

## به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان

علی فرهی\*، سید مسعود پورسعید\*\*، محسن شعبانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

### چکیده

تحقیق حاضر، با هدف بررسی وضعیت به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان در یکی از سازمان‌های ج.ا.ا. انجام شد. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، شامل کارکنان گروه‌های شغلی راهبردی، مدیریتی، کارشناسی ستادی، آموزشی، پژوهشی، فنی و علمی با تحصیلات کاردانی و بالاتر و سنوات خدمتی ۵ سال به بالا به تعداد ۲۴۶۲ نفر است. برای انتخاب نمونه براساس فرمول کوکران ۳۲۹ نفر تعیین و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. در این تحقیق ابتدا از طریق مصاحبه و توزیع پرسشنامه بین ۱۱ نفر از خبرگان منابع انسانی و سازمان‌دهی، مدل مفهومی تحقیق، شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی شامل: ویژگی‌های نیروهای متخصص، تعیین مشاغل تخصصی و ویژگی‌های مأموریتی مشاغل تخصصی، استخراج و سپس روایی آن بررسی و تأیید شد. سپس از طریق روش دلفی و ضریب لاوشه، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده نهایی و پس از آن پرسشنامه اصلی تهیه و توزیع شد. نتایج حاصل از تحلیل شکاف، حاکی از آن است که نیروهای متخصص در سازمان مورد نظر، حدود ۷۰٪ در پست‌های متناسب با تخصص خود به کارگیری شده‌اند و از آنجا که در محاسبات انجام شده حد مطلوب و مورد نیاز می‌بایست حدود ۹۰٪ باشد، مقایسه بین وضع موجود و مطلوب به کارگیری نیروهای متخصص را می‌توان نسبتاً رضایت‌بخش دانست، ولی با وضع مطلوب حدود ۲۰٪ فاصله دارد.

**کلیدواژه‌ها:** به کارگیری؛ انتصاب؛ نیروی متخصص؛ مدیریت منابع انسانی؛ سازمان‌دهی

dr\_farrahi@yahoo.com

smp38@chmail.ir

shabanimohsenastaneh@gmail.com

\* استاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* استادیار، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\* نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## مقدمه

در برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان‌ها، پس از طی فرایند کارمندیابی که به دنبال تجزیه و تحلیل شغل و تعیین ویژگی‌های شاغل و شرایط احراز شغل انجام می‌گیرد، بالاخره فردی انتخاب می‌شود که به بهترین وجه از عهده انجام شغل برآید. بحث انتصاب و به کارگماری، از مراحل حساس و مهم مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید و به ناچار باید به عنوان یک فرایند جزئی در نظام مدیریت سازمان از اصول منطقی، علمی، دینی و ارزشی برخوردار باشد؛ چراکه در غیراین صورت علاوه بر اینکه اهداف سازمان برآورده نخواهد شد، مدیریت با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شود (ویسی، ۱۳۸۴).

در سازمان مورد مطالعه، مفهوم انتصابات عبارت است از گماردن کارکنان حائز شرایط در پست‌های سازمانی متناسب با پایه یا رتبه و رسته شغلی آنان وفق قانون و مقررات و یا گماردن کارکنان در یکی از پست‌های سازمانی مصوب.

انتصاب می‌تواند موقت یا دائمی باشد؛ در انتصاب موقت، مدت زمان انتصاب، کوتاه است تا عملاً اطمینان حاصل شود که به خوبی از عهده انجام مأموریت برمی‌آید. حکم انتصاب دائم نیز معمولاً زمانی صادر می‌شود که مرجع منصوب‌کننده، از شایستگی و کفایت داوطلب، اطمینان کامل حاصل نموده باشد (ویسی، ۱۳۸۴).

سازمان‌های اجتماعی به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی ناگزیر از تدارک، حفظ و نگهداری یک نیروی انسانی پرتوان در مقیاسی بزرگ و متنوع هستند. امروزه نیروی انسانی ماهر و خودکفا به عنوان مهم‌ترین عامل پویایی اجتماعی متحول و پیشرفته شناخته شده است (هاشمی، ۱۳۹۱).

نیروی انسانی متخصص که امروزه به حق سرمایه انسانی خوانده می‌شود، مانند هر نوع سرمایه دیگر، عنصری گرانبهاست که با صرف سرمایه‌های انسانی، فیزیکی، منابع مالی قابل توجه و با سال‌ها تلاش و کوشش فراهم می‌شود. بنابراین همچون سایر منابع ارزشمند نباید خارج از چرخه تولید قرار گیرد و بیکار بماند.

از جمله عوامل اصلی برای ادامهٔ حیات هر سازمان، وجود نیروهای انسانی متخصص، کارآمد و مطلع است. این نیروها می‌توانند با نقش‌آفرینی‌های درخور توجه، به بهبود اوضاع سازمان بپردازند و با ابتکار و خلاقیت در سطح قابل‌توجهی باعث افزایش اثربخشی سازمان شوند (رنجریان، ۱۳۸۵).

تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

## سؤال تحقیق

وضعیت به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان در سازمان چگونه است؟

## تعاریف مفاهیم و اصطلاحات

### 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 کار و مؤثر مأموریت است (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۰).

### انتصاب<sup>۱</sup>:

انتصاب عبارت است از به کارگماردن داوطلب بر مبنای اطلاعات به دست آمده از شغل که شعار معروف "سپردن کار به کاردان" در اینجا مصداق پیدا می‌کند (میر سپاسی، ۱۳۷۵: ۲۵۶). انتصاب به معنی گماشتن، گماردن، نصب کردن، اعطا و تفویض شغل یا منصبی به کسی در نظام اداری کشور است. در تعبیری دیگر عبارت است از به کارگماردن فرد استخدام شده جدید و یا شاغل سازمانی در یکی از پست‌های جدید سازمانی که شرح وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات و

---

1. Appointment

اقتدار آن پست را به مرحله اجرا درآورد. به عبارتی، سپردن مسئولیت و مدیریت به فردی است که بر مبنای اطلاعات حاصله، مناسب‌ترین فرد است.

انتصاب، گماردن مستخدم به پست سازمانی است (رونق، ۱۳۸۷: ۱۲).

انتصاب عبارت است از به کارگماردن مستخدم به پستی که قبلاً طبقه‌بندی شده است (ابطحی، مهراوژان، ۱۳۷۲: ۸۰).

### به کارگماری<sup>۱</sup>:

کل وظیفه مربوط به انجام امور مربوط به نیروی انسانی در سازمان شامل: جذب، استخدام، آموزش، فراهم‌آوری و نگهداشت شرایط کاری مناسب است. به کارگماری یکی از وظایف مدیریت است. مدیریت منابع انسانی نیز حوزه‌ای است که در وظیفه به کارگماری می‌گنجد. فرایند به کارگماری متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد است (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۰).

به کارگماری افراد، مؤلفه کلیدی یا اصلی است که ستون اصلی یک نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی و جامع را تشکیل می‌دهد و تضمین می‌کند که میان کارکنان و نیازمندی‌های راهبردی سازمان، تناسب بهینه‌ای وجود دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۰).

سازمان هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را استخدام کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. در نتیجه، فرایند به کارگماری، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۹۰).

### تخصص<sup>۲</sup>:

فرهنگ لغت عمید، متخصص را فردی تعریف کرده است که در کاری بخصوص، مهارت و بصیرت دارد یا شخصی که در شغلی یا فنی تخصص دارد و معنای تخصص را خاص گردیدن، به چیزی مخصوص شدن، ویژه کردن و مهارت می‌داند.

فرهنگ لغت آکسفورد، متخصص<sup>۳</sup> را فردی بسیار مطلع یا ماهر در یک حوزه خاص تعریف

---

1. Staffing  
2. Proficiency  
3. Expert

می‌کند و تخصص را درجه بالایی از شایستگی و مهارت می‌داند. فرهنگ وبستر هم متخصص را دارا بودن و ابراز کردن مهارت یا دانشی خاص که حاصل از آموزش یا تجربه باشد، تعریف می‌کند و تخصص را پیشرفت در دانش و یا مهارت می‌خواند. تخصص به معنای خاص گردیدن؛ به امری مخصوص شدن و در کاری مهارت داشتن است (معین، ۱۳۷۱: ۱۰۴۹).

### **متخصص:**

متخصص کسی است که در یکی از سطوح کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری (عمومی و اختصاصی) از یکی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دانش آموخته باشد و یا می‌توان گفت: «نیروی انسانی متخصص به دانش آموختگان مؤسسات آموزش عالی اطلاق می‌شود که صاحب صلاحیت در زمینه‌های مختلف تخصصی بوده و برای فعالیت و توسعه اقتصادی یک جامعه به کار گرفته می‌شوند. در واقع متخصص کسی است که در زمینه‌ای خاص تخصص و تجربه کافی دارد و از او برای اظهار نظر و یا فعالیت در زمینه‌های تخصصی استفاده می‌شود (مشکی، ۱۳۸۱: ۱۵۴).

### **مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

در تحقیق میرزاحسن حسینی و همکاران (سال ۱۳۸۸) در دانشگاه پیام نور، شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها شناسایی شد و رابطه بین شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر تناسب شغلی با استفاده از محاسبه و مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل اولویت‌بندی عوامل نشان می‌دهد که تأثیرگذاری این عوامل در دو بخش عمومی و خصوصی متفاوتند و چنانچه این عوامل در مرحله استخدام و انتخاب کنترل شوند، می‌تواند تناسب شغلی را به حداکثر ممکن برساند. شاخص‌های دانش و تحصیلات، مهارت و توانایی‌ها، سوابق و تجربیات، استخدام و جذب، بیشترین اهمیت و شاخص‌های عوامل اقتصادی و اجتماعی خصوصیات روحی و روانی، کم‌ترین

اهمیت را دارند.

برای بررسی نظام نگهداشت نیروی انسانی متخصص دانشگاه تهران و بهسازی آن، معصومه قاسمی در سال ۱۳۷۹ تحقیقی انجام داده و اهدافی تعیین نموده است. این اهداف را با به‌کارگیری مواردی چون: ایجاد یک نظام آموزشی درجهت ارتقای سطح علمی و فنی کارکنان، طراحی مشاغل دارای انگیزش، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، توجه به مسائل و امکانات رفاهی، برپایی یک نظام ارزشیابی صحیح و دقیق و ایجاد انگیزه‌های شغلی برای کارکنان می‌توان دید.

در جمع‌بندی تحقیق محمد حسن‌زاده سال ۱۳۷۶ در دانشگاه آزاد اسلامی کرمان مشخص شد که از نظر کارکنان متخصص، موارد ذیل باعث موفقیت و پیشرفت شغلی آنان می‌شود:

الف) وجود زمینه‌های لازم برای پرورش خلاقیت و نوع آوری؛ ب) وجود یک نظام منصفانه و منطقی ترفیعات و انتصابات (نظام شایستگی)؛ ج) نظام هماهنگ بین تخصص‌ها و پست‌های سازمانی؛ د) وجود تناسب بین اختیار و مسئولیت؛ ه) وجود آموزش‌های لازم برای انجام کار.

غلام‌رضا ویسی در تحقیقی در سال ۱۳۸۴ اصول فرایند انتصابات را به‌عنوان یکی از فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی با رویکرد دینی قرار داده است؛ اصولی مانند: عدالت‌محوری، حق‌مداری، خدمت‌گزاری، محبت و شدت، رضایت عمومی، ضابطه‌مداری، پرهیز از مکر و خدعه و شایستگی و کفایت.

## الگوهای سازمان‌دهی و به کار گیری

### جدول ۱. الگوهای سازمان‌دهی و به کار گیری

عنوان الگو، صاحب‌نظر و سال	تشریح مدل
الگوی سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون <sup>۱</sup> ، دلوی اصفهان، ۱۳۸۹	بر اساس این الگو نظام منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که با راهبرد سازمان در قالب چهار زیرنظام تحت عنوان انتخاب، ارزیابی، پاداش‌ها و توسعه همگون و هماهنگ باشد.
الگوی زیرنظام‌های منابع انسانی، میرسپاسی، ۱۳۷۵	بر مبنای الگوی زیرنظام‌های منابع انسانی، کار نظام منابع انسانی با پیش‌بینی و تأمین احتیاجات آغاز می‌شود و دارای زیرنظام‌های برنامه‌ریزی، بهسازی، نگهداری، کاربرد و روابط کار است.
الگوی نظام منابع انسانی، سعادت، ۱۳۸۰	این الگو برگرفته از مطالعات سعادت و تعریف مدیریت منابع انسانی و عبارت است از: "شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش منابع انسانی برای نیل به اهداف سازمانی" که ۹ فرایند برنامه‌ریزی، انتخاب، اجتماعی کردن، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، حقوق و دستمزد، و انضباط را ارائه داده است
ترکیب الگوی بیر و همکاران با دایر و هولدر، بامبرگر و لن مشولم، محمدی، ۱۳۸۷	دو الگوی بیر و همکاران و دایر و هولدر، بامبرگر و لن مشولم مقایسه و ترکیبی ارائه داده‌اند که با توجه به این ترکیب سه زیرنظام منابع انسانی شامل گردش افراد، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان را شامل می‌شود.
الگوی نقش رفتار در استراتژی منابع انسانی، محمدی، ۱۳۸۷	در این مدل ابتدا تمام نیازهای سازمان احصا شده و افراد شایسته معلوم و شناخت علت و دانش چگونگی تعیین می‌شود. سپس معیارهای رفتاری و استانداردها ارائه می‌شود تا زیرنظام‌های استخدام، ارتقا، سنجش عملکرد و توسعه استعدادها به‌عنوان موارد بالادستی به کار برده شود.
الگوی منابع انسانی گری دسلر، محمدی، ۱۳۸۷	مدل‌های منابع انسانی ثبت شده و ارائه شده، براساس مطالعات تجربی و نظری پیشین، از نظام‌های ارائه شده در مدل گری دسلر حمایت زیادی می‌کنند؛ چراکه در این مدل، ابعاد و زیرمجموعه‌های متنوع‌تری از زیرنظام‌های منابع انسانی ارائه شده است؛ به طوری که این زیرمجموعه را به هفت مورد تقسیم‌بندی می‌کند.
الگوی توسعه استاندارد شایستگی مدیریت منابع انسانی بر اساس الگوی شایستگی، محمدی، ۱۳۸۷	این الگو تلاش دارد با مشخص کردن انتظارات شغل مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های مورد نیاز احراز این شغل را احصا و مدیران را به افزایش این شایستگی‌ها ترغیب نماید.

## چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق، برگرفته و تلفیقی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های ذکر شده در مدل‌های

جدول زیر بوده که پس از مصاحبه، تهیه پرسشنامه، اخذ نظر و جمع‌بندی نظر صاحب‌نظران حوزه نیروی انسانی در دو مرحله با استفاده از روش دلفی و ضریب لاوشه، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین و مدل نیز طراحی شد.

**جدول ۲. شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی و به‌کارگیری**

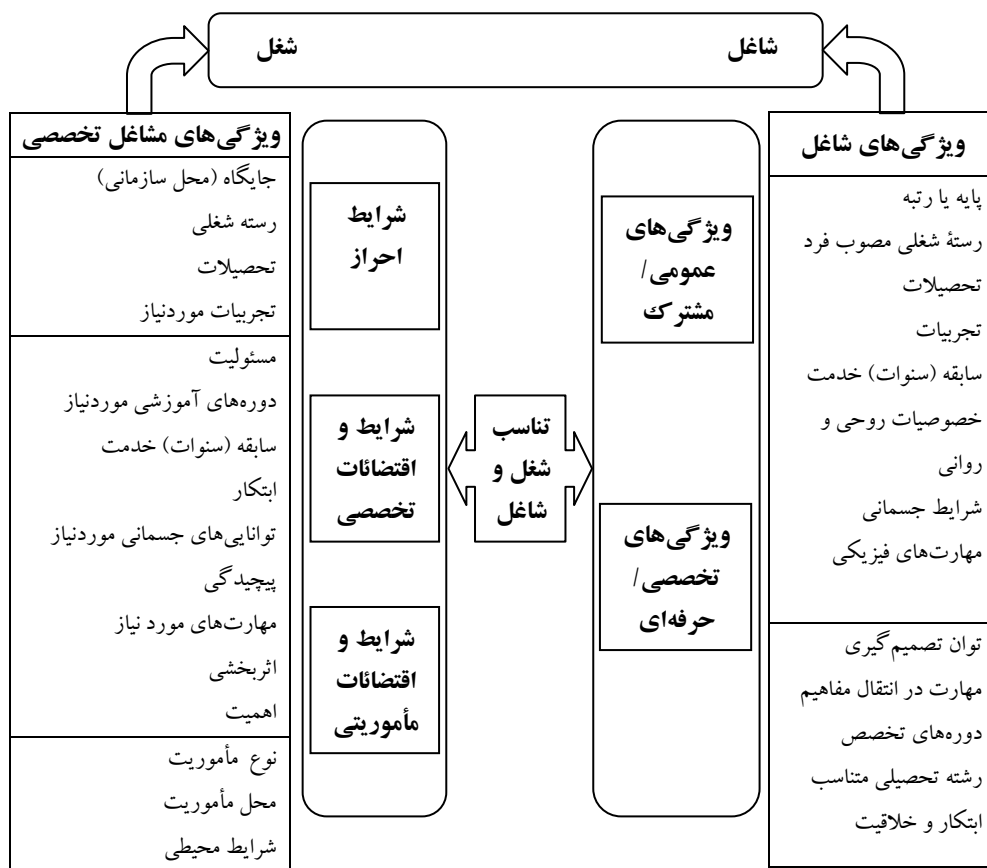
عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها	محقق و طراح
رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل	تحصیلات، تجربیات، دوره‌های تخصص، قدت قضاوت، ابتکار و خلاقیت، توان تصمیم‌گیری، مهارت‌های فیزیکی، مهارت در انتقال مفاهیم، خصوصیات روحی و روانی، نیاز به استفاده بیش‌از اندازه، یکی از حواس پنج‌گانه مانند چشم، سرشت و منبع نظارت	یوسف رونق، ۱۳۸۷
انتصاب نیروی متخصص	تحصیلات، مهارت، تخصص، تجربه، توانایی، استعداد	الگوی دایر و هولدار، ۱۹۸۸
ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در سازمان‌دهی و انتصاب	نیروی انسانی، ساختار و سازمان، مأموریت‌های نهادی و سازمانی	آئین‌نامه سازمان‌دهی و انتصاب، ۱۳۹۳
مدل اُن‌نت O'net	۱. ویژگی‌های شاغل ۲. شرایط لازم برای شاغل ۳. تجارب لازم برای شاغل. ۴. اطلاعات خاص یک شغل ۵. خصوصیات نیروی کار ۶. شرایط شغلی	مرکز اُن‌نت O'net
مدل منابع انسانی انتصاب نیروی متخصص	تحصیلات، مهارت، تخصص، تجربه، توانایی، استعداد، ابتکار	گری دسلر، ۱۳۸۱
عوامل مؤثر در انتخاب، استخدام و انتصاب نیروی انسانی و تعامل آنها	نوع شخصیت، استعداد، علاقه، مهارت، هوش	میرسپاسی، ۱۳۷۸



## مدل مفهومی تحقیق

برابر آنچه در شرایط انتصاب و احراز شغل گفته شد، ویژگی‌هایی لازم است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده انجام آن شغل برآید. از آن جمله می‌توان به نوع تحصیلات، مهارت‌ها، تجربه و تخصص‌های موردنیاز شغل و... نام برد که مدل مفهومی زیر بیانگر رابطه این عوامل است.

در این مدل ویژگی‌های شغل در سمت چپ و ویژگی‌های شاغل در سمت راست شکل قرار دارند، ویژگی‌های شغل به سه قسمت شرایط احراز، شرایط و اقتضائات تخصصی و شرایط و اقتضائات مأموریتی و ویژگی‌های شاغل نیز به دو قسمت ویژگی‌های تخصصی / حرفه‌ای و ویژگی‌های عمومی / مشترک تقسیم شده‌اند که در وسط با استفاده از یک فلش که تناسب شغل و شاغل را نشان می‌دهد، به یکدیگر وصل شده‌اند. در قسمت بالای مدل نیز ویژگی‌های شغل و شاغل به یکدیگر وصل شده‌اند که بیانگر تناظر و ارتباط میان مؤلفه‌های این دو بخش است. لذا هرچه این تناظر و تناسب، انطباق بیشتری داشته باشد، به کارگیری و انتصاب کارکنان در مشاغل پست‌های تخصصی، دقیق‌تر و بهتر صورت خواهد گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

جدول ۳. ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	بعد	متغیر	مؤلفه	بعد
پایه یا رتبه	ویژگی‌های عمومی / مشترک	ویژگی‌های شاغل	جایگاه (محل سازمانی)	شرایط احراز	ویژگی‌های شغل
رسته شغلی مصوب فرد			رسته شغلی		
تحصیلات			تحصیلات		
تجربیات			تجربیات مورد نیاز		
سابقه (سنوات) خدمت			مسئولیت	شرایط و اقتضانات تخصصی	
خصوصیات روحی و روانی	دوره‌های آموزشی مورد نیاز				
شرایط جسمانی	سابقه (سنوات) خدمت				
مهارت‌های فیزیکی	ابتکار				
توان تصمیم‌گیری	ویژگی‌های تخصصی / حرفه‌ای	شاغل	توانایی‌های جسمانی مورد نیاز	شرایط و اقتضانات مأموریتی	
مهارت در انتقال مفاهیم			پیچیدگی		
دوره‌های تخصص			مهارت‌های مورد نیاز		
رشته تحصیلی متناسب			اثر بخشی		
ابتکار و خلاقیت			اهمیت		
			نوع مأموریت	شرایط و اقتضانات مأموریتی	
			محل مأموریت	اقتضانات مأموریتی	
			شرایط محیطی	مأموریتی	

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی به‌شمار می‌رود که با روش پیمایشی صورت پذیرفته است. برخی از داده‌ها از طریق کتابخانه‌ای جمع‌آوری و برخی دیگر نیز به شیوه میدانی از طریق پرسشنامه یا انجام مصاحبه گردآوری شد.

پرسشنامه محقق‌ساخته برای گردآوری دیدگاه‌های خبرگان و صاحب‌نظران در مورد سنجش و تأیید الگوی تحقیق و اولویت‌بندی آنها به روش دلفی، در یک رفت و برگشت چندمرحله‌ای برای دستیابی به اجماع و اشباع نظری خبرگان و متخصصان در خصوص ابعاد مختلف الگو طراحی و جمع‌آوری شده و انجام پذیرفت.

از آنجاکه برای جمع‌آوری اطلاعات از نظر خبرگان و اساتید مجرب دانشگاه از ابزار پرسشنامه و مصاحبه‌های اکتشافی استفاده شده است، لذا روش تحقیق، پیمایشی بوده و از آنجاکه هدف تحقیق، بررسی وضعیت به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در یک سازمان مورد مطالعه است، لذا نوع تحقیق، کاربردی است.

### روش جمع‌آوری داده

در این تحقیق از پرسشنامه و مصاحبه‌های اکتشافی برای جمع‌آوری داده استفاده شد. پرسشنامه‌ای برای بررسی وضعیت به‌کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب طراحی شد (پرسشنامه تحلیل شکاف) و در مواردی نیز از مصاحبه‌های اکتشافی بهره‌گیری شد.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق، شامل ۲۴۶۲ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه است که براساس فرمول کوکران ۳۲۹ نفر به‌عنوان نمونه تصادفی انتخاب شد.

### فن‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده و پاسخگویی به سؤالات تحقیق از روش‌های آماری متعدد استفاده شد که عبارتند از:

- \* جدول توزیع فراوانی برای سازمان‌دهی داده‌ها و توصیف نمره‌های خام؛
  - \* نمودار میله‌ای برای توصیف تصویری داده‌ها؛
  - \* شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، میانه، نما، واریانس و انحراف معیار) برای تعیین ویژگی‌های آماری نمونه و نمرات آزمودنی‌ها در هر یک از این شاخص‌ها؛
  - \* ضریب لاوشه برای بررسی روایی مقیاس‌های پرسشنامه محقق ساخته؛
  - \* ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی درونی مقیاس‌های پرسشنامه محقق ساخته.
- برای اطمینان از بهنجار (نرمال) بودن داده‌ها آزمون‌های زیادی وجود دارد که در این تحقیق از مشهورترین آزمون تعیین بهنجار (نرمال) یعنی آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده

است.

پس از حصول اطمینان از داده‌های نرمال، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون پارامتریک  $t$  استیودنت تک‌متغیره و از آزمون نا پارامتری کروسکال والیس برای مقایسه میانگین متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل به تفکیک گروه‌های شغلی استفاده شده است. همچنین از تحلیل واریانس یک‌طرفه، آزمون مربع کای و آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و انجام تحلیل شکاف، استفاده شده است.

### بحث و بررسی یافته‌های تحقیق

یکی از اهداف این تحقیق بررسی این موضوع بود که نیروهای متخصص تا چه حد در پست‌های تخصصی خود به کار گرفته می‌شوند؟ نتایج نشان می‌دهد که:

در وضعیت موجود: باتوجه به مقدار آماره  $t$  (۲۱,۰۱) و سطح معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱)، نتیجه گرفته می‌شود که میانگین نمونه مورد بررسی (۳,۷۹) به‌طور معناداری بزرگ‌تر از میانگین فرضی و موردانتظار جامعه (۳) است. باتوجه به این مطلب می‌توان گفت: از دید نمونه مورد بررسی، بیش از پنجاه درصد نیروهای متخصص سازمان در پست‌های تخصصی خود به کار گرفته می‌شوند. از طرف دیگر، باتوجه به اینکه میانگین نمونه مورد بررسی بزرگ‌تر از میانگین فرضی و موردانتظار جامعه است، می‌توان میزان این به‌کارگیری را بیشتر از متوسط و حدود ۷۰ درصد ارزیابی کرد.

در وضعیت مطلوب: باتوجه به مقدار آماره  $t$  (۶۵,۷۶) و سطح معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱)، نتیجه گرفته می‌شود که میانگین نمونه مورد بررسی (۴,۶۰) به‌طور معناداری بزرگ‌تر از میانگین فرضی و موردانتظار جامعه (۳) است. حد مطلوب و مورد نیاز این به‌کارگیری در وضعیت کنونی و باتوجه به اوضاع و شرایط فعلی، بایست حدود ۹۰ درصد باشد. باتوجه به این مطلب می‌توان گفت: در مقایسه وضع موجود و مطلوب به‌کارگیری نیروها در سازمان، هرچند وضع موجود نسبتاً

رضایت‌بخش نشان می‌دهد ولی با وضع مطلوب که نقطه ۹۰ درصدی است، حدود ۲۰ درصد فاصله دارد. همچنین ویژگی‌های نیروی متخصص برای به‌کارگیری در مشاغل تخصصی مورد بررسی قرار گرفت.

برابر نتایج حاصل از روش دلفی، ویژگی‌های به‌دست‌آمده برای نیروهای متخصص عبارتند از: دانش، تحصیلات، سابقه (سنوات) خدمت، تجربه، مهارت، توانایی، ابتکار، آموزش و رشته تحصیلی متناسب که این ویژگی‌ها در قالب پرسشنامه مورد سنجش و آزمون قرار گرفتند و نتایج ذیل حاصل شد.

نتایج نشان می‌دهد که باتوجه به مقدار آزمون مربع کای (۱۲۵,۲۹) و همچنین سطح معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱) تفاوت بین رتبه ویژگی‌های تخصصی موردنیاز نیروها معنادار است. لذا براساس رتبه‌بندی انجام‌شده بین آنها، نتایج نشان می‌دهد که میان ویژگی‌های تخصصی موردنیاز نیروها، ویژگی دانش (با میانگین رتبه ۶,۰۹) در رتبه اول و ویژگی توانایی جسمانی (با میانگین رتبه ۴,۵۸) در رتبه آخر قرار دارد.

برابر نتایج حاصل از این تحقیق نیروهای متخصص می‌بایست دانش‌محور، با تأکید بر شایستگی‌ها و مهارت و تجربه باشند.

در ادامه ویژگی‌های مشاغل تخصصی بررسی شد.

برابر نتایج حاصل از روش دلفی، در ابتدا گروه‌های شغلی که جزء گروه مشاغل تخصصی محسوب می‌شوند، احصاء شد که شامل گروه‌های راهبردی، مدیریتی، پژوهشی، آموزشی، فنی علمی و کارشناسی ستادی هستند. در ادامه ویژگی‌های آنها مشخص شد که عبارتند از: جایگاه (محل سازمانی)، تحصیلات، سابقه (سنوات) خدمت، تجربه، مهارت‌ها، توانایی‌های جسمانی، ابتکار، دوره‌های آموزشی، مسئولیت (پاسخگویی)، پیچیدگی وظایف، اهمیت شغل، اثربخشی شغل و رسته متناسب و موردنیاز شغل که این ویژگی‌ها در قالب پرسشنامه موردسنجش و آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل حاصل شد.

نتایج نشان می‌دهد که باتوجه به مقدار آزمون مربع کای (۱۲۵۸,۶۲) و همچنین سطح

معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱) تفاوت بین رتبه ویژگی‌های مشاغل تخصصی معنادار است. لذا براساس رتبه‌بندی انجام‌شده بین آنها، نتایج نشان می‌دهد که میان ویژگی‌های مشاغل تخصصی، ویژگی مهارت محوربودن شغل (با میانگین رتبه ۵,۳۸) در رتبه اول و ویژگی نیازمند تحصیلات بالا بودن (با میانگین رتبه ۱,۷۱) در رتبه آخر قرار دارد. برابر نتایج حاصل از این تحقیق مشاغل تخصصی از دو ویژگی برجسته نسبت به سایر مشاغل برخوردار هستند:

- ماهیت، ذات و نوع شغل از حساسیت، اهمیت و اثربخشی برخوردار است.
  - متصدیان و شاغلین باید دارای تخصص و مهارت ویژه باشند.
  - ویژگی‌های مأموریتی مشاغل تخصصی نیز مورد بررسی قرار گرفت.
- برابر نتایج حاصل از روش دلفی، ویژگی‌های مأموریتی مشاغل تخصصی عبارتند از: محل مأموریت، نوع مأموریت و ماهیت مأموریت که این ویژگی‌ها در قالب پرسشنامه مورد سنجش و آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل حاصل شد.
- نتایج نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۲۶,۵۷) و همچنین سطح معناداری (کمتر از ۰,۰۰۱) تفاوت بین رتبه ویژگی‌های مأموریتی مشاغل تخصصی، معنادار است. لذا براساس رتبه‌بندی انجام‌شده بین آنها، نتایج نشان می‌دهد که میان ویژگی‌های مأموریتی مشاغل تخصصی، ویژگی نوع مأموریت (با میانگین رتبه ۱,۶۰) دارای اهمیت بیشتری در مقایسه با ویژگی محل مأموریت (با میانگین رتبه ۱,۴۰) است.
- بنابراین نوع مأموریت‌های سازمان در به کارگیری کارکنان متخصص، نقش داشته و ممکن است انجام مأموریت بر به کارگیری متناسب با تخصص اولویت داشته باشد و برخی از کارکنان در جهت انجام مأموریت، خارج از تخصص مربوطه به کارگیری شوند.
- برای بررسی میزان انطباق شاخص‌های دانش، مهارت، توانایی جسمانی، رشته تحصیلی، تحصیلات، سابقه خدمت، تجربه، ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارزیابی عملکرد (شایسته‌گماری) در انتصاب و به کارگیری کارکنان با شغلی که در آن اشتغال دارند، (تناسب شغل و شاغل) در

وضعیت‌های موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گرفت:

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در دو وضعیت موجود و مطلوب

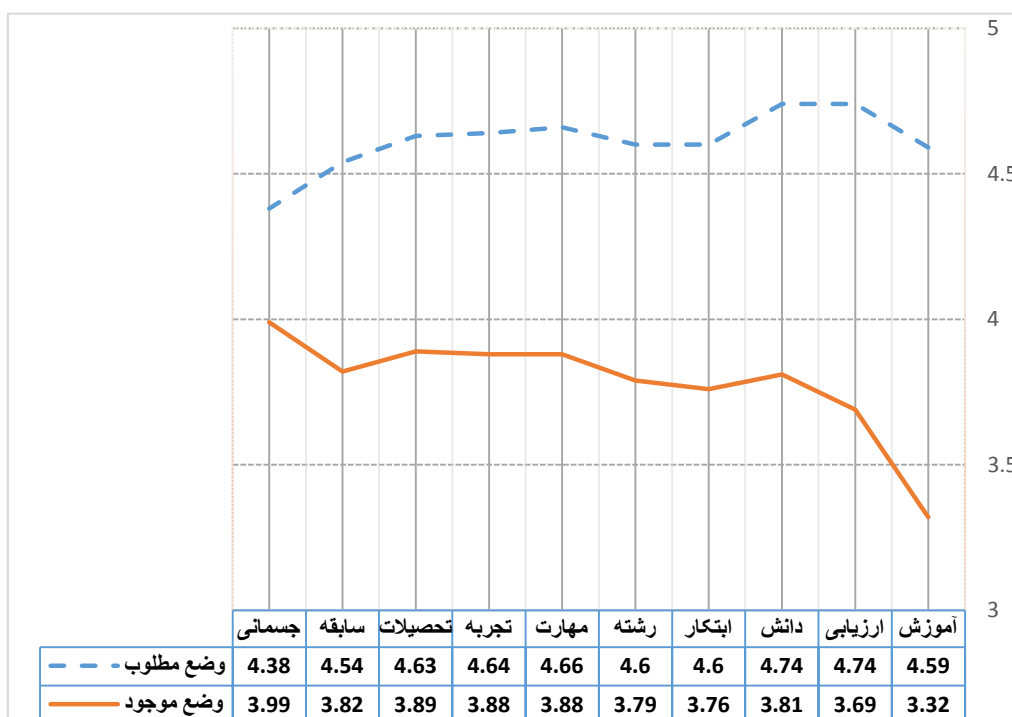
شاخص	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	میزان شکاف
دانش	موجود	۳/۸۱	۰.۸۳۷	۰,۹۳
	مطلوب	۴/۷۴	۰.۵۱۷	
مهارت	موجود	۳/۸۸	۰.۷۹۷	۰,۷۸
	مطلوب	۴/۶۶	۰.۵۸۹	
توانایی جسمانی	موجود	۳/۹۹	۰.۸۲۳	۰,۳۹
	مطلوب	۴/۳۸	۰.۷۶۴	
رشته تحصیلی	موجود	۳/۷۹	۱/۰۳۹	۰,۸۱
	مطلوب	۴/۶۰	۰.۶۰۲	
تحصیلات	موجود	۳/۸۹	۰.۹۳۳	۰,۷۴
	مطلوب	۴/۶۳	۰.۵۷۱	
سابقه خدمت	موجود	۳/۸۲	۰.۹۵۶	۰,۷۲
	مطلوب	۴/۵۴	۰.۶۵۷	
تجربه	موجود	۳/۸۸	۰.۹۰۳	۰,۷۶
	مطلوب	۴/۶۴	۰.۵۹۴	
ابتکار و خلاقیت	موجود	۳/۷۶	۰.۸۵۲	۰,۸۴
	مطلوب	۴/۶۰	۰.۶۲۳	
آموزش	موجود	۳/۳۲	۱/۰۸۲	۱,۲۷
	مطلوب	۴/۵۹	۰.۶۵۳	
ارزیابی عملکرد	موجود	۳/۶۹	۰.۹۰۷	۰,۹۸
	مطلوب	۴/۶۷	۰.۵۶۵	

نتایج نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان:

الف) در شاخص توانایی جسمانی، میانگین در وضعیت موجود، ۳/۹۹ (با انحراف معیار ۰/۸۲۳) و در وضعیت مطلوب، ۴/۳۸ (با انحراف معیار ۰/۷۶۴) ارزیابی شده است که نشان‌دهنده



شکافی به میزان ۰/۳۹ واحد بین وضع موجود و مطلوب است. لذا می‌توان یک شکاف ۹/۷۵ درصدی بین وضع موجود و مطلوب در شاخص توانایی جسمانی را تصور کرد (کمترین شکاف).  
 ب) در شاخص آموزش، میانگین در وضعیت موجود، ۳/۳۲ (با انحراف معیار ۱/۰۸۲) و در وضعیت مطلوب، ۴/۵۹ (با انحراف معیار ۰/۶۵۳) ارزیابی شده است که نشان‌دهنده شکافی به میزان ۱/۲۷ واحد بین وضع موجود و مطلوب است. لذا می‌توان یک شکاف ۳۱/۷۵ درصدی بین وضع موجود و مطلوب در شاخص آموزش را تصور کرد (بیشترین شکاف).



شکل ۲: نتایج مربوط به شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در دو وضعیت موجود و مطلوب

همان‌گونه که در نمودار مشخص است، بین شاخص‌های ذکر شده، در شاخص توانایی

جسمانی کم‌ترین میزان شکاف (۰/۳۹ واحد) وجود دارد و شاخص آموزش نیز دارای بیشترین میزان شکاف (۱/۲۷ واحد) است.

## نتایج آزمون نا پارامتری

نتایج حاصل از آزمون نا پارامتری کروسکال والیس<sup>۱</sup> برای مقایسه میانگین متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل به تفکیک گروه‌های شغلی ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج مقایسه میانگین متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل به تفکیک گروه‌های شغلی (df = 6)

سطح معناداری	مقدار آزمون مجذور کا	میانگین رتبه	آماره‌ها	
			گروه	متغیر
۰,۰۰۲	۱۷,۱۳	۱۷۳/۵۰	راهبردی	دانش
		۱۸۴/۹۱	مدیریتی	
		۱۵۲/۷۹	پژوهشی	
		۱۲۶/۴۴	آموزشی	
		۱۷۳/۷۸	فنی علمی	
		۱۴۸/۹۱	کارشناسی ستادی	
۰,۰۰۸	۱۰,۰۰۰	۱۷۰/۹۵	راهبردی	مهارت
		۱۸۱/۱۸	مدیریتی	
		۱۴۹/۲۸	پژوهشی	
		۱۴۹/۴۷	آموزشی	
		۱۷۲/۰۴	فنی علمی	
		۱۴۳/۶۵	کارشناسی ستادی	

۱. آزمون کروسکال والیس معادل ناپارامتریک آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه است. در این آزمون، میانگین‌های بیش از دو گروه مستقل در یک متغیر مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

ادامه جدول ۵. نتایج مقایسه میانگین متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل به تفکیک گروه‌های شغلی (df = 6)

سطح معناداری	مقدار آزمون مجدور کا	میانگین رتبه	آماره‌ها	
			گروه	متغیر
۰,۱۴	۸,۴۰	۱۶۴/۶۳	راهبردی	توانایی جسمانی
		۱۶۸/۷۲	مدیریتی	
		۱۲۸/۶۷	پژوهشی	
		۱۷۱/۴۴	آموزشی	
		۱۷۱/۷۶	فنی علمی	
		۱۷۵/۶۷	کارشناسی ستادی	
۰,۰۱	۱۴,۱۷	۱۷۴/۶۹	راهبردی	رشته تحصیلی
		۱۶۱/۶۷	مدیریتی	
		۱۵۷/۱۳	پژوهشی	
		۱۶۶/۶۳	آموزشی	
		۲۰۱/۶۷	فنی علمی	
		۱۳۴/۱۹	کارشناسی ستادی	
۰,۱۳	۸,۵۶	۱۷۶/۷۴	راهبردی	تحصیلات
		۱۷۰/۴۶	مدیریتی	
		۱۵۶/۹۳	پژوهشی	
		۱۵۸/۴۲	آموزشی	
		۱۸۴/۱۷	فنی علمی	
		۱۳۶/۷۵	کارشناسی ستادی	
۰,۰۰۱	۳۰,۸۰	۱۸۴/۲۳	راهبردی	سنوات خدمتی
		۱۸۷/۸۲	مدیریتی	
		۱۴۲/۷۷	پژوهشی	
		۱۱۶/۱۹	آموزشی	
		۱۸۵/۰۸	فنی علمی	
		۱۳۹/۸۳	کارشناسی ستادی	

ادامه جدول ۵. نتایج مقایسه میانگین متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل به تفکیک گروه‌های شغلی (df = 6)

سطح معناداری	مقدار آزمون مجذور کا	میانگین رتبه	آماره‌ها	
			گروه	متغیر
۰,۰۰۱	۴۴,۲۵	۱۷۲/۳۳	راهبردی	تجربه
		۱۹۱/۰۵	مدیریتی	
		۱۶۰/۸۰	پژوهشی	
		۹۳/۵۳	آموزشی	
		۱۹۰/۱۲	فنی علمی	
		۱۴۲/۹۷	کارشناسی ستادی	
۰,۰۰۱	۱۶,۴۹	۱۶۷/۵۲	راهبردی	ابتکار و خلاقیت
		۱۸۱/۲۶	مدیریتی	
		۱۶۵/۲۲	پژوهشی	
		۱۳۱/۸۱	آموزشی	
		۱۸۳/۶۷	فنی علمی	
		۱۳۷/۵۲	کارشناسی ستادی	
۰,۰۰۴	۲۱,۵۵	۱۷۵/۹۵	راهبردی	آموزش
		۱۶۸/۷۳	مدیریتی	
		۱۹۰/۲۹	پژوهشی	
		۱۲۶/۷۳	آموزشی	
		۱۹۲/۷۳	فنی علمی	
		۱۳۳/۰۵	کارشناسی ستادی	
۰,۰۰۱	۱۵,۸۲	۱۹۵/۳۷	راهبردی	شایسته‌گماری
		۱۷۵/۰۱	مدیریتی	
		۱۵۱/۳۵	پژوهشی	
		۱۲۸/۷۱	آموزشی	
		۱۷۰/۳۲	فنی علمی	
		۱۵۴/۷۷	کارشناسی ستادی	

## نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

نتایج پرسشنامه بررسی وضعیت به کارگیری نیروی انسانی متخصص، نشان می‌دهد که وضعیت‌های مطلوب و موردنظر پاسخ‌دهندگان در سازمان موردبررسی، تفاوت معنادار با یکدیگر ندارد.

هدف از تحقیق حاضر، بررسی وضعیت به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان در سازمان است. در یک جمع‌بندی می‌توان اشاره کرد که مهم‌ترین شاخص‌های به کارگیری نیروهای متخصص براساس مبانی نظری و یافته‌های پژوهشی، گزارش‌های علمی مستند و جمع‌بندی نظر نمونه آماری شناسایی شد. سه بعد، به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد وضعیت به کارگیری نیروهای متخصص با چهار مؤلفه و ۴۴ شاخص مورد تأیید قرار گرفت، در همین رابطه برای مؤلفه مشاغل تخصصی ۱۳ شاخص، برای مؤلفه تخصصی شاغلین ۹ شاخص، مؤلفه ارزیابی عملکرد (شایسته گماری) دارای ۱۳ شاخص، مؤلفه مأموریتی مشاغل مشتمل بر ۹ شاخص است.

از دید نمونه موردبررسی، بیش از پنجاه درصد نیروهای متخصص در سازمان در پست‌های تخصصی خود به کار گرفته می‌شوند. از طرف دیگر، باتوجه به اینکه میانگین نمونه موردبررسی بزرگ‌تر از میانگین فرضی و موردانتظار جامعه است، می‌توان میزان این به کارگیری را بیشتر از متوسط و حدود ۷۰ درصد ارزیابی کرد.

باتوجه به محاسبات انجام‌شده، حد مطلوب و موردنیاز این به کارگیری در وضعیت کنونی و باتوجه به اوضاع و شرایط فعلی، بایست حدود ۹۰ درصد باشد. باتوجه به این مطلب می‌توان گفت: در مقایسه وضع موجود و مطلوب به کارگیری نیروها در سازمان، هرچند وضع موجود نسبتاً رضایت‌بخش است ولی با وضع مطلوب که نقطه ۹۰ درصدی است، حدود ۲۰ درصد فاصله دارد که به نظر محقق با اجرا و رعایت مفاد دستورالعمل انتصابات و همچنین توانمندسازی کارکنان متخصص از طریق برگزاری دوره‌های آموزش طولی و عرضی به نقطه مطلوب خواهد رسید. به‌طور خلاصه نتایج تحقیق نشان می‌دهد که:

پاسخ‌دهندگان، میانگین تناسب دوره‌های آموزشی موردنیاز شغل و شغلی را که در آن کار می‌کنند در وضعیت موجود، ۳,۱۷ (با انحراف معیار ۱,۱۰۳) و در وضعیت مطلوب، ۴,۳۱ (با انحراف معیار ۰,۷۵۱) ارزیابی کرده‌اند که نشان‌دهنده شکافی به میزان ۱,۱۴ واحد بین وضع موجود و مطلوب است. لذا می‌توان یک شکاف ۲۸,۵ درصدی بین وضع موجود و مطلوب را تصور کرد، لذا وضعیت کلی به صورت نسبتاً نامناسب بوده و نیاز است که در یک اقدام فوری به موارد ذیل توجه شود:

\* آموزش‌های موردنیاز مشاغل مورد بازنگری قرار گیرد؛

\* به آموزش‌های گذرانده‌شده توسط فرد در امر انتصابات توجه و افری شود؛

\* در به کارگیری افراد در پست‌ها و مشاغل، اهداف و راهبردهای آموزش مبنای عمل قرار گیرد.

پاسخ‌دهندگان درخصوص تحصیلات متناسب با شغلی که در آن کار می‌کنند بر این عقیده‌اند که ظرفیت تحصیلی لازم (وضع مطلوب) برای شغل فعلی‌شان، دارای شکاف بوده به شکلی که در وضع مطلوب، تحصیلات مشاغل به ترتیب دیپلم ۳۲/۲ درصد، فوق‌دیپلم ۴۶/۲ درصد، لیسانس ۱۷/۹ درصد، فوق‌لیسانس ۳/۳ درصد و دکترا ۰/۳ درصد کافی و مطلوب دانسته‌اند و این در حالی است که در وضع موجود دیپلم ۱۶/۴ درصد، فوق‌دیپلم ۳۸ درصد، لیسانس ۳۶/۵ درصد، فوق‌لیسانس ۷/۳ درصد و دکترا ۱/۸ درصد منظور شده است. نتایج به‌دست آمده حاکی از این است که سطح تحصیلات مشاغل از مقطع کارشناسی به بالا کاهش و کاردانی و دیپلم افزایش یابد. به‌طورخلاصه می‌توان گفت که در حال حاضر و وضع موجود، در تحصیلات دیپلم و فوق‌دیپلم کمبود وجود دارد و در طرف مقابل، در تحصیلات لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری (با توجه به علامت‌های منفی در گزینه میزان شکاف) افرادی با تحصیلات بالا در مشاغل مربوطه مشغول به کار هستند که اصولاً نیازی به وجود آنها در آن شغل وجود ندارد، بنابراین در بلندمدت اقدامات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

\* در مهندسی مشاغل، تعیین مقطع تحصیلی هر پست متناسب با نوع مأموریت و نیاز سازمان

صورت پذیرد؛

\* بین مقطع تحصیلی شغل و شاغل در انتصاب نیروهای متخصص تناسب برقرار شود؛  
\* سطح تحصیلات مشاغل متناسب با رشد میانگین تحصیلات جامعه و سازمان ارتقا یابد.  
درخصوص سابقه موردنیاز برای شغلی که در آن کار می‌کنند، پاسخ‌دهندگان که دارای سابقه کمتر از ۵ سال هستند، بر این عقیده‌اند که سابقه لازم (وضع مطلوب) برای شغل فعلی‌شان، ۳۲/۲ درصد است که همین ظرفیت در وضعیت موجود نیز دقیقاً وجود دارد. با همین استدلال، به‌طورخلاصه می‌توان گفت که ۴۱/۱ درصد از کارکنان سابقه خدمتی مطلوب برای شغلشان را سابقه از ۶ تا ۱۰ سال مناسب دانسته‌اند و این در حالی است که سابقه کارکنان موجود به میزان ۱۰ درصد، بالاتر است و در سابقه‌های از ۱۱ تا ۱۵ و از ۱۶ تا ۲۰ سال، تراز وضعیت و در سابقه بیشتر از ۲۰ سال سابقه موردنیاز و مطلوب توسط شاغلین به اندازه ۱۰ درصد کمتر از وضع موجود تشخیص داده شده است. بنابراین در بلندمدت اقدامات زیر ضروری به نظر می‌رسد:  
\* در مهندسی مشاغل، سابقه (سنوات) خدمتی موردنیاز هر پست متناسب با نوع مأموریت و نیاز سازمان تعریف شود؛

\* به سیر خدمتی و تناسب سنوات خدمتی کارکنان در انتصاب نیروهای متخصص توجه ویژه شود.

پاسخ‌دهندگان درخصوص تجربه موردنیاز برای شغلی که در آن کار می‌کنند بر این عقیده‌اند که در وضع مطلوب برای ۳۴ درصد از مشاغل تجربه تا ۳ سال کفایت دارد، درحالی‌که وضع موجود ۲۳،۴ درصد است که نشان‌دهنده میزان شکاف (کمبود) ۱۰،۶ درصدی است و افراد با سابقه بیشتر در این مشاغل منصوب می‌باشند. با همین استدلال می‌توان گفت که در تجربه از ۴ تا ۵ سال ۳۴،۷ با یک فاصله ۴،۳ درصدی، در تجربه از ۶ تا ۱۰ سال، ۱۷،۶ و از ۱۱ تا ۱۵ سال ۱۰،۹ و در نهایت، در تجربه کاری بیشتر از ۱۵ سال ۲،۷ درصد کفایت دارد و این در حالی است که در گروه‌های بیشتر از ۵ سال، کارکنانی با سابقه خدمتی بیشتر از حد مطلوب شاغل می‌باشند که البته این موضوع می‌تواند به هرچه بهتر انجام شدن کارها و مأموریت‌ها کمک نماید؛ ضمن

اینکه سازمان، زمینه رشد و گردش شغلی مناسب برای کارکنان باتجربه را فراهم کند. بنابراین در بلندمدت اقدامات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

\* در مهندسی مشاغل، تجربه موردنیاز هر پست متناسب با نوع مأموریت و نیاز سازمان تعریف شود؛

\* به سیر خدمتی و تناسب تجربه نیروهای متخصص در امر انتصاب، توجه ویژه شود. برابر نتایج حاصل و مقایسه متغیرهای حوزه‌های شغل و شاغل در گروه‌های مختلف شغلی به این نتیجه می‌رسیم که از نظر کارکنان شاغل در گروه‌های شغلی مختلف، متغیرهای تجربه و سنوات خدمتی در بالاترین و تحصیلات و توانایی جسمانی در پایین‌ترین سطح اهمیت قرار دارند. لذا در مشاغل تخصصی، تجربه از سطح تحصیلات مهم‌تر بوده و در به‌کارگیری نیروهای متخصص می‌بایست به تجربه و سنوات خدمتی کارکنان، توجه بیشتری صورت پذیرد.



## منابع

- ابطحی، سید حسین و مهرژان، آرمن (۱۳۷۲)، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، مدیریت حقوق و دستمزد، تهران: انتشارات صبا، چ اول.
- حسن‌زاده رنگی، نرمین و همکاران (۱۳۹۱)، طراحی پرسشنامه شکست‌های شناختی شغلی: تعیین روایی و قابلیت اعتماد ابزار، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۹، ش یک.
- حسینی، میرزا حسن؛ رحمانی، زین‌العابدین و حبیبی، فتانه (۱۳۸۸)، شناسایی اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص، دانشگاه پیام نور.
- دسلر، گری (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت منابع انسانی، چ دوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلوی اصفهان، محمدرضا (۱۳۸۹)، وضعیت مدیریت منابع انسانی در منتخبی از صنایع نفت، پتروشیمی و فولاد ایران و ارائه الگوی مفهومی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه اصفهان.
- رنجبریان، رسول (۱۳۸۵)، نقش توسعه منابع انسانی در تولید علم، سایت باشگاه اندیشه.
- رونق، یوسف (۱۳۸۷)، طراحی شغل، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، تهران: فرمنش.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات سمت.
- قاسمی، معصومه (۱۳۷۹)، سیستم نگهداشت نیروی انسانی متخصص دانشگاه تهران و بهسازی آن، دانشگاه تهران.
- محمدی، ابوالفضل و ورزشکار، احمد (۱۳۸۷)، معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س ۱، ش ۱.
- محمدی، محمود (۱۳۸۳)، الگوی انتخاب و به‌کارگماری نیروی انسانی در سازمان‌ها با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی، دانشگاه تربیت مدرس.
- مشبکی، اصغر و کرد نایب، اسدالله (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ‌سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور، فصلنامه علمی پژوهشی مدرس، دوره ششم، ش ۲۴.
- معین، محمد (۱۳۷۱). فرهنگ فارسی، ج اول.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی، تهران: شروین.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۸)، تناسب نوع شخصیت و نوع شغل، *دانش مدیریت*، ش ۴۴.

وبسایت اونت [www.onetcene.org](http://www.onetcene.org)

ویسی، غلامرضا (۱۳۸۴) اصول انتصابات در سازمان‌ها با رویکرد دینی، *حصون*، ش ۵.

هاشمی، سید احمد (۱۳۹۱)، توسعه شایستگی‌های منابع انسانی: ضرورت توسعه فرایندهای سازمانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, Wiley: New York.