



تبیین مدل انتخاب کارکنان در منابع انسانی سازمان ها

علیرضا سرگلزایی^a، علیرضا پودینه^b
^a استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان
^b دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش بودجه و مالیه عمومی

نویسنده مسئول: علیرضا پودینه (09915754011mylovea640@gmail.com)

چکیده: مدل انتخاب کارکنان در منابع انسانی سازمان ها به عنوان یکی از روش های مهم در جذب نیروی کار مورد استفاده قرار می گیرد. به طور ساده، مدل انتخاب کارکنان به مجموعه ای از روش ها و فرآیندهایی گفته می شود که با هدف انتخاب بهترین فرد برای پر کردن یک شغل، اجرا می شود. این مراحل می تواند شامل بررسی دقیق رزومه، مصاحبه، آزمون های فنی، مدیریتی و روانشناسی شود و عموماً همراه با معیارهای کیفیت، عملکرد و مهارت های مورد نیاز برای شغل مورد نظر می باشد. اهمیت مدل انتخاب کارکنان در سازمان ها از این جهت است که مدیران را قادر می سازد تا به دنبال پیدا کردن بهترین نیروهای فنی و مدیریتی باشند و در برابر چالش های محیطی که همیشه در حال تغییر و بهبود است آماده باشند، انتخاب درست کارکنان به عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت سازمان ها محسوب می شود و باعث افزایش بهره وری و کاهش هزینه های سازمانی می گردد.

کلمات کلیدی: انتخاب کارکنان؛ منابع انسانی؛ جذب و نگهداشت کارکنان؛ فرایند تحلیل شبکه فازی.

۱. مقدمه

مدل انتخاب کارکنان از جمله روش های اصلی جذب نیرو در سازمان هاست. این مدل به مجموعه فرآیندها و روش هایی گفته می شود که به هدف انتخاب بهترین شخص برای پر کردن یک پست شغلی اجرا می شود. به طور کلی، انتخاب کارکنان شامل بررسی دقیق رزومه، مصاحبه، آزمون های مختلف، ارزیابی های فنی، مدیریتی و روانشناختی می شود. این مراحل بر اساس معیارهای کیفیت، عملکرد و مهارت های مورد نیاز برای شغل مورد نظر انجام می شود. با توجه به اینکه انتخاب صحیح و بهترین کارکنان به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت و توسعه سازمان ها برشمرده می شود، رعایت به دقت و اهتمام در اجرای مدل انتخاب کارکنان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. از طرفی، بر اساس آمارها، اشتباه در انتخاب کارکنان در ابتدای عملکرد می تواند هزینه های چشمگیری را برای سازمان ایجاد کند.

در سوابق و مجریان خدمات منابع انسانی در سازمان ها، پیاده سازی مدل انتخاب کارکنان از موضوعات اساسی در میان مسئولین منابع انسانی و توسعه سازمان ها به شمار می آید. برای اولین مرحله در پیاده سازی مدل انتخاب کارکنان در سازمان، مدیران با جمع آوری و تحلیل نیازمندی های شغلی مورد نظر خود، درک دقیقی از شغل، مهارت ها و تجربیات مورد نیاز است. سپس روشی برای ارزیابی کارکنان انتخاب می شود و سایر فرآیندها، مانند مصاحبه، آزمون های فنی و مدیریتی، ارزیابی های روانشناختی و استخدام بر اساس کیفیت، عملکرد و مهارت های مورد نیاز برای شغل مورد نظر اجرا می شود. با توجه به اینکه محیط کاری همیشه در حال تغییر و تحول است، مدیران باید نقش و اهمیت پیاده سازی مدل انتخاب کارکنان با رعایت معیارها و فرآیندهای شغلی و نظارت در نظر داشته باشند.



انتخاب کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت و توسعه سازمان‌ها به شمار می‌رود. بنابراین برای پیاده‌سازی موفق مدل انتخاب کارکنان، رعایت دقت و اهمیت بسیار بالایی لازم است. برای پیاده‌سازی مدل انتخاب کارکنان در سازمان، در ابتدا مدیران باید با جمع‌آوری و تحلیل نیازمندی‌های شغلی مورد نظر خود، درک دقیقی از شغل، مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز پیدا کنند. سپس روشی برای ارزیابی کارکنان به عنوان مرحله بعد انتخاب می‌شود. مثلاً مصاحبه، آزمون‌های فنی و مدیریتی، ارزیابی‌های روانشناختی و غیره. توجه به نیازهای شغلی مورد نظر و استفاده از روش‌های دقیق و مناسب در انتخاب نیروهای مناسب، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. همچنین محیط کاری، دائماً در حال تغییر و تحول است و بنابراین مدیران باید نقش و اهمیت پیاده‌سازی مدل انتخاب کارکنان با رعایت معیارها و فرایندهای شغلی نظارت کاملی بر ارتقای فرایند را داشته باشند تا بهترین نیروها را برای سازمان خود انتخاب کنند.

۲. منابع انسانی در سازمان‌ها

مدل انتخاب کارکنان در منابع انسانی سازمان‌ها، شامل چند مرحله اساسی است که هدف آن جذب و انتخاب بهترین کارکنان برای داشتن توانمندی‌های مورد نیاز سازمان و ارتقای کیفیت کارکنان است. این مراحل عبارتند از:

- ۱) تحلیل شغل و نیازمندی‌های آن: در این مرحله، تیم منابع انسانی باید نیازمندی‌های شغلی را با گردآوری اطلاعات از مدیران و کارکنان سازمان تحلیل کند و نیازمندی‌های مورد نظر برای تکمیل کار را بررسی کند. این تحلیل باید شامل بررسی مهارت‌های مورد نیاز، استفاده از ابزار و تکنولوژی‌های موجود در سازمان و همچنین استانداردهای اطلاعاتی و فنی باشد.
- ۲) جذب کارکنان: در این مرحله، فرصت‌های شغلی افراد از طریق وبسایت، شبکه‌های اجتماعی و جویای کار قرار داده می‌شود. سپس داوطلبین پرورش داده شده و مورد مصاحبه و ارزیابی قرار می‌گیرند.
- ۳) انتخاب کارکنان: در این مرحله، کاندیداها بر اساس معیارهای استخدامی شرح داده شده مانند شغل خالی، توانایی‌های مورد نیاز و مهارت‌های فردی، تصمیم‌گیری درباره انتخاب آنها برای شغل خالی اتخاذ می‌شود. این شامل مصاحبه‌ها و آزمون‌های مختلف مثل آزمون‌های روانشناختی، فنی و مدیریتی است.
- ۴) انتقال داده‌ها به نرم افزار مدیریت بازاریابی ایمیل یا پایگاه داده‌های اینترنتی برای ارزیابی، بررسی و بروزرسانی شرایط استخدامی قرار داده شده.
- ۵) رسیدگی به نیازهای کارکنان: این مرحله شامل فرآیندهای مدیریتی به منظور جبران نیازهای کارکنان، مانند آموزش و پیشرفت شغلی، برای پایداری و شادابی کارکنان بکار گرفته می‌شود.

۲.۱. تاریخچه منابع انسانی

منابع انسانی در گذشته به عنوان یکی از وظایف مدیریتی سازمان‌ها شناخته نمی‌شد و تغییرات گسترده‌ای در سبک مدیریتی سازمان‌ها نیز ایجاد نمی‌کرد. اما با ایجاد تغییرات در ساختار سازمان و نیازهای شغلی، نظم منابع انسانی به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت شناسایی شد. در دهه ۱۹۵۰، مفهوم «مدیریت منابع انسانی» مطرح شد و در دهه‌ی ۱۹۶۰ به عنوان یکی از فعالیت‌های عمده مدیریت شناخته شد. در اواسط دهه ۱۹۷۰، آموزش علم مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها آغاز شد. در دهه‌ی ۱۹۸۰، بحث درباره تطبیق مطالب علمی با موضوعات کاربردی منابع انسانی بیشتر شد. بیشتر مدیران توجه خود را از آموزش عملیات تخصصی به مطالب مرتبط با مدیریت منابع انسانی کردند. اکنون منابع انسانی در سازمان‌ها به معنای نیروی کار و سرمایه‌ای است که برای برقراری شغل‌های اصلی یک سازمان استفاده می‌شود. مدرسه‌های کارکنان، سیستم‌های انتخاب، حقوق و دستمزد، سلامتی و امنیت شغلی، ارتقاء، آموزش و توسعه کارکنان و مدیریت کادر، تنها بخشی از وظایف منابع انسانی در سازمان‌ها هستند.

۳.۱. جذب و نگهداشت کارکنان

جذب و نگهداشت کارکنان مهمترین عامل در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. کارکنان به عنوان سرمایه‌ای برای سازمان در نظر گرفته می‌شوند و نقش مهمی در رشد و پیشرفت سازمان ایفا می‌کنند. اولین مزیت رقابتی که جذب و نگهداشت کارکنان به سازمان می‌بخشد، مربوط به بهبود کیفیت و توسعه



محصولات و خدمات است. کارکنان ماهر و متعهد، با توجه به دانش و تجربه‌ی خود، منجر به بهبود کیفیت و افزایش ظرفیت تولید محصولات می‌شوند. همچنین، با هدف جذب و نگهداشت کارکنان با تجربه، سازمان می‌تواند توانایی ارائه‌ی خدمات و تولید محصولات متناسب با نیازهای مشتریان را افزایش دهد. دومین مزیت رقابتی مربوط به جذب و نگهداشت کارکنان، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری است [11].

کارکنان با تجربه از مشکلات کاری کمتری رنج می‌برند و در نتیجه، بهره‌وری و کیفیت کار دستخوش تحسین قرار می‌گیرد. در این مورد، سازمان می‌تواند از نظر کمک به رشد فردی کارکنان و همچنین توسعه‌ی شغلی آن‌ها به طور قابل توجهی هزینه‌های خود را کاهش دهد. همچنین، با جذب و نگهداشت کارکنان، سازمان می‌تواند به شکل بهبود یافته‌ای روابط با مشتریان خود را ایجاد کند. در این مورد، کارکنان به عنوان نمایندگان سازمان، می‌توانند با رفتار اخلاقی و مهارت‌های خود، اعتماد مشتریان را به دست آورند و سازمان را از این طریق به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند [7]. آخرین مزیت رقابتی مربوط به جذب و نگهداشت کارکنان، رشد سریع سازمان و افزایش تحلیل جذب و محصول است. با جذب و نگهداشت کارکنان خلاق و با مهارت، سازمان می‌تواند به شکل بهتری به رقابت با شرکای خود پردازد و محصولات و خدمات جدیدی را عرضه کند. بنابراین، جذب و نگهداشت کارکنان برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان بسیار نقش موثر و ویژه ای دارد [7].

۴. نتایج

۴.۱. اجرای فرایند تحلیل شبکه فازی^۱

روش فرایند تحلیل شبکه فازی یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است که با محیط فازی در رابطه است. در این روش با استفاده از تکنیک سوپر ماتریس روش فرایند تحلیل شبکه فازی انجام می‌شود. فرایند تحلیل سلسله مراتبی نخستین بار توسط توماس ال. ساعتی ۱۹۸۰ مطرح شد. این تکنیک نظرات و ارزیابی‌های کارشناسان را ترکیب نموده و سیستم تصمیم‌گیری پیچیده را به یک سیستم سلسله مراتبی ساده تبدیل می‌نماید. سپس روش ارزیابی بر حسب مقیاس به منظور بررسی اهمیت نسبی مقایسات زوجی در بین هر یک از معیارها، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک شاخص‌های کمی و همچنین شاخص‌های کیفی را، به طور کارآمدی مورد بررسی قرار می‌دهد، در حقیقت فرایند تحلیل سلسله مراتبی حالتی تعمیم یافته از فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۲ است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی به ارائه چارچوبی با ارتباطات سلسله مراتبی یک سویه می‌پردازد در حالی که فرایند تحلیل شبکه ارتباطات درونی پیچیده تر بین سطوح تصمیم و نسبت‌ها را در نظر می‌گیرد و در مواقعی که وابستگی بین معیارهای انتخاب گزینه‌های ممکن زیاد است، بسیار مناسب می‌باشد (ثابتی صالح، ۱۳۸۸). به عنوان مثال، گونری و همکاران (۲۰۰۰) از روش ANP فازی برای انتخاب مکان کارخانه کشتی سازی با استفاده از روش تجزیه و تحلیل توسعه یافته که توسط چانگ (۱۹۹۶) معرفی شده بود، استفاده کردند.

۴.۲. مراحل انجام تصمیم‌گیری با روش FANP در این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- تعیین ملاک‌های موثر در تصمیم‌گیری

جدول (۱). معیارها و زیرمعیارها در تحقیق

¹ FANP

² AHP

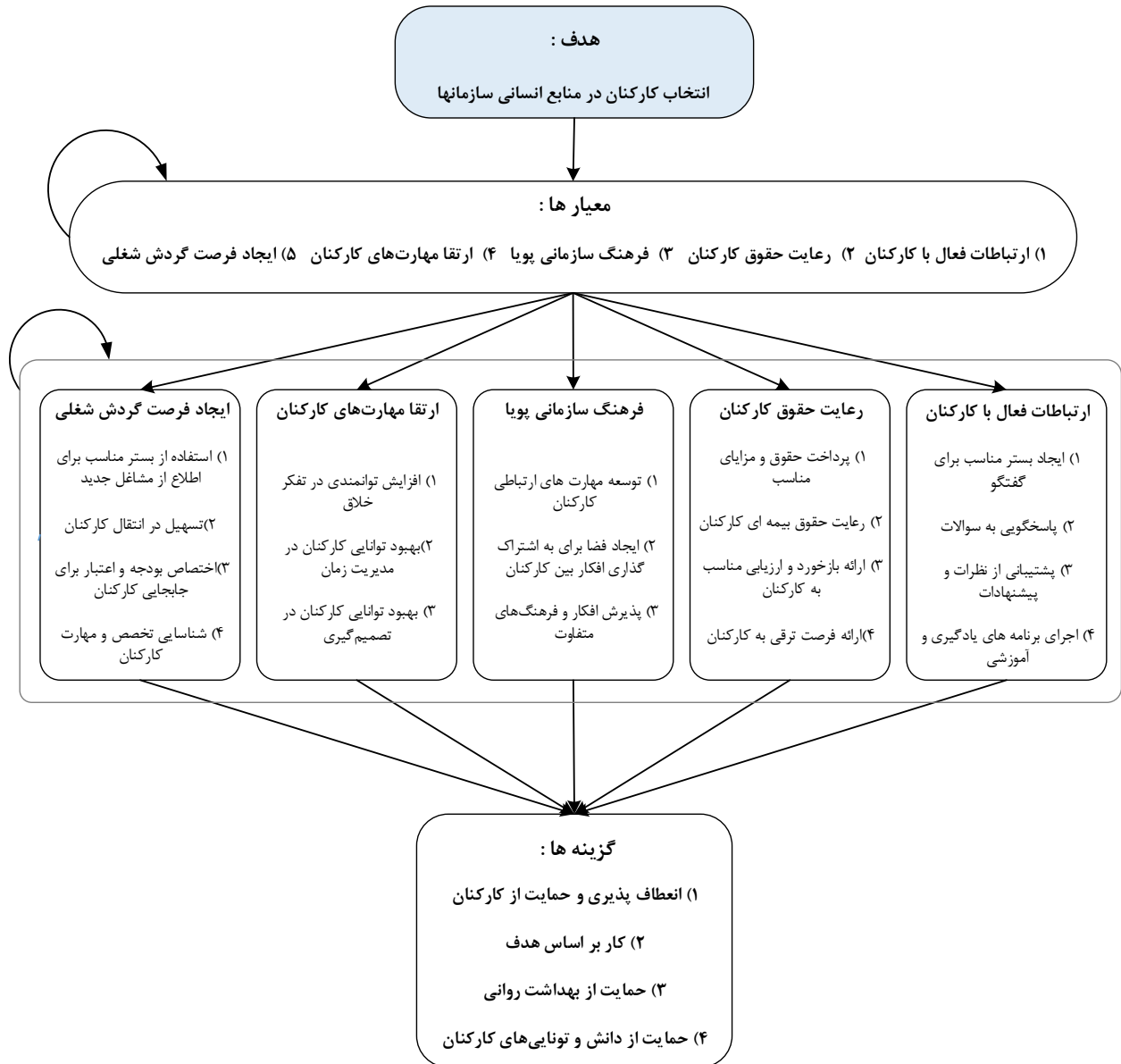
نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

ردیف	معیار	زیر معیار
1	ارتباطات فعال با کارکنان	C1 (۱) ایجاد بستر مناسب برای گفتگو
		C2 (۲) پاسخگویی به سوالات
		C3 (۳) پشتیبانی از نظرات و پیشنهادات
		C4 (۴) اجرای برنامه های یادگیری و آموزشی
2	رعایت حقوق کارکنان	C5 (۵) پرداخت حقوق و مزایای مناسب
		C6 (۶) رعایت حقوق بیمه ای کارکنان
		C7 (۷) ارائه بازخورد و ارزیابی مناسب به کارکنان
		C8 (۸) ارائه فرصت ترقی به کارکنان
3	فرهنگ سازمانی پویا	C9 (۹) توسعه مهارت های ارتباطی کارکنان
		C10 (۱۰) ایجاد فضا برای به اشتراک گذاری افکار بین کارکنان
		C11 (۱۱) پذیرش افکار و فرهنگ های متفاوت
4	ارتقا مهارت های کارکنان	C12 (۱۲) افزایش توانمندی در تفکر خلاق
		C13 (۱۳) بهبود توانایی کارکنان در مدیریت زمان
		C14 (۱۴) بهبود توانایی کارکنان در تصمیم گیری
5	ایجاد فرصت گردش شغلی	C15 (۱۵) استفاده از بستر مناسب برای اطلاع از مشاغل جدید
		C16 (۱۶) تسهیل در انتقال کارکنان
		C17 (۱۷) اختصاص بودجه و اعتبار برای جابجایی کارکنان
		C18 (۱۸) شناسایی تخصص و مهارت کارکنان

- ساخت شبکه : مساله را باید به طور شفاف بیان کرده و به یک سیستم منطقی و به صورت یک شبکه تجزیه کرد. ساختار مذکور را می توان با استفاده از نظر تصمیم گیرندگان و از طریق روش هایی چون جلسات طوفان مغزی یا دیگر روش های مناسب بدست آورد. شبکه نیز در این پژوهش، با استفاده از ملاک های بدست آمده در مرحله قبل، و مشخص کردن گزینه ها با توجه به معیارها و زیرمعیارها و همچنین هدف مورد نظربدست آمد.



شکل (۱). ساختار فرآیند تحلیل شبکه در تحقیق



• انجام مقایسات زوجی و به دست آوردن بردار اولویت ها : در روش تحلیل شبکه ای نیز همچون روش تحلیل سلسله مراتبی، عناصر تصمیم در هر قسمت با توجه به اهمیت آنها در کنترل معیار به صورت زوجی مقایسه شده و خود قسمت ها نیز با توجه به تاثیرشان در هدف به صورت زوجی با هم مقایسه می شوند

جدول (۲) . ماتریس تصمیم تحقیق (روش FANP)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	1.00	0.22	0.22	0.29	2.50	0.40	0.40	0.22	0.29
C2	0.29	1.00	0.22	0.25	1.50	0.29	1.50	0.29	0.29
C3	0.40	0.50	1.00	1.00	0.40	0.67	0.40	0.67	1.50
C4	1.50	0.40	0.29	1.00	0.67	1.00	0.40	0.67	0.67
C5	0.40	0.50	0.29	0.33	1.00	1.00	0.29	0.33	0.40
C6	1.50	0.67	0.67	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	0.40
C7	1.50	0.67	0.67	0.33	1.50	1.50	1.00	1.00	2.50
C8	0.67	0.29	0.67	0.33	1.00	1.50	2.50	1.00	1.50
C9	1.50	0.29	0.40	0.50	0.67	0.29	0.33	0.40	1.00
C10	1.50	0.67	0.29	0.33	3.50	1.50	0.67	0.29	0.67
C11	0.40	0.40	1.50	1.00	1.50	1.50	0.67	1.50	1.50
C12	0.22	0.40	0.40	0.50	0.67	0.67	0.40	0.67	0.67
C13	1.50	1.50	0.22	0.25	1.50	1.50	0.67	1.50	0.22
C14	0.40	0.67	0.40	0.50	0.67	1.50	0.67	1.00	0.67
C15	1.50	0.67	1.50	0.29	0.40	0.67	0.40	1.50	0.67
C16	0.40	1.50	0.40	0.50	0.67	1.50	0.40	0.67	1.50
C17	0.22	0.40	0.67	1.00	2.50	0.22	0.40	0.67	0.22
C18	0.22	0.40	0.29	0.33	2.50	0.40	0.40	1.50	0.67

	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
C1	0.29	2.50	3.50	1.50	0.29	2.50	0.67	0.40	0.22
C2	2.50	0.67	1.50	0.22	2.50	0.29	0.67	0.40	2.50
C3	0.67	0.40	1.50	0.67	0.67	0.40	0.67	0.67	0.67
C4	0.40	0.67	0.40	1.50	2.50	0.67	1.50	1.50	1.50
C5	0.40	0.67	1.50	0.29	0.40	0.67	1.50	0.40	0.29
C6	1.50	0.67	0.67	0.67	0.67	1.00	1.50	3.50	0.29
C7	0.40	1.50	0.67	0.67	0.67	1.00	0.67	1.00	0.29
C8	0.67	1.50	0.67	0.29	0.67	1.00	1.50	0.67	0.29
C9	0.29	0.29	0.40	0.29	2.50	3.50	1.50	0.40	0.40
C10	1.00	1.50	0.67	0.29	0.40	2.50	1.50	0.67	0.40
C11	0.67	1.00	0.67	1.50	0.67	0.29	1.50	0.67	1.50
C12	0.40	1.50	1.00	1.50	0.67	0.40	1.50	2.50	0.40
C13	1.50	0.22	1.50	1.00	0.22	1.50	3.50	1.50	1.50
C14	1.50	0.67	0.40	1.50	1.00	0.29	1.50	2.50	1.50
C15	1.50	1.50	1.50	1.50	0.67	1.00	1.00	0.67	1.50
C16	2.50	0.40	0.40	0.40	2.50	2.50	1.00	2.50	2.50
C17	0.67	2.50	0.40	0.67	2.50	0.67	1.00	1.00	2.50
C18	0.40	0.67	0.40	0.40	2.50	3.50	0.40	2.50	1.00

دست آورد:



رابطه ۱: (تحلیل گسترده چانگ) $M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m, i = 1, 2, \dots, n,$

به طوری که در آن $M_{jgi}(j=1,2,\dots,m)$ به موجب آن همه اعداد فازی مثلثی هستند. در اینجا مراحل روش تحلیل توسعه یافته چانگ ارائه شده است.

- مقدار وسعت مصنوعی فازی، با توجه به $\bar{1}$ مین شی، به صورت زیر تعریف می شود:

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} \quad \text{رابطه ۲: (مقدار وسعت مصنوعی فازی)}$$

برای به دست آوردن عملیات جمع فازی (قسمت اول معادله S) مقادیر تحلیل وسعت m یک ماتریس خاص به صورت زیر انجام می شود:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad \text{رابطه ۳: (عملیات جمع فازی)}$$

برای به دست آوردن، عملیات اضافی فازی (قسمت اول معادله S) مقادیر به صورت زیر انجام می شود:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right) \quad \text{رابطه ۴: (عملیات اضافی فازی)}$$

سپس، معکوس بردار در معادله بالا را به محاسبه میکنیم:

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad \text{رابطه ۵: (معکوس بردار)}$$

	l	m	u
C1	17.40	20.83	24.08
C2	16.83	20.92	25.12
C3	13.70	18.00	22.33



C4	16.35	21.33	26.73
C5	11.33	14.67	17.50
C6	18.47	24.17	30.47
C7	16.82	22.00	26.03
C8	15.98	21.33	25.60
C9	15.50	18.83	22.23
C10	20.49	26.00	30.03
C11	18.09	24.33	29.23
C12	14.62	19.25	23.79
C13	22.56	29.00	33.14
C14	17.72	23.33	29.40
C15	18.80	25.00	30.83
C16	22.70	28.00	31.33
C17	20.93	25.75	28.02
C18	18.54	22.58	26.85
	316.83	405.33	482.74

جدول (۳). عملیات جمع فازی

	l	m	u
C1	0.036	0.051	0.076
C2	0.035	0.052	0.079
C3	0.028	0.044	0.070
C4	0.034	0.053	0.084
C5	0.023	0.036	0.055
C6	0.038	0.060	0.096
C7	0.035	0.054	0.082
C8	0.033	0.053	0.081
C9	0.032	0.046	0.070
C10	0.042	0.064	0.095
C11	0.037	0.060	0.092
C12	0.030	0.047	0.075
C13	0.047	0.072	0.105
C14	0.037	0.058	0.093
C15	0.039	0.062	0.097
C16	0.047	0.069	0.099
C17	0.043	0.064	0.088
C18	0.038	0.056	0.085

(S محاسبه)

- درجه امکان $M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1 = (l_1, m_1, u_1)$ به صورت زیر تعریف می شود :

$$V(M_2 \geq M_1) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) =$$

$$\begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise,} \end{cases}$$

رابطه ۶ : (درجه امکان)

جدول (۵). مقادیر درجه امکان

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	1.000	1.000	0.831	1.000	0.558	1.000	1.000	1.000	0.874
C2	0.995	1.000	0.832	1.000	0.569	1.000	1.000	1.000	0.873
C3	1.000	1.000	1.000	1.000	0.766	1.000	1.000	1.000	1.000
C4	0.972	0.978	0.817	0.565	0.565	1.000	1.000	1.000	0.855
C5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
C6	0.821	0.837	0.679	0.868	0.420	1.000	0.891	0.859	0.708
C7	0.935	0.943	0.783	0.968	0.530	1.000	1.000	0.965	0.819
C8	0.972	0.978	0.820	1.000	0.574	1.000	1.000	1.000	0.857
C9	1.000	1.000	0.949	1.000	0.692	1.000	1.000	1.000	1.000
C10	0.725	0.746	0.587	0.785	0.314	0.922	0.801	0.769	0.611

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱



- درجه امکان بزرگتر بودن یک عدد فازی محذب از k اعداد فازی محذب :

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V[(M \geq M_1) \text{ and } (M \geq M_2) \text{ and, } \dots]$$

رابطه ۷: (درجه امکان بزرگتر بودن)

$$(M \geq M_k) = \min V(M \geq M_i), \quad i = 1, 2, \dots, k.$$

۹



$$d(A_i) = \frac{d'(A_i)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}$$

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T$$

• بردارهای وزن نرمال شده عبارتند از:

رابطه ۸: (بردارهای وزن نرمال شده)

ردیف	معیار	وزن های نسبی معیارها	زیر معیار	وزن کلی زیر معیار
1	C1	0.048	→	0.592
2	C2	0.050		0.620
3	C3	0.038		0.467
4	C4	0.046		0.565
5	C5	0.016		0.194
6	C6	0.065		0.806
7	C7	0.054		0.672
8	C8	0.052		0.643
9	C9	0.039		0.483
10	C10	0.070		0.867
11	C11	0.065		0.798
12	C12	0.044		0.541
13	C13	0.081		1.000
14	C14	0.062		0.767
15	C15	0.068		0.837
16	C16	0.077		0.955
17	C17	0.068		0.839
18	C18	0.057		0.706

جدول (۶). مقادیر حداقل درجه امکان

جدول (۷). بردار وزن نرمال

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در
مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

0.048	(۱) ایجاد بستر مناسب برای گفتگو	جدول 0.18	ارتباطات فعال با کارکنان	1
0.050	(۸) پاسخگویی و مسئولیت زیر معیارها			
0.038	(۳) پشتیبانی از نظرات و پیشنهادات			
0.046	(۴) اجرای برنامه های یادگیری و آموزشی			
0.016	(۵) پرداخت حقوق و مزایای مناسب	0.19	رعایت حقوق کارکنان	2
0.065	(۶) رعایت حقوق بیمه ای کارکنان			
0.054	(۷) ارائه بازخورد و ارزیابی مناسب به کارکنان			
0.052	(۸) ارائه فرصت ترقی به کارکنان	0.17	فرهنگ سازمانی پویا	3
0.039	(۹) توسعه مهارت های ارتباطی کارکنان			
0.070	(۱۰) ایجاد فضا برای به اشتراک گذاری افکار بین کارکنان			
0.065	(۱۱) پذیرش افکار و فرهنگ های متفاوت	0.19	ارتقا مهارت های کارکنان	4
0.044	(۱۲) افزایش توانمندی در تفکر خلاق			
0.081	(۱۳) بهبود توانایی کارکنان در مدیریت زمان			
0.062	(۱۴) بهبود توانایی کارکنان در تصمیم گیری	0.27	ایجاد فرصت گردش شغلی	5
0.068	(۱۵) استفاده از بستر مناسب برای اطلاع از مشاغل جدید			
0.077	(۱۶) تسهیل در انتقال کارکنان			
0.068	(۱۷) اختصاص بودجه و اعتبار برای جابجایی کارکنان			
0.057	(۱۸) شناسایی تخصص و مهارت کارکنان			

۶- بحث و نتیجه گیری

انتخاب کارکنان برای هر سازمانی امری بسیار حائز اهمیت است، در واقع موفقیت هر سازمان به میزان قابل توجهی به انتخاب و نگهداشت کارکنان با استعداد و با تجربه و جذب کارکنان با استعداد، فعال و خلاق بستگی دارد. برای جذب کارکنان با استعداد، باید فرایند جذب را به خوبی طراحی و اجرا کرد. به عنوان مثال، ایجاد رزومه واضح از الزامات شغل، نوشتن آگهی های کاری دقیق و جالب و استفاده از شبکه های اجتماعی و سایت های شناخته شده از جمله راهکارهایی هستند که می توان برای جذب کارکنان با استعداد استفاده کرد. اما جذب کارکنان تنها قسمتی از معادله است، واقعیت این است که



نگهداشت کارکنان با استعداد و فعال نیز به مراتب مهم تر است. از این رو، برنامه‌هایی برای ایجاد شرایط کاری بهتر و قابل قبول، رشد حرفه‌ای و یادگیری همواره مورد نیاز است.

بهترین راه برای انتخاب و نگهداشت کارکنان خود، ارائه حقوق و مزایای مناسب، ساختار شغلی و پرداختن به مسائل مانند توازن بین کار و زندگی، پیشرفت حرفه‌ای و ادامه تحصیل و آموزش، فرصت‌های رشد شغلی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت است. همچنین باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی یک سازمان نقش مهمی در نگهداشت کارکنان با استعداد دارد. بنابراین، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق و پاداش کارکنان به خورد کار، به همراه ایجاد فضایی که کارکنان با ارزش سازمان را شناسایی و انگیزه بخش باشد، از موارد مهم در نگهداشت کارکنان است. در نهایت، برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد و فعال، ضروری است که سازمان‌ها بتوانند در رقابت با سایر سازمان‌ها، به نوآوری، ایجاد فرصت‌های رشد، توسعه و نوآوری، اضافه کردن ارزش به سازمان و ایجاد ارتباطات برقرار و صمیمی با کارکنان موفق باشند.

در این تحقیق معیار "ایجاد فرصت گردش شغلی" و زیر معیار "ایجاد فضا برای به اشتراک گذاری افکار بین کارکنان" بیشترین وزن را بر اساس نظر خبرگان به خود اختصاص دادند که این نشان دهنده این موضوع هست که بر هر میزان فضای رشد برای کارکنان فراهم شود به طبع تعهد به برند و شاخص نگهداشت کارکنان در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان افزایش پیدا خواهد کرد.

منابع

- [۱] آذر، عادل؛ احمدی پرویز، سبط سید علی. (۱۳۸۹) طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی نشریه مدیریت فناوری، ۲(۴)، ۳-۲۲
- [۲] آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت جلد (دوم) (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات سمت.
- [۳] آذری، علیرضا (۱۳۸۸) مدیریت در اسلام و مصادیق آن. تهران: انتشارات بهار



- [۴] الوانی، مهدی؛ رئیس صفری، مجتبی (۱۳۹۳) تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها با رویکرد فناوری اطلاعات. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی (۴)، (شماره پیاپی ۱۸)
- [۵] چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده محمدمهدی؛ غیائی، ندوشن سعید (۱۳۹۱) تدوین الگوی شایستگیهای محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه ها در ایران اسلامی نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۲) ۲۵۱-۲۷۲.
- [۶] خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹) روش تحقیق در مدیریت: تهران مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۷] دانایی فرد، حسن؛ امامی مجتبی (۱۳۹۲). استراتژی نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت فصل چهارم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی (جامع چاپ). (دوم تهران: انتشارات صفار
- [۸] درگاهی، حسین علیپور فلاح پسند محمد حسن؛ حیدری قره بلاغ هادی (۱۳۸۹) ارائه الگو شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران راهبرد توسعه، (۲۳)، ۹۱-۱۱۳.

- [9] Abbaspour, A. (2010). Advanced Human Resource Management (Approaches, Processes and Activities). Tehran: Samt Publication. (in Persian)
- [10] Agdari, A. (2010). Management in Islam and its examples. Tehran, Bahar Publication. (in Persian)
- [11] 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.
- [12] Alvani, M. & Reis Safari, M. (2015). Analysis of Human Resources Management Strategies in Organizations with ITS Approach. Journal of Research in Human Resource Management, (4), (successive 18). (in Persian)
- [13] Ariss, A.A., Cascio, W.F., Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research Directions. Journal of World Business, 49 (2), 173-179.
- [14] Armstrong, M. (2009). A Handbook Of Human Resource Management Practice (11th Ed.). Kogan Page, London.
- [15] Azar, A. & Ahmadi, P. & Sebt, S. A. (2011). Designing the Human Resources Selection Model with Data Approach. Technology Management Journal, 2(4), 3- 22. (in Persian)
- [16] Azar, A. & Momeni, M. (2002). Statistics and its application in management, Volume 2 (Fifth Edition), Tehran: Samt Publication. (in Persian)