

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۴، شماره یک، بهار ۱۴۰۲، صص ۱۶۵-۱۹۵

تعیین مشاغل استراتژیک و معیارهای شناسایی این مشاغل با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط فازی (مطالعه موردی یک شرکت خودروسازی)

فاطمه یزدان پور^۱، حمیدرضا یزدانی^۲ و حسن زارعی متین^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۴/۲۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۲۳

چکیده

سازمان‌ها نیازمند شناسایی مشاغل استراتژیک خود هستند تا با قراردادن کارمندان با پتانسیل بالا در این گونه مشاغل، زمینه موفقیت سازمان را فراهم سازند چرا که عملکرد کارمندان در این جایگاه‌های سازمانی، به شدت بر روی عملکرد کل سازمان تأثیرگذار است. از آنجاکه مشاغل استراتژیک در هر سازمان بر اساس استراتژی‌ها و اهداف آن سازمان تعیین می‌شوند بنابراین در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت هستند و از طرفی چون استراتژی هر سازمان نیز طی زمان قابل تغییر است، بنابراین هیچ شغلی را نمی‌توان ذاتاً استراتژیک دانست. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک سازمان شناسایی و با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط فازی مشاغل استراتژیک سازمان تعیین شدند. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر استراتژیک، تأثیر پیامد تصمیمات، حیطه اختیار و مزیت رقابتی به ترتیب در تعیین مشاغل استراتژیک این سازمان دارای اولویت هستند و همچنین ۱۳ درصد مشاغل این سازمان به‌عنوان مشاغل استراتژیک تعیین شدند.

کلمات کلیدی: مشاغل استراتژیک؛ معیارهای انتخاب مشاغل استراتژیک؛ تأثیر استراتژیک؛ ارزیابی عملکرد؛ تأثیر پیامد تصمیمات و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره.

^۱ نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت پردیس ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران. آدرس پست الکترونیکی: fyazdanpour@outlook.com

^۲ دانشیار، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. آدرس پست الکترونیکی: hryazdani@ut.ac.ir

^۳ استاد تمام دانشکده مدیریت پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. آدرس پست الکترونیکی: matin@ut.ac.ir

یافته‌ها نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل نیروی کار می‌تواند به طور قابل توجهی توانایی رهبران و مدیران را برای دستیابی به اهداف عملیاتی و استراتژیک خود از طریق مدیریت مؤثرتر نیروی کار افزایش دهد. اما بهره‌برداری از این فرصت‌ها نیازمند آن است که هم مدیران منابع انسانی و هم مدیران صف، درک جامعی از نحوه مشارکت نیروی کار در موفقیت استراتژیک شرکت خود ایجاد کنند و این درک باید در معیارهای نیروی کار و تجزیه و تحلیل‌هایی که توسعه می‌دهند و به کار می‌گیرند نیز منعکس شود (Huselid, 2018). این گزیده‌ای که از آلیس در سرزمین عجایب نقل می‌شود که اگر اهمیت نمی‌دهید به کجا می‌روید، بنابراین فرقی نمی‌کند از کدام سمت بروید (Carol, 1865) می‌تواند نشان‌دهنده ارزش هدف‌گذاری در سازمان‌ها باشد. تعیین اهداف، اولین مسئله برای ورود به فرایند بسیار مهم و حیاتی مدیریت عملکرد کارکنان است. سیستم‌های سنجش عملکرد متعادل ادعا می‌کنند که درک استراتژی و کسب‌وکار را افزایش می‌دهند؛ بنابراین، یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای یادگیری استفاده می‌شود (Weber, 2001) حال اگر این فرایند با اهداف کلان سازمان هم‌سو و هم‌جهت باشد، در این صورت می‌توان امیدوار بود که سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود قرار گرفته است. علی‌رغم اهمیت آشکار توسعه کارکنان با عملکرد بالا و حمایت از مشاغلی که بیشترین سهم را در موفقیت سازمان دارند، شرکت‌ها به ندرت در مورد ارزشمندترین دارایی خود یعنی نیروی کار، تمایز قائل می‌شوند (Beatty, 2009). این تمایز در واقع یک استراتژی در انتخاب بهینه است، چرا که اصل موضوع، تمایز بین برابری و انصاف^۱ است. در طول سال‌ها، شیوه‌های منابع انسانی به گونه‌ای تکامل و افزایش یافته‌اند که اساساً از رفتار برابر با اکثر کارکنان حمایت می‌کردند. اما شرایط رقابتی بازار امروزی باعث شده است که رفتار یکسان با همه کارمندان، به رفتار بر اساس سهم هریک از آن‌ها، تغییر یابد.

مردم به طور سنتی ارزش نسبی مشاغل در یک سازمان را به یکی از دو روش ارزیابی می‌کنند. متخصصان منابع انسانی معمولاً بر سطح مهارت، تلاش و مسئولیتی که یک شغل مستلزم آن است، همراه با شرایط کاری تمرکز می‌کنند. از این منظر، مهم‌ترین مناصب، مشاغلی هستند که توسط ماهرترین، سخت‌کوش‌ترین کارمندان، بیشترین مسئولیت را انجام می‌دهند و در چالش‌برانگیزترین

^۱ equality and equity

محیط‌ها فعالیت می‌کنند. در مقابل، اقتصاددانان عموماً بر این باورند که دستمزد افراد و کمبود نسبی مهارت‌های آن‌ها در بازار کار، منعکس‌کننده ارزشی است که برای شرکت ایجاد می‌کند؛ بنابراین از منظر اقتصاددانان، احتمالاً مهم‌ترین مشاغل، مشاغلی هستند که در اختیار پردرآمدترین کارکنان قرار دارند (Huselid, 2005). مشکل هر دو رویکرد بالا این است که آن‌ها صرفاً مشخص می‌کنند که شرکت در حال حاضر کدام مشاغل را مهم‌تر از همه می‌داند، نه شغل‌هایی که واقعاً مهم‌تر هستند؛ لذا برای تعیین مشاغل استراتژیک، نباید از نمودارهای سازمانی یا سیستم‌های جبرانی پیروی کرد، بلکه باید از استراتژی سازمان برای این کار تبعیت نمود.

باید اذعان داشت که دو ویژگی تعیین‌کننده یک موقعیت A در وهله اول اهمیت نامتناسب آن با توانایی یک شرکت برای اجرای بخشی از استراتژی خود است. دوم که تقریباً هم واضح نیست؛ تنوع گسترده در کیفیت انجام کار در بین کارمندان در این موقعیت شغلی است؛ بنابراین، برای تعیین اهمیت استراتژیک یک موقعیت، باید در مورد استراتژی شرکت خود شفاف بود: آیا در این شرکت رقابت بر اساس قیمت صورت می‌گیرد؟ یا بر اساس کیفیت؟ یا از طریق سفارشی‌سازی انبوه؟ سپس باید قابلیت‌های استراتژیک، فناوری‌ها، اطلاعات و مهارت‌های موردنیاز برای ایجاد مزیت رقابتی موردنظر شناسایی گردد. برای مثال، استراتژی کم‌هزینه وال‌مارت، نیازمند تدارکات، سیستم‌های اطلاعاتی و تمرکز مدیریتی بی‌وقفه بر کارایی و کاهش هزینه است و در نهایت، باید پرسید: چه مشاغلی برای به بارگیری آن قابلیت‌ها در اجرای استراتژی حیاتی هستند؟ چنین موقعیت‌هایی به اندازه استراتژی‌ها متغیر هستند. (Huselid, 2005)

از نگاه راثول^۱ (۲۰۱۰)، شش راه برای شناسایی مشاغل استراتژیک وجود دارد که عبارتند از:

۱. پیامدهای پست‌های خالی موجود یا مورد انتظار.
۲. نمودار سازمانی.
۳. از طریق پرسش.
۴. از طریق شواهد تاریخی.
۵. از طریق تحلیل فنی نمودار شبکه.
۶. از طریق ترکیب چند رویکرد. (Rothwell, 2010)

¹Rothwell

نکته مهم این است که هیچ موقعیت ذاتی استراتژیکی وجود ندارد. علاوه بر این، این موقعیت‌ها نسبتاً کمتر از ۲۰٪ از نیروی کار و احتمالاً در سراسر سازمان پراکنده هستند. آن‌ها می‌توانند شامل بیوشیمیست در تحقیق و توسعه یا نماینده‌روش میدانی در بازاریابی باشند. اما چرا تغییر در عملکرد افرادی که در حال حاضر در یک شغل هستند این قدر مهم است؟ زیرا مانند سایر پورتفولیوها، تنوع در عملکرد شغلی، نشان می‌دهد که افزایش پتانسیل صعودی میانگین عملکرد افراد در این نقش‌های حیاتی، سود سهام و ارزش شرکت را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اگر این واریانس در بین شرکت‌ها وجود داشته باشد، همچنین ممکن است منبع مزیت رقابتی برای یک شرکت خاص باشد و موقعیت را از نظر استراتژیک مهم کند (Huselid, 2005).

موقعیت‌های فروش که برای موفقیت بسیاری از استراتژی‌های یک شرکت اساسی هستند، نمونه خوبی در این زمینه هستند: فروشنده‌ای که عملکردش در صدک ۸۵ درصدی کارکنان فروش یک شرکت است معمولاً پنج تا ده برابر یک نفر در صدک ۱۵۰ درآمد ایجاد می‌کند. اما بحث در شرکت‌ها فقط در مورد ایجاد ارزش بیشتر یا کمتر نیست، بلکه در مورد پتانسیل ایجاد ارزش در مقابل تخریب ارزش است.

مشاغل استراتژیک، مشاغلی هستند که بر موفقیت تجاری سازمان مؤثر بوده و می‌توانند، استراتژی‌های موردنیاز سازمان، را توسعه دهند. این مشاغل دارای نقش‌های متنوعی در عملکرد شغلی هستند، بنابراین تمرکز بر بهبود عملکرد فردی کارمندان این دسته از مشاغل، می‌تواند زمینه لازم را، در جهت، تأثیر بر کسب‌وکار، فراهم کنند (Huselid & Becker, 2017). شناسایی این گونه مشاغل کلیدی و معدود و تمرکز بر آن‌ها وظیفه مدیریت استراتژیک سازمان است؛ به طوری که به این مسئله و بررسی نتایج آن، به اصطلاح آمادگی سرمایه انسانی^۱ می‌گویند. از دیدگاه کاپلان و نورتون^۲ (۲۰۰۳)، برای ایجاد آمادگی سرمایه انسانی، سازمان در ابتدا باید بر اساس نقشه استراتژی سازمان، فرایندهای مهم و کلیدی داخلی را شناسایی و سپس بر اساس نیازمندی‌های سرمایه انسانی (از دیدگاه رشد و یادگیری)، یک مجموعه از شایستگی‌های لازم را برای انجام این فرایندها تعریف کند (Kaplan & Norton, 2003). در این صورت، خانواده مشاغل استراتژیک، آن دسته از مشاغلی خواهند بود که این شایستگی‌ها بتواند، بیشترین تأثیر را در بهبود، این فرایندهای داخلی داشته باشند. تجربه نشان

^۱ Human Capital Readiness

^۲ Kaplan and Norton

داده است که بیشتر نقش‌های استراتژیک در سازمان در سطوح میانی قرار گرفته‌اند و لزوماً در بالاترین سطح سلسله‌مراتب سازمانی جای ندارند. به علاوه، این مشاغل نسبتاً کمیاب و کمتر از ۱۵٪ نیروی کار را شامل می‌شوند (Huselid & Becker, 2009). نکته مهم دیگر آن است که به دلیل تغییر در استراتژی‌های سازمان، هیچ جایگاهی را نمی‌توان به طور ذاتی استراتژیک در نظر گرفت (Huselid, 2005). مسیر جریان ارتباطات در طول یک یا چند تصمیم در سازمان نیز می‌تواند به شناسایی مشاغل استراتژیک کمک کند. فرضی اساسی که در مورد نمودار شبکه وجود دارد این است که تصمیم‌گیرندگان در پی اطلاعات فقط از افرادی هستند که مشاغل استراتژیک را اشغال می‌کنند و یا کسانی که در مورد موضوعی معتبر، قابل‌اعتماد و آگاه هستند. تحلیل فنی نمودار شبکه روشی است که می‌تواند از طریق مصاحبه با افراد یا از طریق ردیابی جریان ارتباطات انجام پذیرد (Rothwell, 2010).

برخلاف این نظریه که شرکت‌ها با بیشترین استعدادها برنده می‌شوند، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عواملی چون منابع مالی و مدیریتی موردنیاز برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ افراد با عملکرد بالا، این اجازه را به شرکت‌ها نمی‌دهد که به‌سادگی از عهده‌داشتن بازیکنان A در همه پست‌ها برآیند؛ لذا می‌توان گفت که سازمان‌ها با استعداد مناسب، برنده خواهند شد؛ بنابراین کسب‌وکارها باید یک رویکرد سببی^۱ برای مدیریت نیروی کار اتخاذ کنند. در نتیجه مدیریت مؤثر موقعیت‌های A، مستلزم مدیریت هوشمندانه موقعیت‌های B و C نیز هست (Huselid, 2005).

باتوجه به توضیحات ارائه شده در این بخش، تعیین و شناخت مشاغل استراتژیک، برای هر سازمانی یک ضرورت غیرقابل‌انکار است؛ بنابراین هدف این پژوهش ابتدا شناخت ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک در یک شرکت بزرگ خودرویی (که به دلیل حساسیت در فرایند انتخاب مشاغل استراتژیک، مدیران و سیاست‌گذاران این سازمان مایل به اطلاع‌رسانی نام این شرکت نبوده‌اند) و سپس تعیین مشاغل استراتژیک آن است. برای این منظور ابتدا ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک سازمان مربوطه توسط مصاحبه با خبرگان استخراج گردید و سپس با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط فازی، مشاغل استراتژیک سازمان تعیین شدند؛ بنابراین در این پژوهش می‌بایست به ۳ سؤال اصلی زیر پاسخ دهیم:

^۱ portfolio approach

- ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک در سازمان مربوطه کدام هستند؟
- اهمیت ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک در سازمان مربوطه چگونه است؟
- مشاغل استراتژیک در سازمان مربوطه کدام هستند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی شغل فرایندی مبتنی بر یک متدولوژی منتخب است که طی آن، ارزش نسبی هر شغل در داخل سازمان مشخص می‌شود (قلی‌پور ۲۰۱۶). معروف‌ترین، اصل برای پرداخت منطقی، ارزشیابی مشاغل است. آمسترونک^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که بر خلاف عقاید رایج در دهه ۱۹۹۰، اهمیت ارزشیابی مشاغل در سازمان‌ها روزبه‌روز در حال افزایش است. زیرا مشاغل از جهت میزان تأثیری (کیفی یا کمی) که می‌توانند بر نتایج سازمان بگذارند، با یکدیگر تفاوت دارند، به طوری که بعضی از آن‌ها دارای نقش پشتیبان و برخی دیگر دارای نقشی مستقیم در ایجاد نتایج سازمان هستند (Amstrong, 2020).

کسب موفقیت در هر استراتژی، مستلزم هم‌راستایی نیروی کار با اهداف تعیین‌شده استراتژی و سایر دارایی‌های سازمان است. نورتون و کاپلان این دارایی‌ها را به سه دسته انسانی، اطلاعاتی و سازمانی تقسیم می‌کنند و آمادگی آن‌ها را زیربنای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هر نوع استراتژی معرفی می‌کنند (Kaplan & Norton, 2009). آمادگی سرمایه انسانی خود یک فرایند چندمرحله‌ای است که نقطه آغازین آن، شناسایی مشاغل استراتژیک است. در واقع شناسایی مشاغل استراتژیک دارای نقشی کلیدی در تمام مراحل فرایند آماده‌سازی سرمایه انسانی است.

لذا به منظور اجرای استراتژی با یک نیروی کار متمایز، سازمان‌ها باید به طور واضح به این نکته بپردازند که کدام مشاغل، استراتژیک و کدامیک استراتژیک نیستند. آگاهی از میزان تأثیری که هر شغل بر موفقیت سازمان می‌گذارد، اولین گام محسوب می‌شود. قلی‌پور و افتخار در سال ۲۰۱۶ مشاغل سازمانی را بر حسب اثر راهبردی و ارزش‌آفرینی به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کنند که عبارت‌اند از: مشاغل حیاتی- مشاغل کلیدی- مشاغل محوری- مشاغل ضروری. در این میان مشاغل حیاتی و کلیدی دارای اثر راهبردی بالایی بوده و مشاغل راهبردی محسوب می‌شوند. (Ghasemi,

Gholi Pour, Abooyee Ardakan, 2022)

قلی‌پور و افتخار در یک روش دسته‌بندی مشاغل را به چهار دسته تقسیم نموده‌اند که عبارت‌اند از:

¹ Amstrong

مشاغل یا پستهای حیاتی (A-Position اصلی ترین مشاغل راهبردی سازمان هستند و باید کمتر از ده درصد باشند.

مشاغل یا پستهای کلیدی (B-Position جزو مشاغل راهبردی هستند و تعداد آن‌ها با مشاغل حیاتی حداکثر باید ۲۰ درصد از کل مشاغل سازمان باشد.

مشاغل یا پستهای محوری (C-Position) جزو مشاغل راهبردی نیستند ولی باید رابطه استخدامی آن‌ها به طور مستقیم با سازمان باشد.

مشاغل یا پستهای ضروری (D-Position) برای انجام کارهای سازمان لازمند ولی می توان آن‌ها را به پیمانکار سپرد. (Ghasemi, Gholi Pour, Abooyee Ardakan, 2022)

کم	تاثیر استراتژیک		زیاد
	C-Position	A-Position	
۵۰ درصد	محوری درصد ۴۰	حیاتی درصد ۱۰	}
	D-Position	B-Position	
۵۰ درصد	ضروری درصد ۴۰	کلیدی درصد ۱۰	}
۱۰۰ درصد	۸۰ درصد	۲۰ درصد	

شکل شماره ۱- دسته بندی مشاغل (Ghasemi, Gholi Pour, Abooyee Ardakan, 2022)

همان گونه که شکل فوق نشان می دهد، مشاغل حیاتی دارای تأثیر راهبردی بالا بوده و ارزش آفرینی زیادی برای سازمان دارند درحالی که مشاغل کلیدی اگرچه دارای تأثیر راهبردی بالینی هستند ولی ارزش آفرینی کمتری نسبت به مشاغل حیاتی دارند. (Ghasemi, Gholi Pour, Abooyee Ardakan, 2022)

مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که کمتر از ۱۵ درصد کل مشاغل هر سازمانی را تشکیل می دهند و دارای بیشترین اثر در تحقق اهداف استراتژیک سازمان و پیاده سازی استراتژی دارند؛ بنابراین شناسایی و تمرکز بر مشاغل استراتژیک برای ایجاد آمادگی در سرمایه انسانی سازمان امری ضروری و غیرقابل انکاری است، به طوری که آمادگی در این مشاغل معادل آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی کل سازمان است (Kaplan & Norton, 2009). بنابراین می توان بیان نمود که مشاغل استراتژیک مشاغل اصلی و محوری فعالیت های سازمان محسوب می شوند که تأثیر مهمی بر یک یا چند قابلیت استراتژیک سازمان دارند و حتی مؤثر بودن سایر مشاغل سازمان نیز، به طور چشمگیری به این مشاغل بستگی دارد. مشاغل استراتژیک علاوه بر تأثیر مستقیم روی قابلیت های استراتژیک سازمان، از طریق

واریانس و تغییرپذیری بالا در عملکرد کارکنانی که متصدی آن مشاغل هستند، مشخص می‌گردد. واریانس عملکرد در واقع، وجود اختلاف زیاد، بین سطوح بالا و پایین عملکرد کارکنان این گونه مشاغل است. برای مثال یک فروشنده باتجربه ممکن است به راحتی ۲۰ برابر یک فروشنده متوسط، محصولی را بفروشد. چنین تغییراتی در عملکرد می‌تواند تقریباً در هر جای دیگر سازمان ظاهر شود و زمانی که این تغییرات انجام می‌شود، پتانسیل این را دارد تا به عنوان عاملی مهم برای موفقیت استراتژیک باشد. در نتیجه شناسایی مشاغل استراتژیک، بستری را برای بهبود چشمگیر عملکرد فراهم می‌آورد؛ لذا یک شغل باید معیارهای دوگانه تأثیر استراتژیک و واریانس عملکرد را داشته باشد تا بتواند به عنوان یک موقعیت A واجد شرایط باشد (Huselid & Becker, 2017).

قابلیت‌های استراتژیک در واقع به مجموعه‌ای از اطلاعات، تکنولوژی‌ها و افراد مورد نیاز در جهت پیاده‌سازی استراتژی سازمان می‌گویند؛ بنابراین شغل‌های استراتژیک در داخل این مجموعه قرار می‌گیرند (Huselid & Becker, 2017). مشاغل استراتژیک، قابلیت‌های استراتژیک را در پیاده‌سازی استراتژی سازمان به کار می‌بندند، بنابراین از طریق قابلیت‌های استراتژیک سازمان، بر استراتژی سازمان اثر می‌گذارند. این موضوع بر واریانس بالای عملکرد کارکنان این مشاغل اشاره دارد که باعث شده این مشاغل، اهمیت حیاتی در تمامی سازمان‌ها داشته باشند (Huselid & Becker, 2017).

از دیدگاه تأثیر استراتژیک، مشاغل، هنگامی استراتژیک هستند که دارای اثر بسیار چشمگیری بر توانایی‌های یک سازمان به منظور اجرای استراتژی کسب‌وکار از طریق قابلیت‌های استراتژیک داشته باشد (Huselid & Becker, 2009) و بر اساس واریانس عملکرد، شغلی که در آن شکاف عملکرد بین مجریان سطح بالا و سطح پایین زیاد باشد، استراتژیک است. در واقع تأثیر استراتژیک بستری را ارائه می‌دهد و واریانس عملکرد فرصتی را برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کند.

اگر همه کارکنان نقشی که به آنان داده می‌شود در سطحی بسیار بالا اجرا کنند، فرصت کمی برای تأثیر استراتژیک واقعی از طریق مدیریت و استراتژی مؤثر نیروی کار وجود دارد. اما اگر یک شغل تأثیر مستقیمی روی قابلیت‌های استراتژیک و تفاوت‌های چشمگیری در عملکرد متصدیان شغل وجود داشته باشد، مدیران می‌توانند تأثیر قابل توجهی روی عملکرد شرکت از طریق مدیریت مؤثر نیروی کار داشته باشند (هوسلید، بکر، ۲۰۱۷). مهم‌ترین ویژگی‌های مشاغل استراتژیک را می‌توان

به صورت زیر بیان نمود: (Huselid & Becker, 2017)

- مشاغل استراتژیک آن مشاغلی هستند که استعداد برتر به طور قابل توجهی احتمال دستیابی و موفقیت استراتژی کسب و کار را افزایش می دهد.
 - کارکنانی که دستیابی به آن ها سخت است. جذب و حفظ استعداد برتر مشکل است
 - مشاغلی که ارزش ایجاد می کنند. (اساساً از طریق افزایش درآمد یا کاهش هزینه ها)
 - اشتباهات ممکن است خیلی پرهزینه باشد اما فرصت های درآمدی ازدست رفته، ضرر بزرگ تری برای شرکت است.
 - انتخاب افراد نامناسب از نظر سرمایه گذاری ازدست رفته آموزش و به خصوص فرصت های درآمدی ازدست رفته برای شرکت گران تمام می شود
 - عملکرد ضعیف فوراً تشخیص داده می شود
 - مشاغل استراتژیک تأثیر افزایش درآمدی یا کاهش هزینه ویژه ای روی شرکت دارند.
 - مشاغل استراتژیک تأثیر استراتژیک روی مشتریان شرکت دارند
 - واریانس عملکرد اساسی امکان پذیر است که بستگی به متصدی دارد.
 - این مشاغل معمولاً کمتر از ۱۵ درصد مشاغل شرکت را تشکیل می دهند
 - مشاغل استراتژیک از طریق جاگیری در سلسله مراتب شرکت تعیین نمی شوند.
- جدول (۱) مهم ترین تفاوت مشاغل استراتژیک را با سایر مشاغل نشان می دهد.

جدول ۱- مهم‌ترین تفاوت‌های مشاغل کلیدی با سایر مشاغل سازمان (Huselid & Becker, 2017).

	A Position	B Position	C Position
	پست‌های استراتژیک	پست‌های پشتیبان	پست‌های اجرایی
تعریف خصوصیات	دارای یک تأثیر مستقیم استراتژیک است و تنوع عملکرد بسیار بالایی را در بین افراد موجود در این موقعیت وجود دارد نمایانگر پتانسیل ارتقا	تأثیر استراتژیک غیرمستقیم با حمایت از مواضع استراتژیک دارد و با فراهم کردن زمینه‌ای برای اقدامات استراتژیک، ریسک جانبی را به حداقل می‌رساند. یا دارای یک تأثیر استراتژیک بالقوه است، اما تفاوت کمی در عملکرد در بین افراد موجود در این موقعیت وجود دارد	ممکن است برای عملکرد شرکت مورد نیاز باشد اما تأثیر استراتژیکی کمی دارد
دامنه اختیارات	اختیار تصمیم‌گیری دارد	به طور معمول نیازمند پیروی از رویه‌ها و یا فرایندهای خاص است	حق رأی کمی دارد
تعیین‌کننده اصلی عوامل جبران خدمات	کارایی	سطح شغلی	قیمت بازار
تأثیر در ارزش‌آفرینی	با افزایش قابل ملاحظه درآمد یا کاهش هزینه، ارزش ایجاد می‌کند	موقعیت‌های ارزش‌آفرینی را پشتیبانی می‌کند	تأثیر اقتصادی کمی دارد
پیامد خطا	ممکن است بسیار پرهزینه باشد، اما فرصت‌های از دست رفته درآمد ضرر بیشتری برای شرکت‌ها دارند	ممکن است بسیار پرهزینه باشد و می‌تواند ارزش را از بین ببرد	لزوماً پرهزینه نیست

ادامه جدول ۱- مهم‌ترین تفاوت‌های مشاغل کلیدی با سایر مشاغل سازمان (Huselid & Becker, 2017).

	A Position	B Position	C Position
	پست‌های استراتژیک	پست‌های پشتیبان	پست‌های اجرایی
پیامد استخدام فرد اشتباه	هزینه قابل توجهی از نظر سرمایه‌گذاری آموزشی از دست‌رفته و فرصت‌های درآمدزایی را از دست می‌دهد	نسبتاً به راحتی از طریق استخدام جایگزینی جبران می‌شود	به راحتی از طریق استخدام جایگزینی جبران می‌شود

مأخذ: یافته‌های تحقیق

موقعیت‌های B آن‌هایی هستند که یا به طور غیرمستقیم از طریق حمایت از موقعیت‌های A، استراتژیک هستند یا به طور بالقوه استراتژیک هستند اما در حال حاضر واریانس عملکرد پایینی دارند و بنابراین فرصت کمی برای مزیت رقابتی ارائه می‌دهند. اگرچه بعید است که موقعیت‌های B ایجاد ارزش کنند، اما اغلب در حفظ ارزش مهم هستند. بحث فقط در مورد ایجاد ارزش بیشتر یا کمتر نیست، بلکه در مورد پتانسیل ایجاد ارزش در مقابل تخریب ارزش است.

مهم‌ترین ویژگی‌های مشاغل پشتیبان در زیر لیست شده است: (Huselid & Becker, 2017)

- مشاغل B از مشاغل ایجادکننده ارزش پشتیبانی می‌کنند.
- اشتباهات، ممکن است خیلی پرهزینه باشند تا حدی که می‌توانند ارزش را تباه سازند.
- انتخاب افراد نامناسب نسبتاً به آسانی جبران می‌شود.
- عملکرد ضعیف ممکن است تشخیص داده شود.
- فرایندها و رویه‌های خاص باید دنبال شود.
- سطح شغل بهترین پیش‌بینی‌کننده جبران خدمات است.
- عملکرد فراتر از یک نقطه پتانسیل کمی برای ایجاد ارزش و یا حتی کاهش بازده به شرکت دارد.
- واریانس عملکرد ممکن است اساسی باشد اما عملکرد فراتر از استاندارد ارزش استراتژیک کمی دارد.
- معمولاً اکثر مشاغل شرکت، B هستند

موفقیت سازمانی مستلزم موفقیت استراتژیک و برتری و تعالی عملیاتی است. مشاغل C زیادی وجود دارند که علی‌رغم تأثیر اندک بر موفقیت استراتژیک، برای تعالی عملیاتی ضروری و حیاتی هستند. حتی برخی از سازمان‌ها عنوان C را برای این‌گونه مشاغل به کار نمی‌برند و برخی دیگر این مشاغل را به دودسته تقسیم‌بندی کرده‌اند: الف- مشاغلی که در موفقیت استراتژیک سهمیم هستند. ب- مشاغلی که عمدتاً بر تعالی عملیاتی اثر می‌گذارند.

از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های مشاغل مزاد را می‌توان در زیر مشاهده نمود: (Huselid & Becker, 2017)

- مشاغل C تأثیر اقتصادی کمی دارند.
- اشتباهات و خطاهای کارکنان پرهزینه نیستند.
- انتخاب افراد نامناسب به آسانی جبران می‌شود.
- عملکرد ضعیف اغلب تحمل می‌شود.
- اختیار کمی در کار وجود دارد و رویه‌ها ممکن است از طریق مقررات تحمیل شود.
- قیمت بازار بهترین پیش‌بینی‌کننده جبران خدمات است
- این کار ممکن است برای عملکرد موردنیاز باشد اما تأثیر استراتژیکی کمی دارد.
- واریانس عملکرد کمی در این مشاغل وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

مبنای فلسفی این پژوهش بر پارادایم اثبات‌گرایانه استوار است و با رویکردی قیاسی-استقرایی صورت پذیرفته است. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده گردیده است. رویکرد کیفی پژوهش بر اساس روش اکتشافی انجام شده و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در تحقیق آمیخته اکتشافی، محقق درصدد زمینه‌ای در خصوص موقعیت نامعین است و برای این مهم ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌نماید (بازرگان، ۱۳۸۷).

در پژوهش حاضر ابتدا با روش نخست (کیفی)، بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی ویژگی‌ها و معیارها مشاغل استراتژیک در طراحی الگوی تعیین مشاغل استراتژیک سازمان مربوطه پرداخته شده است. پس از مرحله تحلیل کیفی به توزیع پرسش‌نامه و

گردآوری داده‌ها از خبرگان وارد فاز کمی گردیده است. در واقع از نتایج به دست آمده توسط تحلیل کیفی، تحلیل کمی پژوهش انجام شده است.

این طرح مخصوصاً زمانی مفید است که محقق نیاز دارد یک ابزار را توسعه بخشیده یا آزمون کند، زیرا یکی از روش‌ها به تنهایی قادر نیست متغیرهای مطالعه را به درستی بررسی نماید. پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی به شمار می‌آید زیرا در صدد ارائه مدلی برای تعیین مشاغل استراتژیک است. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است.

روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دودسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت گردآوری اطلاعات برای سؤالات پژوهش از روش میدانی استفاده شده است. در بخش کیفی این پژوهش برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه استفاده شده است. در بخش کمی این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده گردیده است.

بنابراین، پژوهش حاضر دارای دو بعد کیفی و کمی است. در بعد کیفی از تحلیل محتوا و در بعد کمی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره AHP و TOPSIS در محیط فازی استفاده شده است.

تحلیل محتوا

گام نخست مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام شده است. هدف این مرحله شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی مشاغل استراتژیک و مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی آن‌ها در طراحی الگوی تعیین مشاغل استراتژیک و دسته‌بندی آن‌ها است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضامین هست. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود آمده‌اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع

مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد و تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (Clarke & Braun, 2013). به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد.

روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی (AHP, TOPSIS)

تصمیم‌گیری از ارکان مهم و اصلی در حوزه مدیریت است. مدیران همواره نیاز به تصمیم‌گیری دارند، به نحوی که تصمیمات درست مدیران، موجب رونق و رشد یک مؤسسه و تصمیمات غلط منجر به از دست دادن بازار و نهایتاً فروپاشی آن خواهد شد. در فرایند تصمیم‌گیری قبل از هر چیز به اطلاعاتی نیاز است که تنها از لحاظ کمی بلکه از لحاظ کیفی هم گردآوری و تحلیل شده باشند (مؤمنی، ۱۳۸۵). تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) چارچوبی مؤثر برای مقایسه گزینه‌های تصمیم‌گیری بر مبنای شاخص‌های مختلف به همراه وزن نسبی آن‌ها (W_i) ارائه می‌دهند، به نحوی که می‌توان از این طریق با توجه به هدف مساله سهم و یا اهمیت هریک از m گزینه‌های تصمیم را در تصمیم‌گیری نهایی مشخص نمود و براساس آن تصمیم‌گیری کرد. چرا که وزن معیارها منعکس کننده‌ی اهمیت آن‌ها در تعیین هدف و وزن هر گزینه نسبت به معیارها، سهم آن گزینه در معیار مربوطه می‌باشد. به‌عنوان مثال می‌توان با استفاده از این روش و با بکارگیری معیارهای از پیش تعیین‌شده، سهم کالای دریافتی هر یک از نمایندگان فروش را مشخص نمود. تکنیک‌های MCDM مشمول دو مرحلهٔ اجماع نقطه نظرات نسبت به شاخص‌ها (و زیرشاخص‌ها) و گزینه‌ها؛ و اولویت‌بندی گزینه‌ها بر اساس ارزش شاخص‌ها (و زیرشاخص‌ها) می‌باشند (آذر و همکاران، ۱۳۸۱). یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره که ابتدایی‌ترین روش نیز می‌باشد، روش تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی سلسله مراتبی است که به روش AHP نیز معروف است. این روش زمانی کاربرد دارد که تصمیم‌گیری به‌صورت یک سلسله مراتب از بالا به پایین باشد. در این روش عناصر هر سطح از مدل سلسله مراتبی با توجه به سطح بالاتر خود به‌صورت زوجی مقایسه می‌شوند و در هر مقایسه زوجی، شخص می‌بایست تصمیمی هم‌راستا و هم‌جهت با تصمیمات قبلی خود داشته باشد، چرا که در غیر این صورت نرخ ناسازگاری تصمیمات بالا رفته که این امر نشان دهنده‌ی وجود تناقض در تصمیمات و مقایسات است. بنابراین کارایی روش AHP زمانی است که با مقایسات زوجی زیادی روبرو نباشیم. به‌عنوان مثال زمانی که ۱۰ معیار وجود داشته باشد می‌بایست ۴۵ مقایسه زوجی انجام شود و هرچه

تعداد این مقایسات بیشتر شود احتمال بالا رفتن نرخ ناسازگاری ماتریس تصمیم نیز افزایش میابد. در چنین شرایطی می توان از روش های جدیدتری مانند TOPSIS بهره برد. این الگوریتم به گونه ای طراحی شده است که نیاز به وزن سطح بالاتر، دارد. به عنوان مثال همانند این پژوهش که از الگوریتم TOPSIS در سطح گزینه ها استفاده شده است، حتما نیاز است که سطح بالاتر، یعنی زیرمعیارها توسط یک روش خاص وزن دهی شده باشند. بنابراین عموماً در مسائل پیچیده می توان از ترکیب چندین روش و الگوریتم های MCDM استفاده نمود، که در این پژوهش برای مدل سلسله مراتبی شکل (۲) در سطح معیارها و زیر معیارها از روش AHP و در سطح گزینه ها از روش TOSIS در محیط فازی استفاده شده است.

مدل سازی عدم اطمینان در تحلیل تصمیم گیری از طریق تئوری احتمال و تئوری فازی انجام می شود. تئوری احتمال؛ ماهیت تصادفی تحلیل تصمیم گیری را نشان می دهد و بی دقتی در رفتار انسان را نمی سنجد. اما تئوری فازی؛ ذهنیت رفتار انسان را نشان می دهد، به نحوی که فرایند استدلال طبیعی انسان را با دقت شبیه سازی می کند (Chen & Hwang, 2006) و راه حلی ریاضی برای غلبه بر عدم اطمینان های مربوط به فرایندهای شناختی انسان مانند تفکر و استدلال را فراهم می سازد. باید اشاره نمود منطق فازی، گونه ای بسیار مهم از منطق است که به وسیله استاد ایرانی، پروفیسور لطفی زاده در سال ۱۹۶۵ مطرح شد و به طور جدی در مقابل منطق دودویی ارسطویی قرار گرفت. در جهان واقعی، نیز آدمی بسیاری از مفاهیم را به صورت فازی (به معنای غیر دقیق و مبهم) درک می کند و به کار می بندد. ذهن انسان با سرعت و انعطاف پذیری شگفت آوری همه را می فهمد و در تصمیم ها و نتیجه گیری های خود، بکار می برد. این در حالی است که ماشین، فقط اعداد را می فهمد و دارای ماهیتی دقیق گونه است. بنابراین بنیاد منطق فازی، بر شالوده نظریه مجموعه های فازی استوار است. این نظریه، تعمیمی از نظریه کلاسیک مجموعه ها در علم ریاضیات است. در تئوری کلاسیک مجموعه ها، یک عنصر، یا عضو مجموعه هست یا نیست. در حقیقت، عضویت عناصر از یک الگوی صفر و یک و باینری تبعیت می کند، اما تئوری مجموعه های فازی، این مفهوم را بسط می دهد و عضویت درجه بندی شده را مطرح می کند، به این ترتیب که یک عنصر می تواند تا درجاتی - و نه کاملاً - عضو یک مجموعه باشد. بر همین اساس استفاده از این منطق در مسائل MCDM می تواند نتایج بهینه تری را به ارمغان آورد. مثلاً این جمله که شغل X به اندازه ۷۰ درصد می تواند جز مشاغل استراتژیک سازمان باشد، از دید تئوری مجموعه های فازی صحیح است که بر این اساس می توان

شغل‌های استراتژیک سازمان را بادقت بالاتری تعیین نمود. در پژوهش حاضر از اعداد فازی مثلثی موجود در جدول (۲) استفاده می‌شود:

جدول ۲ - عبارات‌های کلامی همراه با اعداد فازی متناظر برای تحلیل

اعداد فازی	کد	قضاوت‌های کلامی
(1,1,1)	$\tilde{1}$	اهمیت یکسان
(1,2,3)	$\tilde{2}$	یکسان تا نسبتاً مهم‌تر
(2,3,4)	$\tilde{3}$	نسبتاً مهم‌تر
(3,4,5)	$\tilde{4}$	نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد
(4,5,6)	$\tilde{5}$	اهمیت زیاد
(5,6,7)	$\tilde{6}$	اهمیت زیاد تا بسیار زیاد
(6,7,8)	$\tilde{7}$	اهمیت بسیار زیاد
(7,8,9)	$\tilde{8}$	اهمیت بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر
(9,9,9)	$\tilde{9}$	کاملاً مهم‌تر

مأخذ: یافته‌های تحقیق

نتایج و بحث

برای تعیین مشاغل استراتژیک در سازمان مربوطه ابتدا با استفاده از نظر خبرگان و روش تحلیل محتوا معیارها و ویژگی‌های مشاغل استراتژیک استخراج گردید. در مجموع در ۲۰ مصاحبه انجام شده ۱۶۳ محتوا یا کد باز شناسایی شد. از آنجاکه در فرایند سلسله‌مراتبی AHP قبل از هر چیزی می‌بایست به نرخ ناسازگاری هر پرسش‌نامه توجه نمود تا از این طریق مشخص گردد که آیا تصمیمات و نظرات ارائه شده توسط خبره از هماهنگی و سازگاری لازم برخوردار است یا خیر؟ بنابراین نرخ ناسازگاری پرسش‌نامه مربوطه در این گام برای هر یک از خبرگان و همچنین ماتریس ادغام‌شده آن‌ها محاسبه شد و مشخص گردید که تصمیمات تمامی خبرگان دارای سازگاری مطلوبی است چرا که دو نرخ ناسازگاری (CR^g, CR^m) برای هر یک از خبرگان و نظرات ادغام‌شده آن‌ها کوچک‌تر از ۰/۱ بود. این ۱۶۳ کد باز یا محتوا با بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر به ۱۲ تم فرعی دسته‌بندی شدند. ۱۲ تم فرعی شناسایی شده نیز نهایتاً به ۴ معیار اصلی دسته‌بندی شدند. شکل (۱) و جدول (۳) تم‌های فرعی و اصلی استخراج شده از مصاحبه‌ها و استخراج شده از خروجی نرم افزار

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۱۸۳

Maxqda را نشان می‌دهد. به منظور نظم‌دهی و راحتی کار برای نام هر یک از زیرمعیارهای مورد استفاده از حروف لاتین استفاده شده است و همچنین لیست ۳۵۰ شغل را با A_1, \dots, A_{350} نشان داده شده است.

شکل (۳) در واقع مدل سلسله‌مراتبی، تعیین مشاغل استراتژیک سازمان مربوطه را نشان می‌دهد که براین اساس یک مدل ۴ سطحی است که سطح اول مربوط به هدف مسئله است، سطح دوم معیارهای مشاغل استراتژیک را نشان می‌دهد، سطح سوم زیرمعیارها و سطح چهارم مربوط به گزینه‌ها است که در اینجا کل مشاغل موجود سازمان را شامل می‌شود.

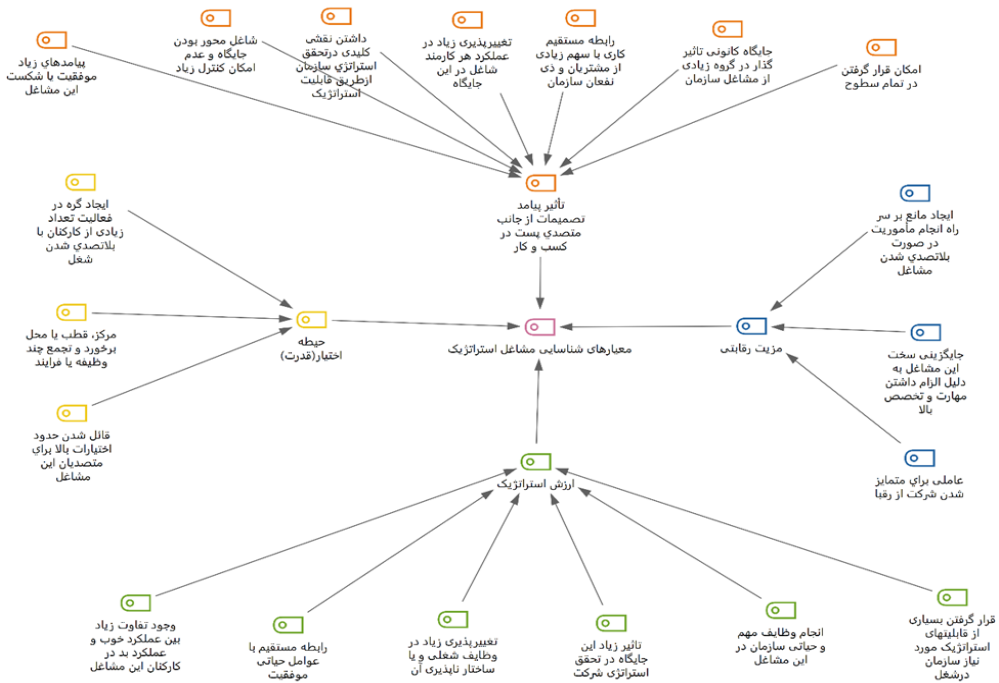
جدول ۳ - تم‌های فرعی و معیارهای دسته‌بندی شده از مصاحبه با خبرگان

معیار(دسته‌بندی)	نشان لاتین	تم‌های فرعی به دست آمده از مصاحبه‌ها
ارزش استراتژیک / Strategic value	B1	قرارگرفتن بسیاری از قابلیت‌های استراتژیک مورد نیاز سازمان در این شغل
	B2	تغییرپذیری زیاد در وظایف شغلی و یا ساختار ناپذیری آن
	B3	وجود تفاوت زیاد بین عملکرد خوب و عملکرد بد در کارکنان این مشاغل در بازار کار
	B4	رابطه مستقیم با عوامل حیاتی موفقیت سازمان
	B5	تأثیر زیاد این جایگاه در تحقق استراتژی شرکت
	B6	انجام وظایف مهم و حیاتی سازمان در این مشاغل
تأثیر پیامد تصمیمات از جانب متصدی پست در کسب و کار / The impact of employee decisions in business	C1	پیامدهای زیاد موفقیت یا شکست این مشاغل
	C2	شاغل محور بودن جایگاه و عدم امکان کنترل زیاد
	C3	داشتن نقشی کلیدی در تحقق استراتژی سازمان از طریق قابلیت‌های استراتژیک
	C4	تغییرپذیری زیاد در عملکرد هر کارمند شاغل در این جایگاه
	C5	رابطه مستقیم کاری با سهم زیادی از مشتریان و ذی‌نفعان سازمان
	C6	جایگاه کانونی تأثیرگذار در گروه زیادی از مشاغل سازمان
	C7	امکان قرارگرفتن در تمام سطوح

ادامه جدول ۳ - تم‌های فرعی و معیارهای دسته‌بندی شده از مصاحبه با خبرگان

معیار(دسته‌بندی)	نشان لاتین	تم‌های فرعی به دست آمده از مصاحبه‌ها
حیطه اختیار(قدرت)/ authority	D1	ایجاد گره در فعالیت‌های تعداد زیادی از کارکنان در صورت بلا تصدی شدن این مشاغل
	D2	مرکز، قطب یا محل برخورد و تجمع چندوظیفه یا فرایند
	D3	قائل شدن حدود اختیارات بالا برای متصدیان این مشاغل
مزیت رقابتی / Competitive Advantage	E1	عاملی برای متمایز شدن شرکت از رقبا
	E2	ایجاد مانع بر سر راه انجام مأموریت در صورت بلا تصدی شدن این مشاغل
	E3	جایگزین کردن سخت این مشاغل به دلیل الزام به داشتن مهارت و تخصص بالا

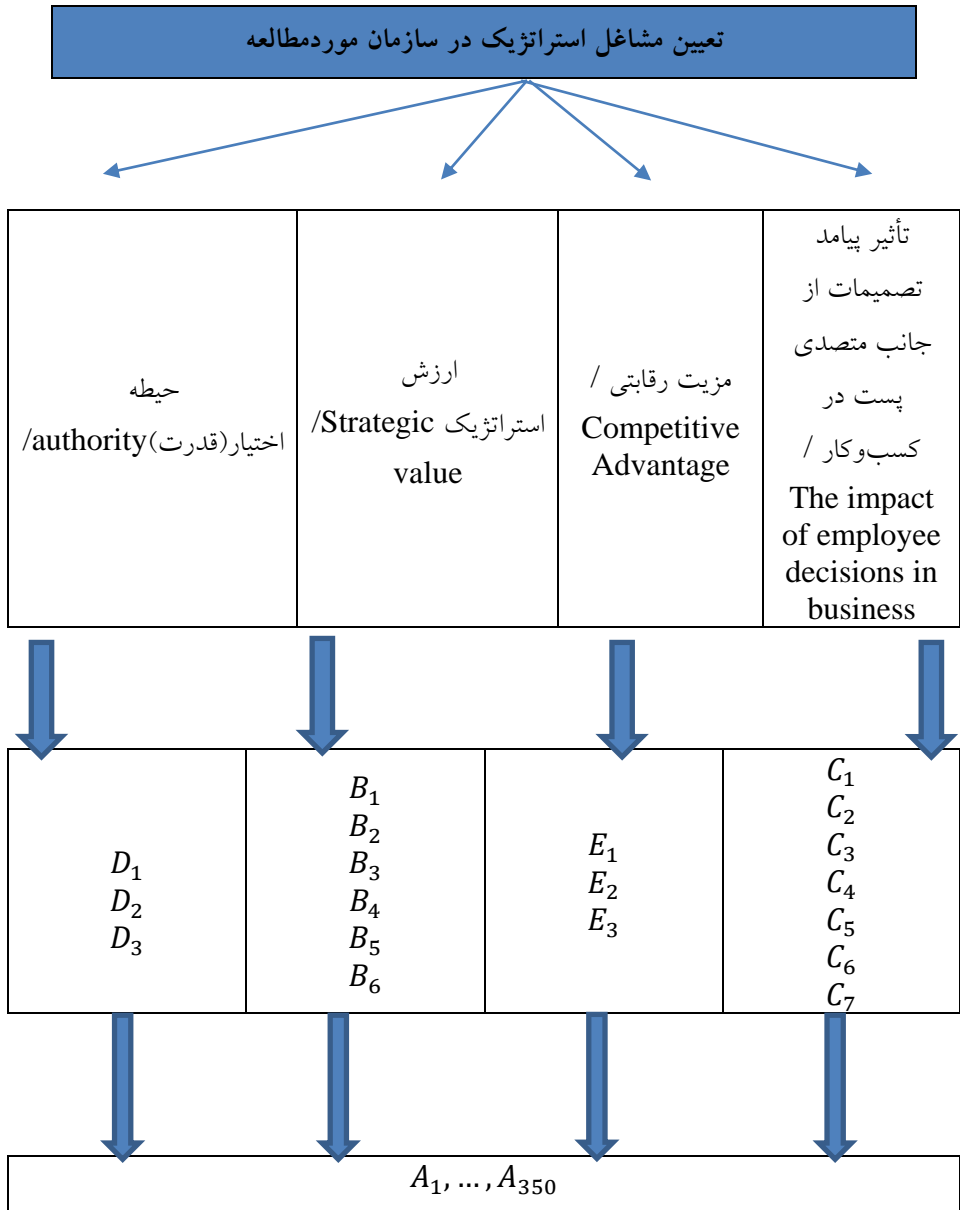
مأخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۱- نمودار تم‌های فرعی و معیارهای دسته‌بندی شده از مصاحبه با خبرگان (خروجی نرم‌افزار

(Maxqda

شکل ۲- مدل مفهومی تعیین مشاغل استراتژیک در سازمان مورد مطالعه



منطقی ترین روش برای تعیین استراتژیک بودن یک شغل، بررسی ویژگی های مشاغل استراتژیک، در آن شغل است، از این دیدگاه هرچه شغلی در یک سازمان از ویژگی های استراتژیک بیشتری برخوردار

باشد، می‌تواند بیشترین تأثیر را بر روی موفقیت یا شکست آن سازمان بگذارد. در نتیجه می‌توان از ویژگی‌ها و معیارهای مشاغل استراتژیک که در جدول شماره ۳ بیان شد برای تعیین مشاغل استراتژیک سازمان استفاده نمود؛ لذا باتوجه به وجود چندین معیار، می‌بایست از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره بهره‌مند شویم. وزن معیارهای اصلی بر اساس ماتریس تصمیم ادغام‌شده خبرگان در جدول شماره ۴ آمده است.

برای ادغام نظرات، روش‌های متفاوتی وجود دارد که سه روش معروف و اما ساده را می‌توان به صورت زیر محاسبه کرد. عدد فازی به دست آمده در روش اول به ترتیب شامل کمترین مقدار حد پایین، میانگین حد وسط و بیشتر مقدار حد بالای نظرات خبرگان در مورد مؤلفه X خواهد بود. اما عدد فازی به دست آمده در روش دوم و سوم در حقیقت به ترتیب میانگین حسابی و میانگین هندسی هر یک از سه حد پایین، وسط و بالای نظرات خبرگان را تشکیل می‌دهد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \left(\min(L_i), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n M_i, \max(U_i) \right) (1) \\ \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n L_i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n M_i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n U_i \right) (2) \\ \left(\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n L_i}, \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n M_i}, \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n U_i} \right) (3) \end{array} \right.$$

برخی مواقع به دلیل وجود متغیرهای زیاد و محاسبات گسترده، ترجیحاً اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل خواهند شد. این پروسه را دیفازی کردن اعداد می‌گویند. از جمله مهم‌ترین روش‌های دیفازی کردن عبارت‌اند از: روش‌های میانگین، روش مرکز ناحیه، روش مینکوسکی^۱ و روش α برش مؤمنی، ۱۳۸۵، محقر و امین ناصری، ۱۳۸۰). به لحاظ آنکه در تحقیق حاضر از روش مینکوسکی استفاده شده است، به طوری که برای دیفازی کردن اعداد فازی مثلثی (L, M, U) به روش مینکوسکی کافی است که از فرمول زیر استفاده گردد (محقر و امین ناصری، ۱۳۸۰).

¹Minkowsky

$$DFUZZY(L, M, U) = \frac{L + 2M + U}{4} \quad (4)$$

وزن استاندارد W_{ST} در واقع از تقسیم عناصر ستون DFUZZY بر مجموع جبری همین ستون به دست آمده است

مقادیر ناسازگاری در سطر آخر جدول (۴) نشان می‌دهد که ماتریس تصمیم ادغام شده دارای سازگاری مطلوبی است چرا که هر دو کمیت نرخ‌های ناسازگاری آن کمتر از ۰/۱ به دست آمده‌اند. لازم به توضیح است که نرخ ناسازگاری ماتریس تصمیم هریک خبرگان نیز کمتر از ۰/۱ به دست آمده‌اند.

بنابراین، باتوجه به نظرات ادغام شده خبرگان و وزن‌های به دست آمده در جدول (۴) می‌توان بیان نمود که معیارهای مشاغل استراتژیک سازمان به ترتیب، "ارزش نسبی"، "تأثیر پیامد تصمیمات"، "حیطه اختیار" و "مزیت رقابتی" دارای اولویت هستند.

جدول ۴ - وزن‌های معیارهای مدل شکل ۲

معیارها	W_L	W_M	W_U	DFUZZ Y	W_ST
ارزش استراتژیک	0.219	0.358	0.486	0.3556	0.348
تأثیر پیامد تصمیمات از جانب متصدی	4	4	2	0.3082	1
پست در کسب و کار	0.179	0.301	0.450	0.3082	0.301
حیطه اختیار (قدرت)	1	4	9	0.2392	7
مزیت رقابتی	0.134	0.229	0.364	0.2392	0.234
	0	0	7	0.1184	2
	0.078	0.111	0.173	0.1184	0.116
	4	2	1		0
نرخ ناسازگاری	CR_M=0.0193		CR_g=0.0446		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

پس از ادغام ماتریس تصمیم خبرگان در خصوص مقایسات زوجی زیرمعیارها نسبت به معیار مربوطه، وزن نهایی فازی، دی‌فازی و استاندارد شده زیرمعیارها به دست آمد و به ترتیب در جدول (۵) گزارش شده است. براین اساس "عاملی برای متمایز شدن شرکت از رقبای"، "ایجاد گره در فعالیت‌های تعداد زیادی از کارکنان در صورت بلاتصدی شدن این مشاغل" و "مرکز، قطب یا محل برخورد و تجمع چندوظیفه یا فرایند" در جایگاه اول تا سوم قرار گرفته‌اند.

جدول ۵- وزن نهایی هر یک از زیرمعیارهای مدل شکل ۲

زیرمعیارها	W_L	W_M	W_U	DFUZZY	W_ST
عاملی برای متمایز شدن شرکت از رقبا	0.3874	0.5396	0.6337	0.5251	0.5207
ایجاد گره در فعالیت‌های تعداد زیادی از کارکنان در صورت بلاتصدی شدن این مشاغل	0.3189	0.4934	0.6	0.4764	0.4709
مرکز، قطب یا محل برخورد و تجمع چندوظیفه یا فرایند	0.2	0.3108	0.46	0.3204	0.3167
ایجاد مانع بر سر راه انجام مأموریت در صورت بلاتصدی شدن این مشاغل	0.1919	0.297	0.4434	0.3073	0.3048
قرارگرفتن بسیاری از قابلیت‌های استراتژیک موردنیاز سازمان در این شغل	0.1996	0.3158	0.4121	0.3108	0.3017
تغییرپذیری زیاد در وظایف شغلی و یا ساختارناپذیری آن	0.1422	0.2343	0.3408	0.2379	0.2309
پیامدهای زیاد موفقیت یا شکست این مشاغل	0.1344	0.2378	0.3388	0.2372	0.2277
شاغل محور بودن جایگاه و عدم امکان کنترل زیاد	0.1212	0.2244	0.3272	0.2243	0.2154
قائل شدن حدود اختیارات بالا برای متصدیان این مشاغل	0.135	0.1958	0.3333	0.215	0.2125
وجود تفاوت زیاد بین عملکرد خوب و عملکرد بد در کارکنان این مشاغل در بازار کار	0.1032	0.1738	0.2785	0.1823	0.177
جایگزین کردن سخت این مشاغل به دلیل الزام به داشتن مهارت و تخصص بالا	0.1172	0.1634	0.2599	0.176	0.1745
داشتن نقشی کلیدی در تحقق استراتژی سازمان از طریق قابلیت‌های استراتژیک	0.0863	0.1574	0.2538	0.1637	0.1572
تغییرپذیری زیاد در عملکرد هر کارمند شاغل در این جایگاه	0.0729	0.1291	0.2207	0.138	0.1325

ادامه جدول ۵- وزن نهایی هر یک از زیرمعیارهای مدل شکل ۲

زیرمعیارها	W_L	W_M	W_U	DFUZZY	W_ST
رابطه مستقیم با عوامل حیاتی موفقیت سازمان	0.072	0.1205	0.2029	0.129	0.125 2
رابطه مستقیم کاری با سهم زیادی از مشتریان و ذی‌نفعان سازمان	0.0619	0.1059	0.191	0.1162	0.111 5
تأثیر زیاد این جایگاه در تحقق استراتژی شرکت	0.0567	0.0894	0.153	0.0971	0.094 3
جایگاه کانونی تأثیرگذار در گروه زیادی از مشاغل سازمان	0.0506	0.082	0.1496	0.091	0.087 4
انجام وظایف مهم و حیاتی سازمان در این مشاغل	0.0449	0.0663	0.1143	0.073	0.070 8
امکان قرارگرفتن در تمام سطوح	0.0414	0.0635	0.1164	0.0712	0.068 3

مأخذ: یافته‌های تحقیق

پس از پیاده‌سازی الگوریتم تاپسیس فازی و با بررسی‌های بیشتر و مشورت با خبرگان، مشاغلی که وزن دی‌فازی شده حاصل از ماتریس ادغام‌شده نظرات خبرگان بزرگ‌تر از ۰/۱ باشند به‌عنوان مشاغل استراتژیک انتخاب گشتند. براین اساس ۴۷ شغل به‌عنوان مشاغل استراتژیک سازمان مربوطه تعیین شدند که وزن و اهمیت هر یک از آن‌ها به ترتیب در جدول (۶) نشان‌داده شده است که این تعداد تقریباً ۱۳ درصد کل مشاغل سازمان را شامل می‌شود. لازم به توضیح است این شغل‌ها بر اساس ترتیب اهمیت به ترتیب با a_1, a_2, \dots, a_{47} کدگذاری شده و متفاوت از A_1, A_2, \dots, A_{47} هستند.

جدول ۶ - مشاغل استراتژیک تعیین شده در سازمان مربوطه

وزن	شغل	وزن	شغل	وزن	شغل
0.1096	a33	0.1633	a17	0.2259	a1
0.1090	a34	0.1633	a18	0.2225	a2
0.1081	a35	0.1614	a19	0.2154	a3
0.1075	a36	0.1614	a20	0.2123	a4
0.1071	a37	0.1595	a21	0.2089	a5
0.1062	a38	0.1595	a22	0.2086	a6
0.1062	a39	0.1593	a23	0.2033	a7
0.1052	a40	0.1562	a24	0.1977	a8
0.1041	a41	0.1556	a25	0.1920	a9
0.1038	a42	0.1556	a26	0.1887	a10
0.1028	a43	0.1498	a27	0.1819	a11
0.1028	a44	0.1479	a28	0.1707	a12
0.1014	a45	0.1420	a29	0.1705	a13
0.1008	a46	0.1172	a30	0.1670	a14
0.1000	a47	0.1137	a31	0.1653	a15
		0.1128	a32	0.1651	a16

مأخذ: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه جذب و نگهداشت و جبران خدمات استعدادها از دغدغه‌های سازمان‌ها است. در ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به نقش مشاغل استراتژیک و قرارگرفتن کارکنان A در مشاغل A در جهت بهبود کارایی استعدادها توجه ویژه شده است. از آنجایی که مشاغل استراتژیک در هر سازمان بر اساس استراتژی‌های و اهداف آن سازمان تعیین می‌شوند؛ بنابراین معیارهای مشاغل استراتژیک هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است. اگرچه یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان یک مطالعه موردی قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نیست ولی معیارهای مشاغل معیارهای شناسایی شده تا حدودی مشابه معیارهای شناسایی شده در سازمان‌های دیگر است. به طور نمونه بختی (۱۳۹۱)،

در پژوهشی که در شرکت طراحی و مهندسی نفت انجام داد، مدلی را جهت شناسایی ویژگی‌های مشاغل راهبردی در راستای ایجاد آمادگی راهبردی در سرمایه انسانی ارائه کرده است. در پژوهش صورت گرفته معیارهایی همچون تأثیر راهبردی، ارزش آفرینی و پیامدهای انتصاب افراد نامناسب به عنوان بخشی از معیارهای شناسایی مشاغل استراتژیک شناسایی گشت.

در پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از مصاحبه عمیق با مدیران و رؤسای یک شرکت خودروسازی و با استفاده از تحلیل محتوا، تم‌های فرعی و اصلی مشاغل استراتژیک سازمان شناسایی شدند و سپس با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و الگوریتم‌های AHP در محیط فازی اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارها در سازمان مربوطه مشخص شد که براین اساس تأثیر استراتژیک، تأثیر پیامد تصمیمات، حیطة اختیار و مزیت رقابتی به ترتیب در تعیین مشاغل استراتژیک این سازمان دارای اولویت هستند که باتوجه به تحقیق مشابهی که توسط قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) در شرکت همراه اول صورت گرفت تأثیر استراتژیک در رتبه دوم، پیامد خطا (تأثیر پیامد تصمیمات) در رتبه هفتم قرار گرفته است و در انتها با استفاده از الگوریتم و TOPSIS در محیط فازی ۴۷ شغل یعنی تقریباً ۱۳ درصد از کل مشاغل موجود در سازمان مربوطه به عنوان مشاغل استراتژیک سازمان تعیین شدند. از آنجاکه این پژوهش به بررسی و انتخاب اهداف برای مشاغل استراتژیک سازمان پرداخته است، می‌توان این فرایند را برای مشاغل کلیدی سازمان‌ها نیز انجام داد چرا که سهم زیادی از فعالیت‌های جاری در سازمان‌ها به دوش کارکنان کلیدی است. از سوی دیگر دسته‌بندی مشاغل سازمان‌ها در دسته‌های استراتژیک و کلیدی نیز از مسائل مبتلا به در سازمان‌هاست و از نظر محقق، تحقیق در این حوزه‌ها هنوز هم می‌تواند راهگشای سازمان‌های خصوصی و دولتی باشد. بررسی بیشتر در زمینه معیارهای انتخاب مشاغل استراتژیک نیز می‌تواند پیشنهادی برای سایر محققان باشد چراکه این معیارها هنوز هم نیاز به بررسی‌های عمیق‌تر و اجرایی‌تر دارند.

در فرایند اجرای این پژوهش با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاری، مشاغل استراتژیک و غیر استراتژیک با استفاده از نظرات خبرگان مشخص گشتند، بنابراین می‌توان متغیری باینری تعریف نمود که وضعیت استراتژیک بودن شغل‌های متفاوت را مشخص نماید، لذا می‌توان با استفاده از الگوریتم‌های طبقه‌بندی داده‌کاوی یا هوش مصنوعی همچون درخت تصمیم، رگرسیون لجستیک، جنگل تصادفی، رگرسیون ماشین بردار پشتیبان، بیز ساده و الگوریتم‌های هوش مصنوعی یک مدل برای تعیین مشاغل استراتژیک توسعه داد (شغل استراتژیک است، شغل استراتژیک نیست). از طرفی

با استفاده از مدل رابرت فورد توسعه داده شده که سلول هر شغل استراتژیک در آن مشخص شده است، می‌توان با داشتن ویژگی‌های هر شغل با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های بیان شده در بالا، مدلی برای پیشگویی سلول مدل رابرت فورد نیز توسعه داد و در انتها این مدل‌ها بتوانند سهم هریک از اهداف سه‌گانه را مدل مشخص نمایند. در واقع با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان در این پژوهش، می‌توان مدل‌هایی توسعه داد که اولاً وضعیت استراتژیک بودن شغل‌ها و ثانیاً نحوه دسته‌بندی مشاغل را با توجه به تفاوت معیارهای دسته‌بندی در صنایع مختلف و ثالثاً سهم هریک از سه اهداف عملکردی، یادگیری و رفتاری را برای هر شغل و هر دسته پیش‌بینی کنند.

با توجه به بستر فرهنگی حاکم بر سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی بزرگ کشور، یکی از مشکلات مهم موجود در این پژوهش انتخاب مشاغل استراتژیک و نحوه سنجش شاخص‌های موجود است چرا که در اکثر سازمان‌های تحت بررسی، سمت‌های بالاتر در چارت سازمانی از نظر روانی علاقه‌مند به قرار گرفتن در دسته مشاغل استراتژیک دارند و عدم اشاره به این مشاغل خود یکی از عوامل مهم در توقف بررسی‌های این‌چنینی در این تحقیقات است.

از سوی دیگر به دلیل اهمیت مدیریت عملکرد در مشاغل استراتژیک یافتن سازمانی که به روش علمی دسته‌بندی مشاغل موجود را در دسته‌های استراتژیک انجام داده باشد تقریباً غیرممکن بود. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش زمان لازم جهت توضیح فرایند تحقیق و نحوه پاسخ‌گویی به سؤالات برای خبرگان بود که به دلیل پیچیدگی نسبی فرایند این تحقیق؛ محقق ناگزیر به طولانی‌شدن این زمان بوده است.

از سوی دیگر نیز چندمرحله‌ای بودن انجام این تحقیق نیز یکی از عوامل مهم زمان‌بر و هزینه‌بر بودن آن بوده است.

منابع

- آذر، عادل و رجب‌زاده، علی. (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد MADM، انتشارات نگاه دانش، تهران، چاپ اول.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. انتشارات دیدار.
- بختی، میلاد (۱۳۹۱)؛ شناسایی مدلی جهت معرفی ویژگی‌های مشاغل استراتژیک در راستای ایجاد آمادگی استراتژیک در سرمایه انسانی: موردکاوی شرکت طراحی و مهندسی نفت؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی؛ دانشکده مدیریت.
- قاسمی، فرزانه؛ قلی‌پور، آرین؛ ابویی اردکان، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت همراه اول)، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵(۵۷)، ۳۰-۵.
- محقر، علی، امین ناصری، محمدرضا. (۱۳۸۰). تعیین و تبیین شاخص‌های ارزیابی تصمیمات مجلس شورای اسلامی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۵(۲)
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۵). "مباحث نوین تحقیق در عملیات"، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Beatty, B. E. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press.
- Becker, B., & Huselid, M. (2017). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 124-156.
- Becker, B., Huselid, M. (2009). Strategic human resources management: Where do we go from here. *Journal of Management*, 32, 40-65.
- Chen, C.T., Lin, C.T. and Huang, S.F. (2006), "A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management", *International Journal of Production Economics*, Vol. 102, NO.2, pp. 289-301.
- Clarke, V. & Braun, V. (2013), Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26 (92), 120-123
- Ghasemi, Ghohli Pour, Abooyee Ardakan. (2022). Identifying and Prioritizing the Criteria of Strategic Jobs (Case study: Hamrahe aval Company). *Public Management Researches*.

- Gholipour, A. (2016). human resources management, Tehran, University of Tehran press (UTP). (In Persian)
- Huselid, M. A. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review, 110-117.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. Wiley Periodicals, Inc .
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2003). Balance Scorecard report: insight, experience and ideas for strategy-focus organization". Harvard business school publishing, 5(6), 1-5
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2009). Balance Scorecard report: insight, experience and ideas for strategy-focus organization. Harvard business school publishing, 5,66-125.
- M. Amstrong, C. Ann and H. (2020). Sue: Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay. Sterling: Kogan Page Limited.
- Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. AMACOM.
- Weber, J. S. (2001). Balanced Performance Measurement Systems and Manager Satisfaction -Empirical Evidence from a German Study -. researchgate.net.

The Determination of strategic occupations and identify criteria for these job positions by using multi-criteria decision-making methods in a fuzzy environment (case study: an automobile company)

Fatemeh Yazdanpour^۱, Hamidreza Yazdani^۲ and Hassan Zarei Matin^۳

Abstract

Organizations need to identify their strategic occupations so they can succeed by giving those positions to their highly potential staff members, since the performance of these people, is highly consequential on the organizational performance. Since different organizations define strategic occupations based on diverse aims and strategies and this process is different from one organization to another, and furthermore, whereas strategies can be modified time to time, so no occupation could be regarded intrinsically as strategic. In this research, through use of in-depth interviews with experts, we explored the strategic occupations and with the use of multi-criteria decision-making process we determined the strategic occupations in a Fuzzy environment. The results showed, strategic ramifications, the decision's consequences, the level of authority and the competitive advantage, respectively determine the strategic occupations within an organization. Moreover, 13 percent of occupations within this specific organization are defined as strategic.

Keywords: Strategic occupations, Determination of strategic occupations criteria, Strategic ramifications, Decision's consequences and Multi-criteria decision-making process.

^۱Corresponding Author, Ph.D. student of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Aras Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. Email Address: fyazdanpour@outlook.com.

^۲Associate professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. Email Address: hryazdani@ut.ac.ir.

^۳Full professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. Email Address: matin@ut.ac.ir.