

## مقاله پژوهشی: مدل سنجش کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه

ابراهیم حسن بیگی<sup>۱</sup>، ناصر پور صادق<sup>۲</sup>، محمدرضا سکوت<sup>۳</sup>

پذیرش مقاله: ۹۶/۱۲/۱۲

دریافت مقاله: ۹۶/۱۰/۳۱

### چکیده

مدیریت منابع انسانی در وزارت امور خارجه، به عنوان یک دستگاه حاکمیتی انسان‌محور، از اهمیت خاصی برخوردار است. به کارگیری منابع انسانی در بین سایر زیرسیستم‌ها، جایگاه ویژه‌ای دارد. هدف اصلی این تحقیق، دستیابی به مدل سنجش کیفیت سیستم مدیریت به کارگیری منابع انسانی وزارت امور است. تا به سؤال تحقیق تحت عنوان مدل اندازه‌گیری کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی در وزارت امور خارجه کدام است، پاسخ دهد. این تحقیق کاربردی بوده و با استفاده از روش پیمایش انجام شده است. پس از مطالعات نظری و مصاحبه با خبرگان، معیارهای مورد نظر شناسایی و در قالب پرسشنامه دوجبهی تنظیم و بین جامعه نمونه ۳۰۶ نفری، که به روش تصادفی از جامعه آماری (کارکنان رسمی) انتخاب شده، توزیع و سپس دیدگاه آنان در مورد وضعیت موجود و مطلوب، استعمال شده و با استفاده از نرم‌افزارهای ای پی اس اس و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای ارزشیابی ماتریس همبستگی، شاخص‌های کفایت نمونه‌برداری (KMO) و آزمون خی دو بکار رفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی و میانگین) و آمار استنباطی (واریانس و معادلات ساختاری) استفاده شده و در نهایت، هفت عامل؛ شایسته‌سالاری، توزیع مناسب کارکنان، عدالت محوری، مسئولیت‌پذیری، توجه به سلسله‌مراتب، عدالت در اعزام و سنخیت کارکنان با وظایف و ۴۵ شاخص سنجش کیفیت سیستم به کارگیری به عنوان نتیجه تحقیق در قالب مدل ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** به کارگیری منابع انسانی، کیفیت سیستم به کارگیری، معیارهای سنجش کیفیت.

۱- استاد مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳- دانشجوی دکتری، مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) - M\_sokout@yahoo.com



## مقدمه

با توجه به پیشرفت علم و فناوری و قرار گرفتن در عصر دانش، نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه سازمانی مطرح و مدیریت و به‌کارگیری مطلوب و کیفی این سرمایه از اهمیت ویژه و روزافزونی نسبت به اعصار گذشته برخوردار بوده و منجر به اثربخشی و بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان‌ها خواهد شد. از نظر جزنی (۱۳۸۹) "مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کار آیی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می‌شود." (جزنی، ۱۳۸۹: ۳۳). در دستگاه‌های حساس حاکمیتی، این اهمیت دوچندان می‌شود و به تبع آن، نحوه به‌کارگیری این منابع از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. وجود هماهنگی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی، هسته اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. گست تصریح می‌کند، "هدف کلیدی مدیریت منابع انسانی ایجاد یکپارچگی بین مدیریت منابع انسانی و طرح‌های راهبردی سازمان و تضمین آن می‌باشد." (Guest, 1999: 149) "مدیریت راهبردی منابع انسانی به هماهنگ‌سازی درونی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌پردازد." (Becker & Huselid, 1999: 287) که در این صورت کیفیت مدیریت منابع انسانی تأمین می‌شود. به قول گست ۱، هدف کلیدی مدیریت منابع انسانی ایجاد یکپارچگی بین مدیریت منابع انسانی با سازمان و تضمین آن است. (Guest: 1999, 149). عدم اهتمام به معیارهای سنجش کیفیت به‌کارگیری منابع انسانی در سازمان باعث ایجاد ابهام در خصوص کیفیت سیستم به‌کارگیری منابع انسانی می‌شود در نتیجه هر شرایطی را می‌توان کیفیت را عالی وانمود کرد و برای اثبات کیفی بودن سیستم به‌کارگیری و یا عدم کیفیت آن هیچ سنجش‌ای نخواهیم داشت. بنابراین برای اثبات کیفی بودن عملکرد سیستم بکارگیری منابع انسانی در سازمان، تعیین مدل سنجش کیفیت ضرورت دارد.

برابر تصریح صورت گرفته در قانون اساسی، سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران بر اساس نفی هرگونه سلطه‌جوئی و سلطه‌پذیری، حفظ استقلال همه‌جانبه و تمامیت ارضی کشور، دفاع از حقوق همه مسلمانان و عدم تعهد در برابر قدرت‌های سلطه‌گر و روابط صلح‌آمیز متقابل با دول غیر محارب استوار است (اصل ۱۵۲ قانون اساسی). موفقیت وزارت امور خارجه به‌عنوان متولی اصلی اجرای سیاست مذکور منوط به دارا بودن نیروی انسانی توانمند، بصیر و انقلابی با



ویژگی‌های خاصی است. حصول اطمینان از تحقق ویژگی‌های مذکور در نیروی انسانی این وزارت خانه، نیازمند دارا بودن ملاک و معیار سنجش به کارگیری کیفی کارکنان است تا مبنای اقدام مسئولین مربوطه قرار گیرد. برابر بررسی‌های به عمل آمده تاکنون تحقیق علمی و نظام‌مندی در این خصوص به طور مشخص صورت نگرفته است، لذا مسئله اصلی این تحقیق نبود یک مدل علمی برای سنجش کیفیت سیستم و ایجاد هماهنگی بین نحوه به کارگیری و اهداف سازمان، جهت ارتقاء کیفیت، است.

اهمیت این تحقیق در آن است که با انجام این تحقیق مدل سنجش کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه مشخص شده و می‌توان با استفاده از آن، کیفیت این سیستم را سنجید. و با به کارگیری آن کیفیت بکارگیری منابع انسانی وزارت مذکور را ارتقاء داد. ضرورت انجام این تحقیق آن است که در صورت عدم تبیین معیارهای سنجش کیفیت سیستم به کارگیری و بی‌توجهی به کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی، نتیجه آن گسترش بی‌عدالتی، رابطه مداری، فقدان نشاط سازمانی و گسترش بی‌انگیزگی شغلی و نهایتاً کاهش کیفیت خواهد بود. با عنایت به موارد مذکور هدف اصلی این تحقیق دستیابی به مدل سنجش کیفیت به کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه است. "تعیین عوامل مؤثر در کیفیت به کارگیری منابع انسانی" و تعیین "شاخص‌های سنجش کیفیت در به کارگیری منابع انسانی" و نهایتاً تعیین "ارتباط بین شاخص‌ها و عوامل"، اهداف فرعی تحقیق حاضر محسوب می‌شود. جهت دستیابی به اهداف فوق سؤالات زیر مطرح می‌باشد.

سؤال‌های تحقیق شامل:

سؤال اصلی: مدل سنجش کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه کدام است؟

سؤال‌های فرعی:

- ۱- عوامل مؤثر در کیفیت به کارگیری منابع انسانی در وزارت امور خارجه کدام است؟
- ۲- شاخص‌های سنجش کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه کدام است؟
- ۳- چه ارتباطی بین عوامل و شاخص‌های به کارگیری منابع انسانی وجود دارد؟



## مبانی نظری

### الف - پیشینه :

برای انجام این تحقیق پیشینه‌های متعددی مورد مطالعه قرار گرفت که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود. مهرنیا (۱۳۸۵) در رساله دکترای خود تحت عنوان تدوین استراتژی جذب منابع انسانی نهجا به این نتیجه رسیده که جذب نیرو باید به روش علمی انجام گیرد، به‌منظور جذب نیروهای انسانی مناسب، هر سال آخرین وضعیت عمر سازمان و نسبت نیروهای خلاق، اداری و عملیاتی سنجیده شود و در دستور کار قرار گیرد، کارکنان عملیاتی از میان مناسب‌ترین تیپ‌های تحقیقی گزینش شوند. موسویان (۱۳۸۹)، در رساله دکتری خود تحت عنوان طراحی مدل راهبردی منابع انسانی در رسانه ملی به این نتیجه رسیده که اولاً مدلی را برای مدیریت راهبردی منابع انسانی در رسانه ملی تدوین نموده، ثانیاً راهبردهای سطح دوم در نظام‌های کارمند یابی و انتخاب و آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت و پاداش طراحی نموده است. جهانگیر (۱۳۸۹) در رساله دکتری خود تحت عنوان الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضاییه به این نتیجه رسیده که تک‌تک عوامل در نظر گرفته‌شده در چهارچوب مفهومی مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضاییه مورد تأیید جامعه آماری قرار گرفت و از بین تناسب عمودی یک‌سویه و تناسب عمودی دوسویه تناسب افقی و عمودی می‌باشد.

ورزشکار (۱۳۸۷) در تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی به این نتیجه رسیده که یکپارچگی در نظام منابع انسانی تحقیقات یک قاعده جاری و ساری بوده و عناصر آن درهم‌تنیده و گره‌خورده‌اند. عاشوری، (۱۳۹۱) در «تدوین الگوی مناسب منابع انسانی در سازمان حفاظت اطلاعات ارتش جمهوری اسلامی ایران»، در دانشگاه عالی دفاع ملی در قالب تحقیق کاربردی و توسعه‌ای انجام داده و در پاسخ به سؤال که «الگوی مناسب منابع انسانی در سازمان حفاظت اطلاعات ارتش کدام است؟» نتیجه گرفته که مناسب‌ترین الگوی مدیریت منابع انسانی در این سازمان مبتنی بر تکلیف محوری است.

رستمی نیا (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی سازمان حفاظت سپاه»، در دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام) راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان حفاظت سپاه را در قالب تحقیقی کاربردی انجام داده و در پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر اینکه «راهبرد کلان منابع انسانی ساحفاسا چیست؟» به این نتیجه رسیده که ایجاد سازمانی انسانی با جذب تربیت و بکار



گیری انسان‌های ولایی، توانمند، بصیر و مهذب و صائن، منطبق بر سامانه نیروی انسانی ساحفاسا، در صورت توجه به تئوری مبنایی در تولیدات ادبیات بومی و تجربیات دیگر کشورها، منجر به ارتقاء کیفی و محتوایی آن می‌گردد.

در رساله مهرنیا گام مهمی برای ساماندهی جذب منابع انسانی نهاجا برداشته است لکن در نتیجه گیری نهایی اگرچه جذب نیرو به روش علمی را پیشنهاد نموده اما ویژگی‌های این روش و معیارهای تشخیص مناسب‌ترین نیروها توضیح داده نشده است. در رساله موسویان مدلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه شده ولی با توجه به حدود تحقیق ملاک‌های سنجش کیفیت ارائه نشده است. رساله جهانگیر اگرچه از نوع تحقیق کاربردی بوده اما نهایتاً فقط تأیید عوامل چهارچوب مفهومی بیان شده و یک راهکار عملی برای مدیران مجموعه ارائه نکرده است ضمن اینکه ویژگی‌های تناسب افقی و عمودی را تبیین ننموده است. در مقاله ورزشکار به واقعیتی تحت عنوان یکپارچگی در منابع انسانی پرداخته شده اما نحوه این یکپارچگی و در هم تنیدگی بیان نشده است. عاشوری نیز که الگوی مناسب منابع انسانی در ساحفاجا را بررسی نموده، معیار تناسب را بیان نکرده است. رستمی نیا که تحقیق مشابهی در مورد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی انجام داده هدف خود را ارتقاء کیفی عنوان داشته لکن معیار سنجش کیفیت موردنظر را تبیین ننموده است.

در مجموع، تحقیقات انجام شده عمدتاً بر ضرورت استفاده از روش‌های علمی در مدیریت منابع انسانی، طراحی شیوه‌های بومی شده در هر سازمان، هماهنگی و تناسب افقی و عمودی، یکپارچگی در سیستم مدیریت منابع انسانی، تکلیف‌گرایی به‌عنوان یک الگو و به‌کارگیری افراد واجد شرایط متناسب با هر سازمان تأکید نموده‌اند. گرچه نتایج تحقیقات مذکور با توجه به محدوده تحقیق آن‌ها معتبر بوده است اما هیچ‌کدام از این تحقیقات در محیط سازمانی وزارت امور خارجه صورت نگرفته است لذا انجام تحقیق در موضوع حاضر سابقه نداشته و پرداختن به چنین موضوعی، یک نوآوری محسوب می‌شود. مشارکت دادن صاحب‌نظران در شناخت معیارهای سنجش کیفیت سیستم به‌کارگیری منابع انسانی، انجام مصاحبه با نخبگان، اخذ دیدگاه سه تن از وزرای سابق امور خارجه، و توزیع پرسشنامه، انجام مصاحبه با بیست‌وینج تن از مسئولین ارشد و نیز توزیع ۳۰۶ مورد پرسشنامه و جمع‌آوری ۱۸۶ فقره پرسشنامه تکمیل شده حاکی از اعتبار نتایج و ازجمله نوآوری‌های روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق محسوب می‌شود.



**ب - مفهوم شناسی :**

**مدیریت منابع انسانی:** سیستمی است متشکل از بسیاری فعالیت‌های متقابل و وابسته به یکدیگر که هر فعالیت بر دیگری اثر می‌گذارد. بنابراین هنگامی که فعالیت‌ها با یکدیگر مرتبط هستند، سیستم به وجود می‌آید. یک سیستم از دو یا چند جزء (زیرسیستم) تشکیل یافته است که به صورت یک کلیت سازمان یافته با مرزهای قابل شناسایی با یکدیگر کار می‌کنند" (جزنی، ۱۳۸۹: ۳۳). مدیریت منابع انسانی به لحاظ موضوع خود انسان پیچیده و پراهمیت است (ایلی، ۱۳۸۹: ۹۸). مدیران منابع انسانی باید نقش‌های جدیدتر شریک استراتژیک و قهرمان تغییر، حامی کارکنان، نقش متخصص کارکردی و نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی را نیز ایفاء نمایند. (قلی پور، ۱۳۹۰: ۱۵). می‌توان نقش‌های مدیریت منابع انسانی را با توجه به فعالیت‌های کوتاه مدت و بلندمدت نیز تعریف کرد. فعالیت‌های کوتاه مدت که طرح‌ها و پروژه‌های روزمره را در بر می‌گیرد. فعالیت‌های بلندمدت ماهیتی استراتژیک تر دارند. (گرگ ال استوارت، کنت جی براون، ۱۳۸۹: ۲۶).

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم، زیرسیستم‌های تأمین، به کارگیری، نگهداری، آموزش، جبران خدمت و بازنشستگی را دربر می‌گیرد. تحقیق حاضر صرفاً بر زیرسیستم به کارگیری منابع انسانی متمرکز شده است. به کارگیری یا به کارگماری، مجموعه تلاش‌هایی است برای قرار گرفتن شخص مناسب در شغل مناسب. مناسب بودن یک فرد، به انطباق مهارت‌ها، دانش و استعداد او با ضرورت‌های مهارتی شغلی و سازگاری میان شخصیت، گرایش‌ها و رجحان‌های شخص از یک سو و ویژگی‌های شغلی و سازمانی از سوی دیگر ارتباط دارد. (شیمون ال دولانو رندال اس شولر، ۱۳۷۸: ۲۱۳). به کارگیری مؤلفه‌ای کلیدی و اصلی است که ستون اصلی یک نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک و جامع را تشکیل می‌دهد و تضمین می‌کند که میان کارکنان و نیازمندی‌های استراتژی سازمان تناسب بهینه‌ای وجود دارد. (عباسپور، ۱۳۸۸: ۱۰۰). به کارگیری، فرایند کارشکافی، تعیین شرایط احراز (دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی) همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به کارگیری در جایگاه مناسب مأموریت است. تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت به کارگیری محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل، فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها،



دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. به عبارتی تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

**بکارگیری:** به کارگیری، فرایند کارشکافی، تعیین شرایط احراز (دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی) همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به کارگیری در جایگاه مناسب جهت انجام کارا و مؤثر مأموریت است. سیستم به کارگیری منابع انسانی» در این پژوهش مؤلفه‌های توزیع نیروی انسانی، انتصابات و ارتقاء مقام و اعزام به مأموریت را در بر می‌گیرد.

**کیفیت:** منظور از کیفیت، برخورداری سیستم به کارگیری از ویژگی‌هایی است که با استفاده از دیدگاه نخبگان، به عنوان معیارهای سنجش کیفیت به کارگیری در این تحقیق تعیین شده است.

**مدل سنجش کیفیت بکارگیری منابع انسانی.** در این تحقیق دربر گیرنده مجموعه‌ای از عوامل مؤثر، و شاخص‌های سنجش کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی و روابط بین آن‌ها می‌باشد که اعمال آن‌ها منجر به ارتقاء کیفیت بکارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه خواهد شد.

#### توصیف آماری داده‌های جمعیت شناختی:

۱. یافته‌های توصیفی: از ۱۸۶ پرسشنامه‌ای که تکمیل و عودت داده شده، ۱۴ نفر ۶۱ تا ۶۵ سال، ۳۱ نفر بین ۵۶ تا ۶۰ سال، ۴۰ نفر بین ۵۱ تا ۵۵ سال، ۷۱ نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال، ۱۸ نفر بین ۴۱ تا ۴۵ سال و ۱۲ نفر بین ۳۶ تا ۴۰ سال سن داشتند. در خصوص تحصیلات، تعداد ۴۸ نفر دارای دکتری، تعداد ۸۶ نفر دارای کارشناسی ارشد، و ۵۲ نفر لیسانس بودند. از نظر سابقه مدیریتی، ۷۶ نفر سابقه مدیریتی داشته به طوری که ۳۰ نفر سابقه مدیر کلی، ۴۶ نفر سابقه ریاست اداره، ۶۷ نفر سابقه سفارت داشته و ۴۶ نفر در زمان تکمیل پرسشنامه رئیس، معاون مدیری کل و یا مدیرکل بوده‌اند.

۲. یافته‌های تحلیلی: برای کشف «معیارهای تشخیص کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی» ابتدا از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر می‌آید. در جدول زیر مقدار KMO و نتیجه آزمون مجذور کای کرویت بارتلنت نشان داده شده است:



## روش‌شناسی

تحقیق حاضر، که باهدف دستیابی به مدل سنجش کیفیت به‌کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه انجام شده، از نظر هدف، کاربردی، است. زیرا می‌تواند مورداستفاده مدیران منابع انسانی قرار گیرد. این تحقیق، به روش پیمایشی انجام شده و جامعه آماری آن کارمندان رسمی (۱۵۰۰ نفر) وزارت خارجه است. حجم نمونه ۳۰۶ نفر از کارکنان است که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده و نحوه انتخاب جامعه نمونه، روش تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی استاندارد می‌باشد. روش تحقیق در این پژوهش، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، روش تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (جمعیت‌شناختی) و آمار استنباطی و تحلیل عاملی استفاده شده است. میزان پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و جهت بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری، محتوا و سازه استفاده شد. نتایج بررسی روایی صوری و محتوا با استفاده از اخذ نظرات متولیان امر حاکی از مناسب بودن روایی بود. نتایج تحلیل عامل اکتشافی و بررسی مقادیر کفایت نمونه‌برداری (KMO) و کرویت بارتلت (مقدار معنادار) حاکی از مناسب بودن روایی سازه پرسشنامه بود.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

جدول ۱: آزمون KMO و بارتلت

آزمون کرویت بارتلت		مقدار KMO برای کفایت نمونه‌گیری
P<۰/۰۱	مقدار کای اسکوئر	.939
	6221.831	

همان‌طور که در بالا نشان داده شده، مقدار KMO برابر ۰/۹۳۹ بوده و آزمون بارتلت نیز معنادار است. بنابراین با توجه به کفایت نمونه‌برداری و معناداری آزمون بارتلت، ماتریس همبستگی داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است، پس اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه قابل توجیه خواهد بود. سیستم به‌کارگیری منابع انسانی» در این پژوهش شامل سه مؤلفه بود که مؤلفه‌های توزیع نیروی انسانی، انتصابات و ارتقاء مقام و اعزاز به مأموریت را در بر می‌گرفت. برای اندازه‌گیری این مؤلفه‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

الف: معیارهای سنجش کیفیت توزیع نیروهای انسانی





جدول ۲: ضریب پایایی پرسشنامه

میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ
54.6286	217.166	14.73655	.816

بر اساس جدول بالا ملاحظه می‌شود که ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه توزیع نیروی انسانی برابر با ۰/۸۱ می‌باشد که مقدار مناسبی است.

جدول ۳: همبستگی هر سؤال با کل

همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	مقدار آلفا اگر سؤال حذف شود	Balef سؤال
.588	.794	۱- برنامه‌ریزی توزیع
.640	.790	۲- توزیع مناسب کارکنان
.625	.791	۳- توزیع منطقی وظایف
.260	.825	۴- تعیین پست بعدی
.571	.790	۵- مشارکت مطلوب کارکنان
.302	.858	۶- تأثیر جابجایی‌ها
.714	.781	۷- تقویت اعتماد کارکنان به توزیع
.708	.779	۸- شایسته‌سالاری
.629	.788	۹- رضایت کارکنان
.522	.797	۱۰- توجه به تخصص کارکنان

در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌شود که سؤال چهار دارای همبستگی پایینی با بقیه سؤالات می‌باشد، در نتیجه سؤال مناسبی نیست و کاندیدی برای حذف است.

ب: معیارهای تشخیص کیفیت سیستم انتصابات و ارتقاء مقام

جدول ۴: ضریب پایایی پرسشنامه

میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ
125.3879	1162.178	34.09073	.940

بر اساس جدول بالا ملاحظه می‌شود که ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه انتصابات و ارتقاء مقام برابر با ۰/۹۴ می‌باشد که مقداری مناسب می‌باشد.



جدول ۵: همبستگی هر سؤال با کل

همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	Bbe سؤال	همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	Bbe سؤال
.710	.936	۱۲. التزام به دین	.936	.710	۱. فرصت برابر در انتصابات
.254	.944	۱۳. پایبندی به قوانین	.944	.254	۲. فرصت برابر در ارتقاء مقام
.687	.936	۱۴. طی دوره آموزشی	.936	.687	۳. ارتقاء جایگاه
.747	.935	۱۵. داشتن بانک اطلاعاتی	.935	.747	۴. اجرای اساسنامه
.790	.934	۱۶. استفاده از بانک اطلاعاتی	.934	.790	۵. حفظ عزت کارکنان
.118	.945	۱۷. امتیازبندی افراد	.945	.118	۶. انتصاب از داخل
.647	.937	۱۸. توجه به سابقه	.937	.647	۷. اجماع در تعیین معیار انتصاب
.661	.936	۱۹. انتصاب تدریجی	.936	.661	۸. شفافیت
.808	.935	۲۰. اشراف کاری افراد	.935	.808	۹. قانونمندی
.761	.935	۲۱. مسئولیت پذیری	.935	.761	۱۰. عدالت
.652	.937	۲۲. انضباط کاری	.937	.652	۱۱. حسن شهرت

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، سؤال‌های دو و شش همبستگی پایینی با بقیه سؤال‌ات

دارد، در نتیجه گویه‌های مناسبی نبوده و در نتیجه حذف می‌شوند.

ج: معیارهای تشخیص کیفیت سیستم اعزام به مأموریت

جدول ۶: ضریب پایایی پرسشنامه

میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ
81.6807	638.558	25.26971	.817

بر اساس جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود که ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه اعزام به مأموریت برابر

با ۰/۸۱ می‌باشد که مقداری مناسب می‌باشد.



## جدول ۷: همبستگی هر سؤال با کل

همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	Bjim سؤال	همبستگی هر سؤال با کل پرسشنامه	Bjim سؤال
.546	.072	۱۰. تعیین زود هنگام محل مأموریت	.799	۱. عدالت محوری
.475	.180	۱۱. آموزش محوری	.804	۲. شفافیت
.633	.504	۱۲. پابندش به شرایط	.797	۳. شایسته سالاری
.672	.615	۱۳. توجه به مدت توقف	.795	۴. هوشمندسازی سیستم
.591	.350	۱۴. شروع از مناطق سخت	.798	۵. حذف لابی
.581	.330	۱۵. منع اعزام مکرر به مناطق خوب	.801	۶. تعیین ضریب برای معیارها
.502	.495	۱۶. اولویت بندی افراد	.803	۷. حذف نقش افراد غیرمسئول
.461	.549	۱۷. قانون محوری	.806	۸. منع اعزام مجدد به مناطق بد اب و هوا
.511	.432	۱۸. سنخیت	.801	۹. حفظ حرمت کارکنان

در جدول شماره ۷ ملاحظه می شود که سؤال های ده و یازده دارای همبستگی پایینی نسبت به بقیه سؤالات می باشد، در نتیجه گویه های مناسبی نیستند و مناسب برای حذف هستند. در عین حال اجرای تحلیل عاملی شرط دیگری نیز دارد و آن بررسی میزان اشتراکات هر کدام از سؤالات با کل پرسشنامه است. میزان اشتراکات برای هر مؤلفه محاسبه شده است که نتایج آن در جدول شماره ۸ مشاهده می شود:

## علائم اختصاری

عنوان	نام اختصاری
معیارهای تشخیص کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی	B
توزیع نیروی انسانی	Balef5dif
انتصابات و ارتقای مقام	Bbe10dif
اعزام به مأموریت	Bjim1 dif



جدول ۸: اشتراکات (مقادیر مرتبط با همبستگی سؤالات با کل آزمون)

اشتراکات پس از استخراج	اشتراکات اولیه	B سؤال	اشتراکات پس از استخراج	اشتراکات اولیه	B سؤال
.768	1.000	Bbe17dif	.775	1.000	Balef1dif
.710	1.000	Bbe18dif	.875	1.000	Balef2dif
.713	1.000	Bbe19dif	.840	1.000	Balef3dif
.732	1.000	Bbe20dif	.743	1.000	Balef5dif
.683	1.000	Bbe21dif	.438	1.000	Balef6dif
.746	1.000	Bbe22dif	.633	1.000	Balef7dif
.852	1.000	Bjim1dif	.766	1.000	Balef8dif
.524	1.000	Bjim2dif	.656	1.000	Balef9dif
.682	1.000	Bjim3dif	.694	1.000	Balef10dif
.642	1.000	Bjim4dif	.759	1.000	Bbe1dif
.798	1.000	Bjim5dif	.606	1.000	Bbe3dif
.659	1.000	Bjim6dif	.752	1.000	Bbe4dif
.535	1.000	Bjim7dif	.844	1.000	Bbe5dif
.631	1.000	Bjim8dif	.656	1.000	Bbe7dif
.635	1.000	Bjim9dif	.776	1.000	Bbe8dif
.510	1.000	Bjim12dif	.782	1.000	Bbe9dif
.628	1.000	Bjim13dif	.872	1.000	Bbe10dif
.587	1.000	Bjim14dif	.707	1.000	Bbe11dif
.686	1.000	Bjim15dif	.740	1.000	Bbe12dif
.723	1.000	Bjim16dif	.629	1.000	Bbe13dif
.556	1.000	Bjim17dif	.639	1.000	Bbe14dif
.590	1.000	Bjim18dif	.811	1.000	Bbe15dif
			.846	1.000	Bbe16dif

به طور کلی نتایج نشان می دهد که تمامی مقادیر مرتبط با همبستگی سؤالات با کل آزمون در راستای تحلیل مؤلفه های اصلی بالاتر از  $0/30$  قرار دارند که نشان از همبستگی بالای بین تک تک سؤالات با کل آزمون و مناسب بودن آن جهت تحلیل عاملی است.

استخراج عوامل اولیه: برای استخراج عامل ها از ماتریس همبستگی از روش تحلیل مؤلفه های اصلی استفاده شد، زیرا هدف تبیین کل واریانس ماتریس همبستگی بود. همچنین جهت تعیین این که چند عامل مناسب برای چرخش وجود دارد، ملاک کیسر و آزمون اسکری کتل مورد بررسی قرار گرفت، جدول زیر وضعیت عامل های استخراج شده را نشان می دهد. بر پایه ملاک کیسر،



عواملی که دارای ارزش ویژه بالاتر از یک هستند به عنوان عوامل قابل استخراج تعیین می شوند. ۸ عامل دارای ارزش ویژه بیشتر از یک هستند و این ۳ عامل به طور کلی ۶۹/۸۳ درصد واریانس کل را تبیین می کنند. عامل اول ۴۱/۳۱ درصد واریانس کل، عامل دوم ۸/۱۷ درصد، عامل سوم ۵/۰۶ درصد واریانس کل، عامل چهارم ۳/۷۱، عامل پنجم ۳/۳۳ درصد، عامل ششم ۳/۲۵ درصد، عامل هفتم ۲/۶۱٪ و عامل هشتم ۲/۳۶٪ واریانس کل را تبیین می کنند.

جدول ۹: واریانس کل

عناوین	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذور بارهای استخراج شده			مجموع مجذور بارهای چرخش یافته		
	ارزش مطلق	درصد واریانس	درصد تجمعی	ارزش مطلق	درصد واریانس	درصد تجمعی	ارزش مطلق	درصد واریانس	درصد تجمعی
1	18.592	41.315	41.315	18.592	41.315	41.315	10.953	24.340	24.340
2	3.681	8.179	49.494	3.681	8.179	49.494	3.491	7.759	32.099
3	2.279	5.064	54.559	2.279	5.064	54.559	3.455	7.678	39.777
4	1.672	3.715	58.274	1.672	3.715	58.274	3.039	6.753	46.531
5	1.499	3.331	61.605	1.499	3.331	61.605	2.993	6.651	53.182
6	1.463	3.250	64.855	1.463	3.250	64.855	2.857	6.350	59.532
7	1.179	2.619	67.474	1.179	2.619	67.474	2.843	6.319	65.850
8	1.063	2.363	69.837	1.063	2.363	69.837	1.794	3.987	69.837
9	.976	2.169	72.006						
10	.936	2.081	74.087						
11	.826	1.835	75.922						
12	.774	1.721	77.643						
13	.723	1.606	79.249						
14	.665	1.478	80.727						
15	.620	1.377	82.104						
16	.548	1.218	83.321						
17	.508	1.130	84.451						
18	.491	1.092	85.543						
19	.453	1.006	86.549						
20	.448	.996	87.545						
21	.443	.985	88.530						
22	.408	.906	89.436						
23	.382	.849	90.285						



مجموع مجذور بارهای چرخش یافته			مجموع مجذور بارهای استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه		عناوین	
درصد تجمعی	درصد واریانس	ارزش مطلق	درصد تجمعی	درصد واریانس	ارزش مطلق	درصد تجمعی	درصد واریانس	ارزش مطلق	
						91.069	.784	.353	24
						91.801	.732	.329	25
						92.497	.695	.313	26
						93.161	.665	.299	27
						93.797	.635	.286	28
						94.405	.608	.274	29
						94.959	.555	.250	30
						95.504	.545	.245	31
						96.041	.536	.241	32
						96.507	.466	.210	33
						96.948	.442	.199	34
						97.352	.404	.182	35
						97.741	.389	.175	36
						98.106	.364	.164	37
						98.433	.327	.147	38
						98.752	.320	.144	39
						99.027	.275	.124	40
						99.267	.240	.108	41
						99.486	.218	.098	42
						99.676	.190	.086	43
						99.848	.172	.078	44
						100.000	.152	.068	45

## راهنمای علائم اختصاری

نام اختصاری	عنوان
B	معیارهای تشخیص کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی
Balef5dif	توزیع نیروی انسانی
Bbe10dif	انتصابات و ارتقای مقام
Bjim1dif	اعزام به مأموریت

در جدول ۱۰ بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه در هشت مؤلفه استخراج شده، قبل از چرخش نشان داده شده است:



جدول ۱۰: ماتریس عناصر

عناصر								گویه‌ها
8	7	6	5	4	3	2	1	
						-.382	.839	Bbe10dif
						-.334	.838	Bbe5dif
							.827	Bbe9dif
							.811	Bbe4dif
						-.300	.801	Bbe1dif
						-.328	.787	Bjim5dif
							.780	Bbe20dif
							.775	Bbe19dif
							.770	Bjim3dif
							.764	Bbe18dif
						-.412	.759	Bjim1dif
		.307					.727	Balef8dif
				-.321			.714	Bbe17dif
						-.353	.713	Balef5dif
							.704	Bjim9dif
							.701	Bbe3dif
			.347				.701	Bbe11dif
							.701	Bbe21dif
			.352				.693	Bbe12dif
				.321			.689	Bjim4dif
			-.393	-.377			.685	Bbe15dif
							.682	Balef7dif
							.681	Bbe7dif
							.674	Bbe22dif
							.662	Bjim17dif
			-.411	-.368			.660	Bbe16dif
					.315		.655	Bjim6dif
	-.421						.650	Bbe8dif
						-.425	.613	Balef9dif
						-.360	.593	Balef1dif
			.431				.578	Bbe13dif
				.413	-.537		.538	Balef2dif



عناصر								گويه‌ها
8	7	6	5	4	3	2	1	
							.526	Bjim7dif
.306							.507	Bjim2dif
	.312						.403	Balef6dif
						.680		Bjim15dif
					.337	.599		Bjim14dif
	-.307					.576	.428	Bjim16dif
.336						.512	.326	Bbe14dif
	.359					.500	.374	Bjim8dif
-.308		.314				.473	.399	Bjim18dif
						.445	.423	Bjim12dif
				.362	-.558		.527	Balef3dif
					.457	.323	.455	Bjim13dif
		.404			-.439		.432	Balef10dif

در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود که یک عامل کلی ظاهر شده، و اکثر سؤالات روی آن بارهای عاملی قابل ملاحظه‌ای دارند. با توجه به داده‌های جدول فوق، چون ماتریس عاملی چرخش نیافته و بارهای عاملی آن، ساختاری بامعنا به دست نداد، تصمیم گرفته شد از روش چرخش واریماکس استفاده شود تا هم کشف هیئت کلی مواد پرسشنامه و هم تشخیص ساختار ساده‌تری که نمایشگر خطوط اصلی و نسبتاً روشن برای رسیدن به راه‌حل‌های تأثیرپذیر باشد، امکان‌پذیر باشد. ماتریس عاملی داده‌ها پس از یازده چرخش آزمایشی به بهترین ترکیب ساختار و سؤالات رسیده است که نتایج آن در جدول زیر مشاهده می‌گردد:





جدول ۱۱: ماتریس عناصر چرخش یافته

عناصر								گوپه‌ها	
8	7	6	5	4	3	2	1		
							0.883	Bjim1dif	عدالت‌محوری در اعزام
							0.85	Bjim5dif	حذف لایه‌گری در اعزام
							0.843	Bbe10dif	عدالت‌محوری در انتصابات
							0.828	Bbe5dif	حفظ عزت‌نفس و کرامت کارکنان
							0.779	Bbe1dif	یجاد فرصت برابر در انتصابات
							0.753	Bjim9dif	حفظ کرامت کارکنان در اعزام
							0.741	Bbe4dif	جرای اساسنامه در خصوص انتصابات
							0.738	Balef5dif	مشارکت مطلوب کارکنان و منع بایکوت و طرد
							0.669	Bbe19dif	انتصاب تدریجی از پایین به بالا
							0.653	Bjim4dif	هوشمند سازی اعزام
							0.645	Bbe9dif	قانون‌مندی و ضابطه‌مندی دقیق در انتصابات
							0.633	Bjim3dif	ثابته‌سالاری مبتنی بر معیارهای عینی
							0.632	Bbe3dif	ارتقاء مقام به‌عنوان فرصتی برای ارتقاء جایگاه
							0.518	Bjim17dif	قانون‌محوری و ضابطه‌مندی در اعزام
							0.476	Balef6dif	تأثیر جایجایی جریان‌های سیاسی در توزیع منابع
							0.448	Bjim2dif	شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب
							0.655	Bbe12dif	توجه به التزام عملی افراد به احکام شرع
							0.645	Bbe11dif	توجه به حسن شهرت افراد رد انتصابات
							0.598	Bbe13dif	توجه به پایداری افراد به قوانین و مقررات
							0.59	Bbe22dif	توجه به انضباط کاری و اداری افراد در انتصابات
							0.502	Bbe20dif	توجه به اشراف کاری افراد در انتصابات به وظایف
							0.502	Bbe21dif	توجه به مسئولیت‌پذیری افراد در انتصابات
							0.807	Bbe16dif	استفاده از بانک اطلاعات کارکنان برای انتصابات
							0.767	Bbe15dif	برخورداری از بانک اطلاعات کارکنان برای
							0.674	Bbe17dif	متمایزبندی کارکنان دادن اولویت به واجدین
							0.532	Bbe18dif	ضرورت توجه به سابقه افراد در جریان انتصاب
							0.529	Bbe14dif	طی دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب مدیران
							0.79	Bjim15dif	منع اعزام مکرر به مناطق خوش آب‌وهوا



عناصر								گویه‌ها	
8	7	6	5	4	3	2	1		
				0.772				Bjim16dif	دادن حق انتخاب به افراد با امتیاز بالاتر
				0.673				Bjim18dif	سنخیت کارکنان اعزامی به وظایف محوله
				0.577				Bjim14dif	شروع اولین مأموریت از مناطق بدآب‌وهوا به مناطق
			0.697					Bjim13dif	هتمام به مدت توقف افراد در مرکز به‌عنوان یک
			0.589					Bjim7dif	تمرکز تصمیم‌گیری در شورای استخدام و حذف
			0.577					Bjim8dif	منع اعزام مجدد افراد به مناطق بد آب و هوا
			0.575					Bjim12dif	تعیین دقیق شرایط اعزام و پابندی به آن
			0.528					Bjim6dif	تعیین ضریب مناسب برای هر معیار
		0.738						Balef10dif	توجه به تخصص کارکنان در توزیع منابع انسانی
		0.604						Balef9dif	رضایت کارکنان از نحوه ارائه خدمات اداری
		0.602				0.557		Balef8dif	شایسته‌سالاری بر اساس معیارهای ملموس از پیش
		0.53						Balef7dif	تقویت اعتماد کارکنان از نحوه توزیع نیروی انسانی
	0.849							Balef2dif	توزیع مناسب و منطقی کارکنان بین ادارات مختلف
	0.821							Balef3dif	توزیع مناسب و منطقی وظایف کارکنان
	0.741							Balef1dif	برنامه‌ریزی برای توزیع منابع انسانی
0.683								Bbe8dif	
0.467								Bbe7dif	

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که ۱۶ شاخص با عامل اول دارای همبستگی بالاتر از ۰/۴۴ هستند. شاخص Bjim1dif دارای بیشترین همبستگی با عامل اول است؛ با توجه به محتوای گویه‌ها می‌توان عامل اول را به صورت "عدالت محوری در سیستم به‌کارگیری منابع انسانی" نام‌گذاری نمود. در مجموع ۶ سؤال روی عامل دوم دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵۰۲، که با توجه به محتوای سؤالات می‌توان این عامل را توجه به "مسئولیت‌پذیری در سیستم به‌کارگیری منابع انسانی" نام‌گذاری نمود. و ۵ سؤال روی عامل سوم دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵۲ بودند که با توجه به محتوای گویه‌ها می‌توان آن را تحت عنوان "توجه به سلسله‌مراتب و شایستگی‌ها در انتصابات" نام‌گذاری نمود. همچنین ۴ سؤال روی عامل چهارم بار عاملی داشتند که با توجه به محتوای گویه‌ها می‌توان این عامل را "سنخیت کارکنان با وظایف" نام‌گذاری نمود، ۵ سؤال روی عامل پنجم بار عاملی داشتند که با توجه به محتوای سؤالات می‌توان آن را تحت عنوان "عدالت در



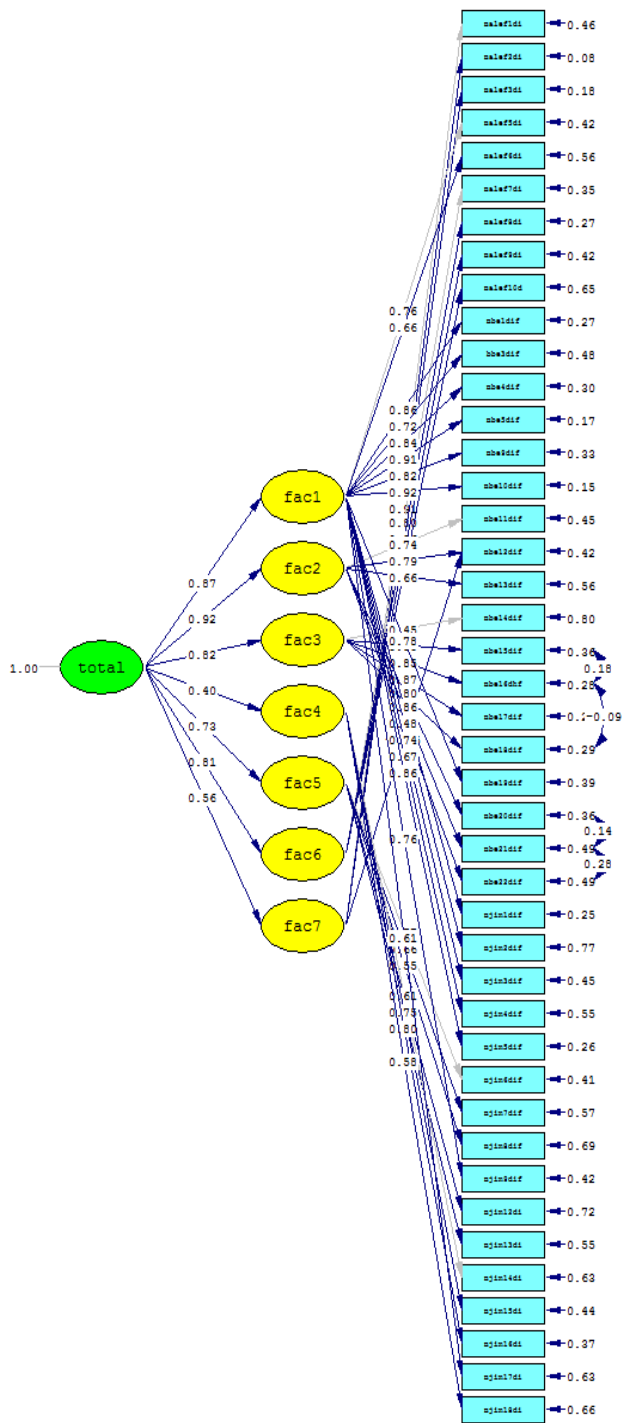
اعزام کارکنان" نام‌گذاری نمود، ۴ سؤال روی عامل ششم که با توجه به محتوای سؤالات این عامل "شایسته‌سالاری در به‌کارگیری" نام‌گذاری می‌شود، ۳ سؤال روی عامل هفتم بار عاملی داشتند که با توجه به محتوای سؤالات این عامل نیز "توزیع مناسب و منطقی کارکنان" نام‌گذاری می‌گردد و ۲ سؤال روی عامل هشتم بار عاملی داشتند. از آنجایی که برای آنکه عاملی در نظر گرفته شود حداقل سه سؤال باید روی آن بار عاملی بالایی داشته باشند درحالی که در عامل هشتم تنها دو سؤال قرار گرفته است که در نتیجه این عامل مناسب نیست و حذف می‌شود. جدول زیر کل واریانس تبیین شده توسط عوامل پس از چرخش را نشان می‌دهد:

جدول ۱۲ - مجموع مجذور بارهای چرخش یافته

مجموع مجذور بارهای چرخش یافته			عامل‌ها
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
24.34	24.34	10.953	1
32.099	7.759	3.491	2
39.777	7.678	3.455	3
46.531	6.753	3.039	4
53.182	6.651	2.993	5
59.532	6.35	2.857	6
65.85	6.319	2.843	7

همان‌طور که مشاهده می‌گردد، ۲۴/۳۴ درصد واریانس کل توسط عامل اول، ۷/۷۵ درصد واریانس کل توسط عامل دوم و ۷/۶۷ درصد واریانس کل نیز توسط عامل سوم، ۶/۷۵ درصد توسط عامل چهارم، ۶/۶۵ درصد توسط عامل پنجم، ۶/۳۵ درصد توسط عامل ششم، ۶/۳۱ درصد توسط عامل هفتم تبیین می‌گردد. در مجموع این سه عامل ۶۵/۸۵ درصد واریانس کل پرسشنامه را تبیین می‌نمایند. در نمودار بعدی مدل اندازه‌گیری سیستم به‌کارگیری منابع انسانی ارائه شده است که با توجه به محدودیت فضا امکان نشان داده گویه‌ها وجود نداشت.





Chi-Square=1623.36, df=848, P-value=0.00000, RMSEA=0.079



تفسیر نمودار :

نمودار بیانگر مدل اندازه‌گیری کیفیت به‌کارگیری است. نتایج حاصل از تحلیل عامل اکتشافی که عنوان می‌کرد که هر گویه با کدام عامل همبستگی بالایی دارد، در این مدل اندازه‌گیری بررسی می‌شود، تا تأییدی بر نتایج تحلیل عامل اکتشافی باشد. بیضی‌ها بیانگر متغیرهای مکنون یا عامل‌ها هستند و مستطیل‌ها بیانگر متغیرهای مشاهده‌شده یا همان گویه‌ها است. فلش‌هایی که از سمت بیضی‌ها به سمت مستطیل‌ها ترسیم شده‌اند بیانگر بار عاملی (ضرایب همبستگی) می‌باشند. در نهایت جهت تعیین اینکه آیا گویه‌های پرسشنامه یا به عبارتی معیارهای به‌کارگیری با این ساختار عاملی ۷ عاملی به‌دست‌آمده از تحلیل عامل اکتشافی برازش دارد، از معیارهای برازش استفاده شده است.

فلش‌هایی که از مربع‌ها خارج شده‌اند عبارت‌اند از میزان خطایی که در اندازه‌گیری مربع‌ها (یعنی گویه‌ها) وجود دارد و منحنی‌های دوطرفه عبارت است از کوواریانس‌ها که بین خطاهای دو شاخص (گویه) برقرار می‌شود تا به بهبود برازش داده‌ها با مدل کمک کند. مستطیل‌های سبزرنگ همان گویه‌ها هستند. پیکانی که از بیضی سبزرنگ خارج شده عبارت است از میزان خطای ساختاری ناشی از هفت عاملی که برای این متغیر در نظر گرفته شده‌اند. پیکان‌هایی که از بیضی سبزرنگ به سمت بیضی‌های زردرنگ ترسیم شده میزان بار عاملی هر یک از هفت عامل بر عامل کلی (یعنی سیستم به‌کارگیری می‌باشد).

جدول ۱۳ شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	مقادیر	نسبت بی‌دو به درجه آزادی	درجه آزادی	ریشه خطای میانگین معادلات تقریب	شاخص بیکری برازش	شاخص تعدیل شده بیکری برازش	شاخص بیکری تطبیقی	شاخص بیکری بهبود
عنوان آماری		$X^2 / Df$	Df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
برآورد	۲۰۷۲/۰۶	۲/۵	۷۹۹	۰/۰۸	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۹۱

بر اساس نتایج جدول شاخص‌های برازش مشخص است که با توجه به شاخص‌ها که تقریباً از مقداری که به‌صورت پیش‌فرض به‌عنوان میزان مطلوب پذیرفته شده است تبعیت می‌کند در نتیجه می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری سیستم به‌کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه از برازش نسبت مطلوبی برخوردار است.



**تجزیه و تحلیل شغل:** روشی است که به وسیله آن مدیر به طور منظم و سیستماتیک کارها، وظایف و مسئولیت‌های شغل‌های یک سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۴۴). طراحی و تحلیل مشاغل شرح دقیق و کامل وظایف را معین کرده و بر پایه همین شرح تفصیلی است که می‌توان آزمون‌های مبتنی بر وظایف شغلی، ارزشیابی مبتنی بر معیارهای شغلی و آموزش مبتنی بر نیازهای شغلی را پدید آورد. (صائبی، ۷۱: ۱۳۸۱) کارشکافی می‌تواند وسیله‌ای برای حفاظت کارکنان، بهسازی گزینش و تربیت، طبقه‌بندی مشاغل، کمک به پرداخت عادلانه‌تر به کارمندان و اصلاح ارزشیابی شغلی شود. (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۴۵)

**برنامه‌ریزی:** هدف برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقاء و توسعه سازمان به وجود آن‌ها بستگی دارد. لذا لازم است نیاز سازمان به افراد برای نیل به این اهداف و راهبردهای تأمین آن، برنامه‌ریزی شود. (سعادت، ۱۳۸۷: ۵۸) برنامه‌ریزی منابع انسانی از آن‌رو مهم است که دستیابی به چند مقصود را امکان‌پذیر می‌سازد. و با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان، نیازهای آینده به منابع انسانی مشخص شود و برنامه‌هایی برای از میان برداشتن ناهمخوانی‌ها فراهم آید. (شیمون ال و دولان و رندال اس شولر، ۱۳۷۸: ۵۴). یک برنامه‌ریزی مناسب مسیر شغلی برای کارکنان، انگیزه‌های مناسب را برای توسعه هرچه بیشتر در کارکنان فراهم خواهد کرد و سرعت انطباق و نیز چابکی سازمان را افزایش خواهد داد» (بام برگر، ۱۹۸۹: ۳۰). بدون برنامه‌ریزی سازمان‌ها ناگزیر خواهند بود به طور انفعالی با هر دگرگونی و چالشی، ابتدا دستخوش شگفتی شده و سپس بدان تسلیم شوند، یا گاهی به اقدامات مقطعی، کوتاه‌مدت و رفع‌ورجوع دست بزنند. (صائبی، ۱۳۸۱: ۷۴). برنامه‌ریزی نیروی انسانی به واحد منابع انسانی امکان می‌دهد تا سازمان را در زمان صحیح با افراد مناسب مجهز کند. در غیر این صورت، برنامه‌های سازمان ممکن است به شکست منتهی شود. (بابائیان، ۱۳۹۱: ۱۱۴)

**طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل:** طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی اصولی مشاغل در طبقات معین و مشخص برحسب وظایف، مسئولیت‌ها و شرایطی که برای احراز هر شغل لازم است. (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۲۲۷). هدف اصلی از طبقه‌بندی، کنترل فرد و حقوق در سازمان و اجرای شعار معروف پرداخت مساوی برای کارهای مساوی است. (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۵۷). ملاک طبقه‌بندی مشاغل مختلف در یک طبقه این است که یا بتوان برای گروهی از مشاغل نام واحدی تعیین کرد و با برای متصدیان آن‌ها شرایط احراز نسبتاً مشابهی اعلام کرد. (ابطحی، ۱۳۷۷: ۵۵).



طبقه‌بندی مشاغل شفافیت شرح‌های وظیفه و شروط احراز را موجب می‌شود. ثمره دیگر شرح‌های وظیفه و شروط احراز، ارزشیابی مشاغل است (صائبی، ۱۳۸۱: ۷۵).

انتخاب و بکارگماری شایسته‌ترین افراد در هر شغل یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات مدیریتی محسوب می‌شود. یکی از کاستی‌های این روش، انطباق شاغل با شغل در سطح فردی است درحالی‌که با توجه به اهمیت فرایند کار گروهی در سازمان‌ها، انجام انطباق‌های دیگر ضروری به نظر می‌آید. (محمدی، ۱۳۸۳: ۱۳۵). برخی مدیریت را علم و هنر انتخاب و بکارگیری شایسته‌ترین افراد، تلفیق مساعی فکری و جسمی آنان و هماهنگ کردن این مساعی در جهت هدف و یا هدف‌های موردنظر سازمان تعریف کرده‌اند. (شرموهورن، ۱۳۷۸: ۲۱). ویژگی اصلی الگوی مرسوم (انطباق شاغل و شغل) این است که سطح تصمیمات انتخاب و به‌کارگماری در آن، فردی است. یعنی معیارها و ابزارهای مورد استفاده در سازمان‌ها به‌منظور اتخاذ تصمیمات انتخاب و بکارگماری نیروی انسانی در سطح فردی خلاصه شده‌اند و کمتر شامل سطوح بالاتر تحلیل می‌شوند (پلی هارت، ۲۰۰۰: ۲۸). منظور از انطباق افراد شاغل با یکدیگر جور کردن تعاملات انسانی شاغلین با یکدیگر با توجه به میزان وابستگی میان مشاغل سازمانی است زیرا در مشاغل وابسته، چگونگی تعامل افراد احرازکننده آن مشاغل، تأثیر بسزایی در عملکرد شغلی افراد و به دنبال آن عملکرد سازمان خواهد داشت. (محمدی، ۱۳۸۳: ۱۳۸)

وزارت امور خارجه متولی اصلی اجرای سیاست خارجی است. برابر تصریح صورت گرفته در بسته اجرایی وزارتخانه مذکور به تاریخ انتشار ۱۳۹۱ / ۱۲ / ۲۸، این وزارتخانه موظف است به‌منظور اعتلایشان، موقعیت، اقتدار و نقش جمهوری اسلامی ایران و استفاده از فرصت‌های اقتصادی در منطقه و نظام بین‌الملل و بسط گفتمان عدالت‌خواهی در روابط بین‌الملل، سیاست‌های مناسب در جهت تحکیم امنیت ملی و پیشبرد منافع ملی اقدام نماید که رئوس مهم‌ترین این وظایف عبارت‌اند از:

تعقیب منافع جمهوری اسلامی ایران در مناطق هدف در جهان، توسعه و تعمیق روابط همه‌جانبه با کشورهای مسلمان و تقویت تعامل فرهنگی و تحکیم روابط سیاسی، اقتصادی و حقوقی با کشورهای حوزه تمدن اسلامی - ایرانی، تقویت روحیه همبستگی میان کشورهای اسلامی به‌منظور تحقق وحدت جهان اسلام، توسعه و تعمیق روابط همه‌جانبه با کشورهای دوست و همسو، تنظیم روابط با کشورهای غیرهمسو، پیگیری حمایت از حقوق مسلمانان و مستضعفان جهان، حضور



فعال، مؤثر و الهام‌بخش در سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، توسعه و تقویت دیپلماسی عمومی و رسانه‌ای و توسعه دیپلماسی پژوهش محور (بسته اجرایی وزارت امور خارجه). تحقق مطلوب اهداف و وظایف مذکور نیازمند دارا بودن کارکنان شایسته واجد ویژگی‌های متناسب با مشاغل مربوطه است که بر مبنای معیارهای سنجش علمی بکار گرفته شده است.

کیفیت: از مفهوم و کاربرد کیفیت تفاسیر گوناگونی به‌عمل آمده است. اما وجه مشترک همه این تعاریف سازگاری کالا یا خدمات با نیازها و انتظارات مشتری است. به‌عبارت‌دیگر کیفیت وقتی به دست می‌آید که تولید یا خدمت، الزامات و انتظارات مشتری را برآورده سازد. (ریاحی، ۱۳۸۴: ۳۷). از نظر جوزف جوران<sup>۱</sup>، کیفیت عبارت است از مفهومی وسیع که تمام بخش‌های سازمان به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است. کیفیت کمابیش یک آینه از تصویری است که سازمان از نقش خود به مشتری نشان می‌دهد. (همان، ۳۸)

مدل معمولاً نمونه یا الگویی است اقتباس‌شده از مسائل عینی و واقعی که روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و پیش‌بینی را ساده می‌کند (الوانی، ۱۳۸۵، ۱۹۷). مدل معرف و نماینده یک سیستم و یا یک شی و یا یک موقعیت می‌باشد که به‌منظور توصیف رفتار یک موجود واقعی طراحی می‌شود به‌عبارت‌دیگر مدل، شکل تجربیدی و ساده‌شده‌ای از یک پدیده واقعی می‌باشد که روابط بین اجزای یک پدیده را نشان می‌دهد (ایران‌نژاد، ۱۳۷۳: ۵۸۹)

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده و ادبیات و مبانی نظری تحقیق عوامل مهمی که در سنجش کیفیت به‌کارگیری منابع انسانی مؤثر می‌باشند عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری در به‌کارگیری، توزیع مناسب و منطقی کارکنان، عدالت محوری، مسئولیت‌پذیری، توجه به سلسله مراتب، توجه توأم به منافع فرد و سازمان، اعزام و سنخیت کارکنان با وظایف محوله. لذا چارچوب مفهومی تحقیق حاضر مبتنی بر عوامل سنجش کیفیت سیستم مدیریت به‌کارگیری منابع انسانی، شاخص‌های سنجش کیفیت و ارتباط آن‌ها به شرح زیر است.

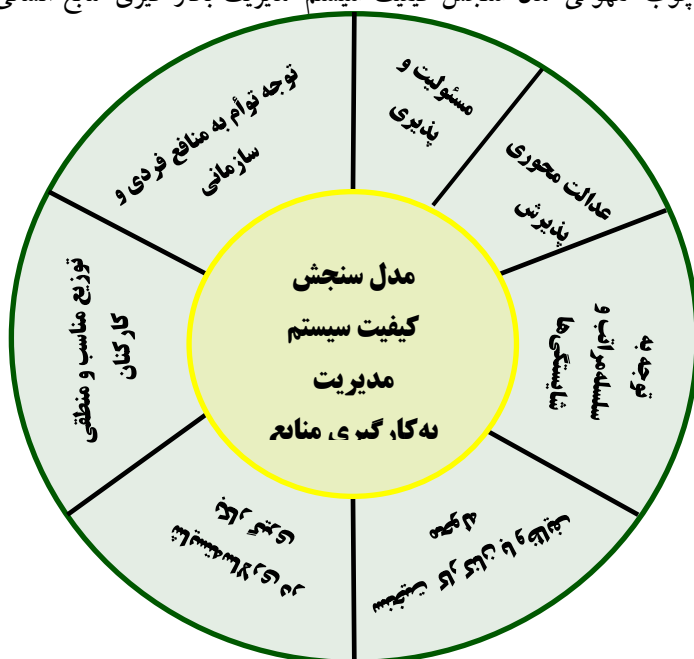


<sup>۱</sup> - J.Juran



مدل مفهومی: چارچوب مفهومی مدل سنجش کیفیت سیستم مدیریت بکارگیری منابع انسانی وزارت

امور خارجه



نمودار مدل مفهومی

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف - نتیجه‌گیری:

نتیجه تجزیه و تحلیل‌های به عمل آمده حکایت از آن داد که با توجه به سنخیت و محتوای مجموعه معیارهای شناسایی شده، ۱۶ شاخص اولیه با عامل اول دارای همبستگی بالاتر از ۰/۴۴ هستند. که در قالب "عدالت محوری در سیستم به کارگیری منابع انسانی"، ۶ شاخص روی عامل دوم دارای بار عاملی (همبستگی) بالاتر از ۰/۵۰۲، تحت عنوان "مسئولیت پذیری در سیستم به کارگیری منابع انسانی" و ۵ سؤال روی عامل سوم دارای بار عاملی (همبستگی) بالاتر از ۰/۵۲ بودند که تحت عنوان "توجه به سلسله مراتب و شایستگی‌ها در انتصابات"، همچنین ۴ سؤال روی عامل چهارم بار عاملی داشتند که با توجه به محتوای گویه‌ها تحت عنوان "سنخیت کارکنان با وظایف"، ۵ شاخص روی عامل پنجم بار عاملی داشتند که تحت عنوان "عدالت در اعزام کارکنان"، ۴ شاخص روی عامل ششم تحت عنوان "شایسته سالاری در به کارگیری"، ۳ شاخص روی عامل هفتم بار عاملی داشتند که با توجه به محتوای سؤالات این عامل نیز "توزیع مناسب و منطقی کارکنان" نام‌گذاری شد. همچنین ۲ شاخص روی عامل هشتم بار عاملی داشتند.



از آنجایی که برای آنکه عاملی در نظر گرفته شود، حداقل سه سؤال باید روی آن عامل، بار عاملی (همبستگی) بالایی داشته باشند، درحالی که در عامل هشتم تنها دو سؤال قرار گرفته است که در نتیجه این عامل مناسب نبوده و حذف می‌شود. بنابراین پاسخ به سؤال اول باید گفت در مجموع گویه‌ها در قالب هفت عامل اصلی تقسیم‌بندی شدند تا برای طراحی فرم سنجش کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. شایان ذکر است عوامل هفتگانه مزبور به ترتیب اهمیت و اولویت درج شده به این معنا که از نظر پاسخگویان عدالت محوری در سیستم بکارگیری منابع انسانی در اولویت اول قرار گرفته و به ترتیب مسئولیت‌پذیری، شایستگی در انتصابات، سنخیت کارکنان با وظایف محوله، رعایت عدالت در اعزام کارکنان به مأموریت، توجه به شایستگی افراد در به کارگیری و توزیع مناسب و منطقی کارکنان در اولویت‌های بعدی جای می‌گیرند. بنابراین مدیران مربوطه برای ارتقاء کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی لازم است به عوامل هفتگانه توجه نمایند و آن‌ها را در عمل بکار برند. همچنین در پاسخ به سؤال دوم باید گفت ۴۵ شاخص برای سنجش کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی، به عنوان نتیجه، شناسایی و مشخصاً در پاسخ به این سؤال که «مؤلفه‌های سنجش کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه کدامند؟»، ارائه شده است. پاسخ سؤال سوم مبنی بر نحوه ارتباط عوامل و شاخص‌های سنجش کیفیت در قالب همبستگی عوامل و شاخص‌ها بیان شده است. همچنین مدل ارائه شده نیز در پاسخ به سؤال اصلی مبنی بر این که مدل سنجش کیفیت سیستم بکارگیری منابع انسانی وزارت امور خارجه کدام است، تنظیم شده است.

#### ب - پیشنهادها:

معیارهای طراحی شده در این تحقیق که بیانگر ادراک و برداشت جامعه نمونه بوده، و از اتقان کافی برخوردار است، می‌تواند میزان کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی در سازمان را نمایان ساخته و نقایص احتمالی را آشکار نموده و برای رفع نواقص و ارتقاء کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی، لازم است مدیران به عوامل هفتگانه مندرج در نتیجه توجه نموده و آن‌ها را در عمل بکار بندند تا در اصلاح امور جاری سیستم به مدیران یاری رسانند. لذا استفاده از این شاخص‌ها، که بیشترین همبستگی را با عوامل هفتگانه داشته و از بیشترین تأثیرگذاری در ارتقای کیفیت سیستم به کارگیری برخوردارند، برای ارتقاء میزان کیفیت سیستم به کارگیری منابع انسانی در وزارت امور خارجه پیشنهاد می‌شود. با توجه به اهمیت ۱۶ شاخص اولیه که بیشترین همبستگی را با عامل اول دارند و تحت عنوان عامل عدالت محوری در سیستم به کارگیری منابع انسانی نام‌گذاری شدند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی در خصوص ادراک کارکنان از عدالت محوری در سیستم به کارگیری منابع انسانی انجام شود.



## فهرست منابع

### الف - منابع فارسی:

- سعادت، اسفندیار(۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی، چاپ چهاردهم، تهران، سمت
- ایلی، خدایار(۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول تهران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابطحی، سیدحسین، (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، چاپ اول، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی .
- جزنی، نسرين (۱۳۸۱)، اندازه‌گیری رضایت خاطر مصرف‌کننده، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،
- جزنی، نسرين (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، تهران، نشر نی،
- جهانگیر، علی‌اصغر (۱۳۸۹) الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی قضات)، رساله، دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷) مبانی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران .
- شرموهورن، آر جان، هانت جی جیمر، ازبورن ان ریچارد (۱۳۷۸) مدیریت رفتار انسانی ترجمه، ایران‌نژاد پاریزی بابایی، سبحانی موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت چاپ اول .
- شیمون ال دولان و رندال اس شولر (۱۳۷۸) مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، چاپ چهارم، مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- صائبی، محمد (۱۳۸۱) روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه مدرس علوم انسانی دوره ۶ شماره ۳ .
- عباسپور، عباس (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، سمت.
- قلی پور، آرزین (۱۳۹۰) مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت .
- گرک، استوارت کنت جی براون (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و مرجان فیاضی انتشارات مه کامه .
- محمدی، ابوالفضل، ورزشکار، احمد (۱۳۸۷) معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام) سال اول شماره ۱.
- محمدی، محمود، ناصری امیر و عادل آذر، محمدرضا (۱۳۸۳) الگوی انتخاب و بکار گماری نی‌روی انسانی در سازمان‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی ویژه‌نامه مدیریت.
- مهرنیا، احمد (۱۳۸۵) تدوین استراتژی جذب منابع انسانی نهجا (به‌منظور افزایش توان مقابله با تهدیدات)، دانشگاه عالی دفاع ملی .



- موسوی، سید مرتضی (۱۳۹۰) طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رسانه ملی و تدوین راهبردهای مناسب، رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- میر کمالی، سید محمد (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات یسپرون.
- وزارت امور خارجه (۱۳۶۹)، روابط خارجی ایران، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.

#### ب - منابع انگلیسی:

- Bamberger .P, Bacharach S. Dyerl (1989), Human resource management and organizational effectiveness , human resource management summer ,vol ,30, No 2.
- Becker, B, E & Huselid , M, A. (1999 ) strategic resource management in five leading firms. Human Resource Management ,38, 287.
- Guest, D E. (1991) Personnel Management: the end of orthodoxy. British Journal of industrial Relation, 29(2), 149.
- Polyhart, E.; Robert, Schneider Benjamin, (2000) "A multilevel perspective and construct validation; university of maryland .

