانی - که به واسطه آنها خواهند توانست نقشی راهبردی ایفا کنند - بستگی دارد.

سپس برای برآورد عملکرد سازمان به واسطه گزینشی که بر اساس این معیارهای اساسی باشد، از روش تحلیل رگرسیون بهره گرفته و مشخص شد که اگر گزینش کارکنان بانک انصار بر اساس معیارهای اساسی گزینش کارکنان صورت گیرد، عملکرد بانک انصار با ضریب تعیین ۰/۵۲۵ از ۷ گروه اصلی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان (یا به طور کلی از نیروی انسانی متخصص و ماهر) تأثیر مثبت معنی‌داری می‌پذیرد. بنابراین به طور کلی برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اساسی از سوی کارکنان بر عملکرد بانک تأثیر معنی‌داری می‌گذارد و منجر به ارتقای کارایی، اثربخشی، بهبود بهره‌وری و کیفیت ارائه خدمات، افزایش رضایتمندی مشتری، ارائه خدمات نوین به مشتریان و در نهایت افزایش سودآوری یا کاهش زیان و هزینه‌های بانک می‌شود. این یافته در راستای همان تعریف معیارهای اساسی است که در آن بیان شده بود: "معیارهای اساسی حداقل الزاماتی هستند که برای رسیدن به عملکرد شغلی رضایت‌بخش ضروری به نظر می‌رسند".

منابع

- احدی، حمیدرضا و غضنفری‌راد، فروغ (۱۳۹۰). ارائه یک مدل ترکیبی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای تعیین مکان احداث شهرک صنعتی تخصصی ریلی. *مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن*. سال هشتم، ش ۴، ۱-۱۱.
- اسدی‌فرد، رؤیا؛ خائف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). الگو شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. *نشریه مدیریت دولتی*. دوره ۳، ش ۸، ۷۵-۹۲.
- پورسعید، سیدمسعود و عاشوری، جواد (۱۳۹۳). تدوین مدلی برای گزینش کارکنان بر مبنای الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. سال ۶، ش ۳، ۱-۲۵.
- توکلی، حسین؛ فیاض، محمد و حسن‌نژاد، مریم (۱۳۹۲). بررسی عملکرد طرح‌های مرتعداری استان خراسان رضوی با رویکرد دلفی فازی و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. *نشریه اقتصادی و توسعه کشاورزی*. ج ۲۷، ش ۱، ۳۷-۵۰.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*. ۲ سال اول، ش ۲، ۲۷-۴۸.
- حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت غذایی تهران). *پژوهشنامه مدیریت تحول*. سال ۲، ش ۴، ۱۶۶-۱۸۶.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی. *دانشور رفتار*. سال ۱۲، ش ۱۱، ۵۷-۷۰.
- درگاهی، حسین؛ علی‌پور فلاح‌پسند، محمدحسن و حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۳۸۹). ارائه الگو شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). *راهبرد توسعه*. ش ۲۳، ۹۱-۱۱۳.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت*. سال ۸، ش ۴ (پیاپی ۳۱)، ۷۷-۱۰۰.

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چ ۱۳.

کفایش‌پور، آذر و علیزاده زوارم، علی (۱۳۹۱). به کارگیری فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی دلفی فازی (FDAHP) و تحلیل خوشه سلسله‌مراتبی (HCA) در مدل آر. اف. ام. (RFM) جهت تعیین ارزش

دوره عمر مشتری. *تحقیقات بازاریابی نوین*. سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی (۶)، ۵۱-۶۸.

- Aggarwal, R. (2013). Selection of IT Personnel through Hybrid Multi-attribute AHP-FLP approach. *International Journal of Soft Computing and Engineering (IJSCE)*, 2(6), 11-17.
- Balezentis, A., Balezentis, T., & Brauers, W. K. M. (2012). Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA. *Expert Systems with Applications*, 39(9), 7961-7967.
- Bassett, M. L., Ramsey, W. P., & Chan, C. C. A. (2012). Improving medical personnel selection and appointment processes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25(5), 442-452.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives according to three organizational variables. *Public personnel management*, 35, 89-119.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. New York.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 1-25.
- Goldkuhl, G. & Cronholm, S. (2010). Adding Theoretical Grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(2), 187-205.
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161.
- Grisham, T (2009). The Delphi technique, a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1): 112-130.
- Kelemenis, A. & Askounis, D. (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 4999-5008.
- Lim, C. S. & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Lin, H. T. (2010). Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 59, pp.937-944.
- Ozdemir, A. (2013). A two-phase multi criteria dynamic programming approach for personnel selection process. *Problems and Perspectives in Management*, 11(2), 98-108.
- Sadat Khoshouei, M., Oreyzi, H. R., Noori, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(2), 131-152.
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.