

## شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص

میرزا حسن حسینی<sup>۱</sup>، زین العابدین رحمانی<sup>۲</sup>، فثانه حبیبی<sup>۳\*</sup>

<sup>۱</sup>دانشکده مدیریت - سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup>دانشکده مدیریت - دانشگاه پیام نور بابل

<sup>۳</sup>کارشناس ارشد مدیریت آموزشی (عهده دار مکاتبات)

### چکیده:

تامین نیروی انسانی یکی از وظایف اصلی مدیریت محسوب می‌شود و سایر وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی و سازماندهی و...) وقتی در عمل تحقق پیدا می‌کند که نیروی انسانی مناسب و متخصص برای اجرای آن وجود داشته باشد. انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب نامتناسب، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. انتخاب و استخدام افراد یک مسئله تصمیم‌گیری چند معیاره است که شاخص‌های متعددی را در بر می‌گیرد. در این تحقیق نسبت به شناسایی شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها اقدام گردیده است. نمونه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی، اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها و مدیران آموزشی شاغل در ادارات و بخش‌های خصوصی قزوین می‌باشد. از نظر روش تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی- کاربردی می‌باشد که با استفاده از روش‌های ریاضی تصمیم‌گیری چند معیاره و تکنیک تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی گروهی (GAHP) رابطه بین شاخص‌ها و عوامل موثر بر تناسب شغلی با استفاده از محاسبه و مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت و تحلیل اولویت‌بندی عوامل نشان می‌دهد که تاثیرگذاری این عوامل در دو بخش عمومی و خصوصی متفاوت می‌باشند و چنانچه این عوامل در مرحله استخدام و انتخاب کنترل شوند می‌تواند تناسب شغلی را به حداکثر ممکن برساند.

**کلمات کلیدی:** تناسب شغلی، وضع شغلی، جذب نیرو، شرایط احراز شغل، شاخص‌های بازار کار، تحلیل اولویت‌بندی.

### ۱- مقدمه

وجود دارد [۷] به همین دلیل منابع انسانی مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمانی محسوب می‌شود [۳]. موضوع تناسب در انتخاب کارکنان در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی داشته است. سکی گوچی، در سال ۲۰۰۷ در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که عواملی نظیر تحصیلات، تخصص، مهارت و تجربه و تناسب شخصیت فرد با سازمان از عواملی هستند که نقش مهمی در افزایش عملکرد دارند [۲۳]. در مورد شرایط احراز شغل، نظریه‌های متفاوتی وجود دارد، در دهه ۴۰ میلادی در شرایط احراز شغل به مسایل انسانی-اجتماعی تاکید شده است. جوسیوس شرایط فیزیکی، شرایط روانی، شرایط احساسی، اجتماعی و شرایط رفتاری را عوامل اصلی انتخاب کارکنان برای شغل، مطرح می‌کند. اما به تدریج در دهه ۷۰ و ۸۰ که تفکر علمی و نوین حاکم گردید شرایط احراز شغل گرایش بیشتری به مهارت و مسئولیت پیدا کرد. تاکید بر تناسب از نظر مهارت (تحصیل و تجربه)، تلاش جسمی و ذهنی و مسئولیت غالب بود. در اواخر دهه ۹۰ و اوایل قرن بیست و یکم دوباره گرایش به جنبه‌های انسانی- اجتماعی پررنگ‌تر شد. در این دوره تاکید بر دانش کارکنان و بر تناسب نوع شخصیت و نوع شغل شده است [۱۵]. رابی براون و بلای در پژوهشی که در سال ۲۰۰۵ انجام شد تناسب شخصیت با شغل را بر عملکرد کارکنان موثر ارزیابی کرده‌اند [۲۲]. معمولاً زمانی که صحبت از انطباق فرد با شغل مطرح می‌شود، به انطباق مهارت

در عصر حاضر که آن را عصر فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده‌اند، سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که از آن به عنوان شگفتی‌های سرعت و تحولات نیز نام می‌برند. در این دوره، از اهمیت کار یدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می‌توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشا فکر و ایده است و حیاتی‌ترین عامل تولید محسوب می‌شود، حداکثر بهره‌برداری را کنند [۲]. امروزه برای تمام صاحب نظران توسعه آشکار شده است که انسان عامل اصلی توسعه است و توسعه- یافتگی تنها بر شانه‌های انسان است که پیش می‌رود. اگر در سال‌ها و قرن‌های گذشته، منبع و عوامل ناشی از ثروت‌های گوناگون همچون منابع طبیعی، موقعیت جغرافیایی استراتژیک، ماشین‌آلات، سطح فناوری و ... در حرکت و توسعه کشورها موثر می‌افتاد؛ امروزه انسان به عنوان یگانه عامل تاثیرگذار بر توسعه شناخته می‌شود [۴].

کولیس و مونت گومری اعتقاد دارند که سازمان زمانی مزیت رقابتی به دست می‌آورد که دارای منابع مخصوص به خود باشد به نحوی که هیچ یک از رقبا نتوانند از آن کپی‌برداری کنند. این ویژگی در سرمایه انسانی

\* Corresponding author e-mail: Faam.habibi@yahoo.com

با وجود استعدادهای سرشار، فقط ۳۴ درصد می‌باشد [۴]. در مطالعه‌ای که با استفاده از شاخص‌های "شرح وظایف شغلی" پ.ث. اسمیت در یک محیط کارگری فرانسه به عمل آمده، پنج نوع رابطه که رضایت از کار را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد مد نظر قرار گرفته است: رابطه با سرپرستها، رابطه با هم‌قطاران، رابطه با خود کار، تاثیر دستمزد و امکان ارتقای شغلی. به علاوه متغیرهایی نظیر سطح تحصیلات، قشر شغلی-اجتماعی والدین، سطح فرهنگی و بالاخره منشا جغرافیایی در رابطه با رضایت و عدم رضایت و سطح سازگاری مطالعه شده است. در این مطالعه سطح تحصیلات، متغیری است که رابطه نزدیکتری با نمرات رضایت از کار دارد، پس از آن قشر شغلی و اجتماعی والدین و در مرتبه بعد سطح فرهنگی و بالاخره منشا جغرافیایی فرد است. برعکس، سابقه کار با نمرات رضایت همبستگی مثبتی را نشان نمی‌دهد [۶]. یک مقاله سال ۲۰۰۲ از آندروسام و همکاران که برای گزارش کمیسیون مهارت‌های نوین با عنوان "گزینه-های دشوار یا دوران دشوار" تهیه شد تصدیق می‌کند که فارغ‌التحصیلان جوان کالج در سال‌های اخیر از مشکلات بازار کار رهایی نیافته‌اند. جوانان فارغ‌التحصیل کالج معدودتری قادر به بدست آوردن مشاغل در بازار کار کالج شده‌اند و دستمزدهای واقعی و درآمدهای سالیانه آنها مطابق با آن در نتیجه افزایش سوء استخدام کاهش یافته است. این جوانان فارغ-التحصیل کالج مشاغلی را اشغال کرده‌اند که هم‌تایان شان با سطوح تحصیلات پایین‌تر را بیرون می‌رانند [۱۷]. به‌طور کلی موضوع تناسب یا تطابق فرد متخصص با شغلی که اختیار کرده موضوعی است که ذهن هر برنامه‌ریز نیروی انسانی را در جریان تدوین برنامه دائماً به خود مشغول می‌دارد. این امر که چه تعداد از نیروی متخصص شاغل در کشور در مشاغلی انجام وظیفه می‌نمایند که با تخصص آنها تناسب دارد، به عنوان یک عامل موثر در بررسی و تجزیه و تحلیل یک الگوی توزیع نیروی انسانی متخصص مطرح می‌گردد. این موضوع هنگامی بصورت جدی‌تر آشکار می‌گردد که برنامه‌ریز بخواهد به نحوی الگوی موجود را به آینده نیز تعمیم دهد آن وقت داشتن معیاری که بتواند میزان تناسب بین فرد با شغل را به درستی بسنجد اهمیت فوق العاده‌ای پیدا می‌کند. عده‌ای در کشور ما بر این باورند که عدم "تناسب فرد با شغل" یکی از عوامل مهم عدم کارایی نیروی انسانی متخصص است و کارشناسان با توجه به اطلاعات خود در این زمینه مطالبی بیان کرده‌اند. اما موجود نبودن اطلاعات کافی و جامع در این زمینه اجازه نمی‌داد ضریبی که تناسب بین فرد با شغل را بیان کند محاسبه شود، در تحقیق حاضر به لحاظ استخراج و تدوین ماتریس‌های نیروی انسانی متخصص از داده‌های سرشماری عمومی نفوس و مسکن ایده ارائه چنین ضریبی مطرح شد [۱۰].

### ۳- ضرورت‌های توجه به کار و شغل

به گفته تیلور، از دیدگاه سنتی کار از یک سو طیف گسترده فعالیت و از سوی دیگر تفریح و لذت می‌باشد. این دیدگاه به‌طور عمیقی در تمدن غرب ریشه داشته و با تار و پود آن درآمیخته بود. برای یونانی‌های عهد باستان، کار نفرین و لعنت به شمار می‌رفت، برای یهودیان جان‌کننده رنج‌آور بود و مسیحیان باستان کار را به منزله عقوبتی می‌دانستند که از

و دانش شاغل با شغل مورد نظر توجه می‌شود. اما انطباق شخصیتی فرد و نیازهای کارکنان با شغل نادیده انگاشته می‌شود که این مشکل در مراحل بعدی و در حین انجام کار نمایان می‌شود [۱۹ و ۲۴]. همچنین از نظر کریستف براون، تطابق شغلی، نقش موثری بر افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کاهش ترک سازمان دارد [۲۰]. هریس و فلمینگ (۲۰۰۵) عقیده دارند ارزیابی شخصیت انسان نقش مهمی در تناسب فرد با شغل داشته و باید در استخدام نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گیرد [۱۸] از جمله تحقیقات انجام شده در داخل کشور می‌توان به بسترسازی به‌منظور استقرار طرح تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو توسط شهپاز مرادی در سال ۱۳۸۰ [۱۱]، بررسی وضعیت شغلی آموزشی فارغ-التحصیلان دانشگاهی در یک دوره ده ساله (۷۵-۱۳۶۵) توسط نصرآبادی و نوروزی در سال ۱۳۸۴ [۳]، طراحی مدل انتخاب و گزینش برای متقاضی شغل به‌منظور ارتقاء کارایی شغل توسط فتحیان در سال ۱۳۸۱ [۱۳]. اشاره نمود. زمانی که انطباق شغل و شاغل به معنای واقعی کلمه وجود داشته باشد، کارمند احساس رضایت می‌کند، انگیزش کاری دارد و علاوه بر آن به دلیل دارا بودن تخصص مورد نیاز شغل مربوطه از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار بوده و در کل منجر به بهره‌وری سازمان می‌گردد. تناسب فرد با شغل زمانی رخ می‌دهد که سازمان نیازهای کارکنان را برآورده کند. درحقیقت از تمام ابعاد توانایی‌های مورد نیاز، تجانس میان فرد و سازمان، زمانی که فرد نسبت به سازمان دارای توانایی بوده و قابلیت‌هایش را نشان می‌دهد، وجود دارد [۲۱]. جفری پفر استاد رفتار سازمانی و متخصص منبع انسانی دانشکده ادبیات بازرگانی دانشگاه-استانفورد مزیت رقابتی غایی در بازارهای بین‌المللی را وابسته به چگونگی انتخاب، استخدام و اداره منابع انسانی می‌داند [۱۵]. ادوارد عقیده دارد که نیازها و توانایی‌ها زوایای یک فرد را می‌سازد و تامین و تقاضا، زوایای شغل را در تحقق تناسب شغل و شاغل می‌سازد. او نیازهای کارکنان را میل داشتن، خواسته‌ها، اهداف، ارزش‌ها، علایق و ترجیحات تعریف کرده و توانایی را با اصطلاحات استعداد، تجربه و تحصیلات تعریف کرده البته به‌طور شگفت‌آوری مواضع شخصیتی کارکنان در این حیطه از تحقیقات کنارگذاشته شده است [۲۱]. با توجه به این که سرمایه انسانی موثرترین عامل در توسعه‌یافتگی و موتور توسعه می‌باشد و از طرفی میزان عملکرد هرسازمان به میزان زیادی وابسته به عملکرد کارکنانی است که در آن سازمان استخدام شده‌اند و مسئول انجام وظیفه هستند و در واقع توانمندی آنها مرز میان شکست و پیروزی را ترسیم می‌کند بدین منظور سنجش تناسب بین شغل و شاغل و بهبود شاخص‌های آن امری ضروری و محوری برای تعالی فرد و سازمان به شمار می‌رود

### ۲- مروری بر ادبیات تحقیق

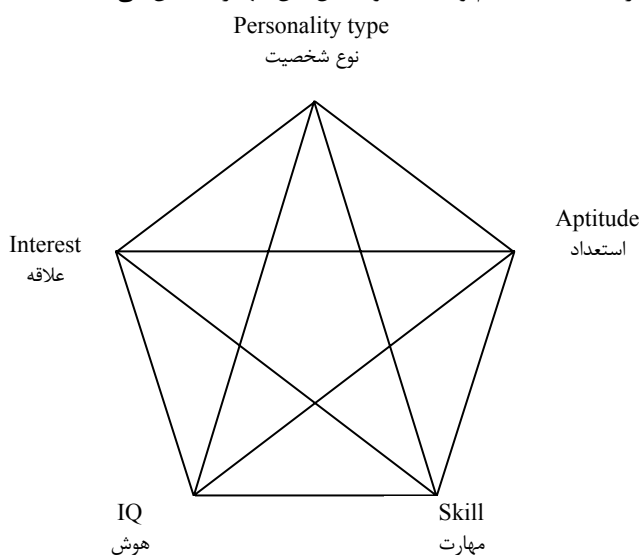
بر اساس آمارهای منتشره از سوی سازمان‌های جهانی، نقش اول ثروت-آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه‌های انسانی با ۷۷ درصد به خود اختصاص داده است و جمع سهم‌های منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها ۲۳ درصد است. در صورتی که سهم سرمایه‌های انسانی در کشور

شغل مورد نظر داشته باشد. در واقع، منظور از "انتخاب صحیح" در مدیریت منابع انسانی، این است که شاغل (با توجه به مشخصاتی که در شرایط احراز شغل درج گردیده) و شغل با هم تناسب داشته باشند:

- تحصیلات
  - تجربیات
  - دوره‌های تخصصی
  - قدرت قضاوت
  - ابتکار
  - توان تصمیم‌گیری
  - مهارت‌های فیزیکی
  - مهارت در انتقال مفاهیم
  - خصوصیات روحی و روانی
  - نیاز به استفاده بیش از اندازه یکی از حواس پنج‌گانه مانند چشم [۹].
- شایان توجه است که میزان پافشاری و درجه اهمیتی که سازمان‌های استخدام‌کننده برای عوامل ذکر شده قائل می‌شوند بستگی به شرایط بازار کار نیز دارد.

#### ۶- انتخاب و استخدام

آنچه که در شرایط فعلی کشور ملاک انتخاب، استخدام حتی انتصاب می‌باشد تنها مهارت داوطلب است که شرایط احراز شغل تلقی می‌شود، آن هم در مفهوم میزان تحصیلات و تجربه کاری مرتبط خلاصه می‌شود، درحالی که یافته‌های تحقیقی و تجربه جوامع موفق نشان می‌دهد که راز موفقیت سازمان‌ها و رضایت کارکنان آنها چیزی فراتر از تاکید محض بر مهارت است در حالی که متاسفانه در خیلی از موارد، حتی به مهارت هم به عنوان شرایط احراز شغل توجه چندانی نمی‌گردد. شکل ۱ عوامل موثر در انتخاب استخدام و انتصاب و تعامل بین آنها را نمایش می‌دهد.



شکل (۱): عوامل موثر در انتخاب و استخدام و انتصاب و تعامل آنها

جانب خداوند به دلیل گناه برای آنها نازل شده است [۸]. آن دسته از فعالیت‌های (فکری و یا بدنی) که به منظور کسب درآمد (نقدی و یا غیرنقدی) صورت پذیرد و هدف آن تولید کالا یا ارائه خدمت باشد، کار محسوب می‌شود [۱]. کار جوهره انسان است و کارکردن ضرورتی است در جهت رشد و تکامل و فرصتی است برای شکوفایی و بروز خلاقیت‌ها. تلقی نسبی از کار، یعنی نگرستن به آن با دید جامعه‌شناختی یا مردم-شناختی، وجوه چندگانه‌ای به کار می‌بخشد. برخی از مولفان که به ستایش کار به طور "کلی" پرداخته‌اند- درحالی که با واقعیات آن کمتر آشنا بوده‌اند- نوعی "تعصب نسبت به کار" از خود نشان داده و تنها جنبه‌های مثبت آن را بزرگ کرده‌اند، اما کار می‌تواند جنبه‌های منفی نیز داشته باشد. حالات روانی فرد هنگام کار کردن طیف وسیعی دارد که ممکن است از نارضایتی شروع شود و تا غم و افسردگی و حالات شدید عصبی پیش رود و یا برعکس با رضایت شغلی، شکوفایی استعداد و در نهایت شادمانی در حین کار همراه باشد. این درجات و مراتب عاطفی مختلف که در حین کار بروز می‌کند بر حسب قالب‌های اجتماعی و فرهنگی به صورت گوناگون ظاهر می‌شود [۶].

#### ۴- تناسب شغل و شاغل

تناسب فرد و شغلش با یافتن تناسب میان مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های نسبتاً ایستای شغل و افرادی که این توانایی‌ها را دارند سر و کار دارد. اصول تئوری تجانس می‌گوید که ارزش‌های کار می‌تواند تأثیری قوی بر اثر بخشی روش مدیریت منابع انسانی در کشوری خاص داشته باشد. مفهوم تجانس به میزان انطباق نیازها، خواسته‌ها، آرمان‌ها، هدف‌ها و ساختارهای یک جزء با جزء دیگر اشاره دارد (ندلر و توشمن، ۱۹۸۰) برطبق این تئوری- اگر سایر عوامل یکسان باشد- هرچه وجود تجانس یا تناسب میان اجزای گوناگون سازمان بیشتر باشد کارایی آن سازمان بالاتر خواهد رفت [۱۶]. مطالعات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی پنج ویژگی فردی داوطلبین کار را که تا حد زیادی موفقیت آنان را در پیشبرد اهداف سازمان‌ها و همچنین ایجاد رضایت شغلی در مسیر خدمتی آنان تامین می‌کند مورد تاکید قرار داده- اند. این ویژگی عبارتند از: شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت. این عوامل پنج‌گانه در عین حال که هر یک به‌طور مستقل در تناسب شغلی افراد موثر هستند، با یکدیگر تعاملات چند جانبه دارند [۱۵].

#### ۵- شرایط احراز شغل

شرح شغل حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر، دانش، مهارت‌ها و توانایی-هایی که برای انجام موفق و موثر شغل ضروری است، در فرم شرایط احراز منعکس می‌گردد و انتظار می‌رود کسی که دارای آن شرایط باشد، شغل را بهتر از کسی که فاقد آن است انجام دهد. تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرایند انتخاب افراد ایفا می‌کند و با استفاده از آن می‌توان نیرویی را انتخاب و استخدام نمود که بیشترین شایستگی را برای تصدی

## ۷- شغل

شغل عبارت است از مجموع وظایف و مسئولیت‌های مرتبط و مستمر و مشخصی که در جامعه به عنوان یک کار واحد شناخته می‌شود. به عبارت دیگر شغل عبارت است از ترکیب واقعی و منطقی وظایفی که برای انجام یک پدیده و یا تولید یک فراورده از روش و تکنیک یکسان استفاده شود [۷].

## ۸- شاخص‌های بازار کار

در این تحقیق، منظور از شاخص‌های بازار کار شاخص‌هایی است که به هنگام جذب و به کارگیری نیروی انسانی در بخش خصوصی و بخش عمومی مورد نظر قرار می‌گیرد و معیاری برای پذیرش یا عدم پذیرش متقاضیان کار می‌باشد.

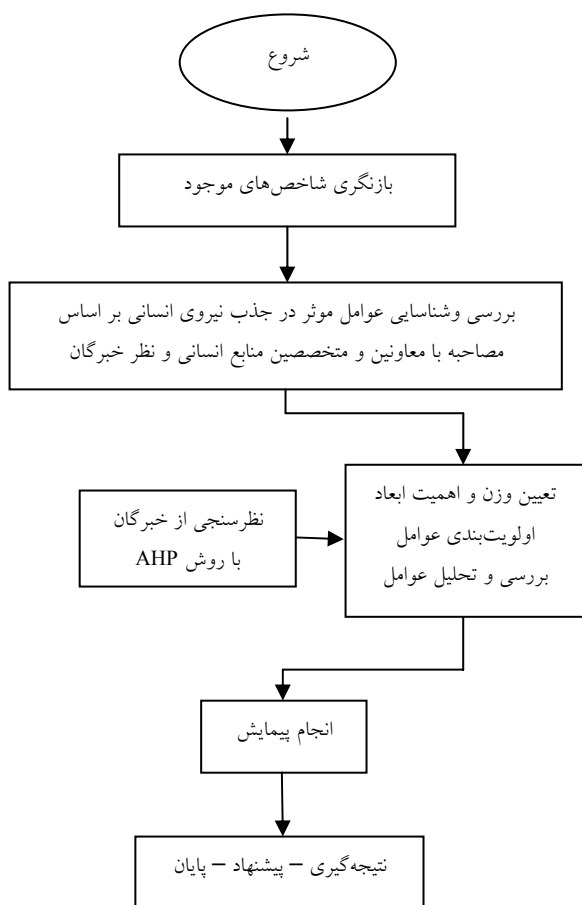
## ۹- وضع شغلی

وضع شغلی، بیانگر وضع افراد به لحاظ فعالیت‌های شغلی آنان است، بدین معنی که افراد در بخش عمومی، بخش خصوصی و یا بخش تعاونی شاغل‌اند. کسانی که در بخش عمومی و تعاونی اشتغال دارند، صرف نظر از هر گروه شغلی، در گروه مزد و حقوق بگیران قرار می‌گیرند. اما کسانی که در بخش خصوصی شاغل‌اند، ممکن است کارفرما، کارکنان فامیل بدون مزد، کارکنان مستقل و نیز کارکنان مزد و حقوق بگیر باشند [۱۲].

## ۱۰- روش تحقیق

از نظر روش تحقیق، این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی کاربردی است که با استفاده از روش‌های ریاضی تصمیم‌گیری چند معیاره و تکنیک تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی گروهی<sup>۱</sup> (GAHP) رابطه بین شاخص‌ها و عوامل موثر بر تناسب شغلی با استفاده از محاسبه و مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت و تحلیل اولویت‌بندی شاخص‌ها از طریق میانگین موزون محاسبه گردید. از آنجایی که ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش ارزیابی نموده، لذا تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است که در آن محقق بدون دستکاری جامعه آن را به صورت هدف قرار داده و به تجزیه و تحلیل متغیرها پرداخته است. الگوی روش تحقیق در شکل ۲ نمایش داده شده است.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسئله دارد. این فرایند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده، که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌نماید همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد.



شکل (۲): الگوی روش تحقیق

## ۱۱- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. برای اینکه به سئوالات تحقیق پاسخ دهیم از سه روش زیر برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده نموده‌ایم.

۱- مطالعه مقالات، کتاب‌ها، مراجع مختلف و مراجعه به مدارک، اسناد و فرم‌های استخدامی و...

۲- مصاحبه با اساتید، صاحب‌نظران و مدیران منابع انسانی، واحدهای دانشگاهی، اداری و خصوصی شاغل در قزوین، پیرامون تبیین شاخص‌های موثر بر جذب نیروی انسانی.

۳- تعیین ابعاد اصلی و شاخص‌های مربوط به هر بعد برای ایجاد تناسب شغلی از طریق تهیه پرسشنامه اولیه و اعمال نظر متخصصان فن و اصلاح آن با مشورت استادان.

۴- تدوین پرسشنامه شماره ۱ بر مبنای سه سوال اساسی و ۶۵ سوال مربوط به شاخص‌های موثر در جذب نیرو و پرسشنامه شماره ۲ برای بررسی اهمیت نسبی بین شاخص‌ها و رتبه‌بندی آنها و نظر سنجی از ۳۳ خبره در مسائل منابع انسانی شاغل در ادارات، دانشگاه‌ها و بخش‌های خصوصی قزوین.

1. Group Analytical Hierarchy Process (GAHP)

## ۱۲- جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل ۳۳ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، مدیران منابع انسانی، متخصصین مدیریت آموزشی و کارشناسان شاغل در جذب و تامین نیروی انسانی، در سطوح تحصیلی کارشناسی به بالا، شاغل در بخش‌های عمومی و خصوصی (ادارات و کارخانجات و موسسات و دانشگاه‌ها و ...) استان قزوین می‌باشند که به عنوان گروه خبره پاسخگوی پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها بوده‌اند. این افراد دارای حداقل پنج سال سابقه کاری در زمینه منابع انسانی بوده و میانگین سابقه کاری آنان ۱۱/۵ سال می‌باشد. داشتن سوابق مدیریتی یا سمت‌های مشابه، داشتن توانایی و مهارت‌های خاص در زمینه منابع انسانی و جذب و استخدام پرسنل، دارا بودن ارتباطات مناسب درون و برون سازمانی، از دیگر ویژگی‌های افراد انتخاب شده است.

## ۱۳- روش نمونه‌گیری

در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی ساده (در دسترس) و روش رضایت بخش شمول تعدادی از مدیران بخش‌های عمومی و خصوصی انتخاب گردید.

جدول (۱): مقایسات زوجی ابعاد اصلی

شاخص A	اهمیت نسبی بعد انتخاب شده																		شاخص B
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹		
مشخصات فردی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	خصوصیات روحی و روانی	
مشخصات فردی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	مهارت و توانایی‌ها	
مشخصات فردی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	دانش و تحصیلات	
مشخصات فردی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استخدام و جذب	
خصوصیات روحی و روانی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	مهارت و توانایی‌ها	
خصوصیات روحی و روانی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	دانش و تحصیلات	
خصوصیات روحی و روانی	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استخدام و جذب	
مهارت و توانایی‌ها	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	دانش و تحصیلات	
مهارت و توانایی‌ها	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استخدام و جذب	
دانش و تحصیلات	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استخدام و جذب	

## ۱۵- پایایی و روایی تحقیق

روایی از واژه روا به معنای جایز و درست گرفته شده و به معنای صحیح و درست بودن است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه گام‌های زیر برداشته شده است:

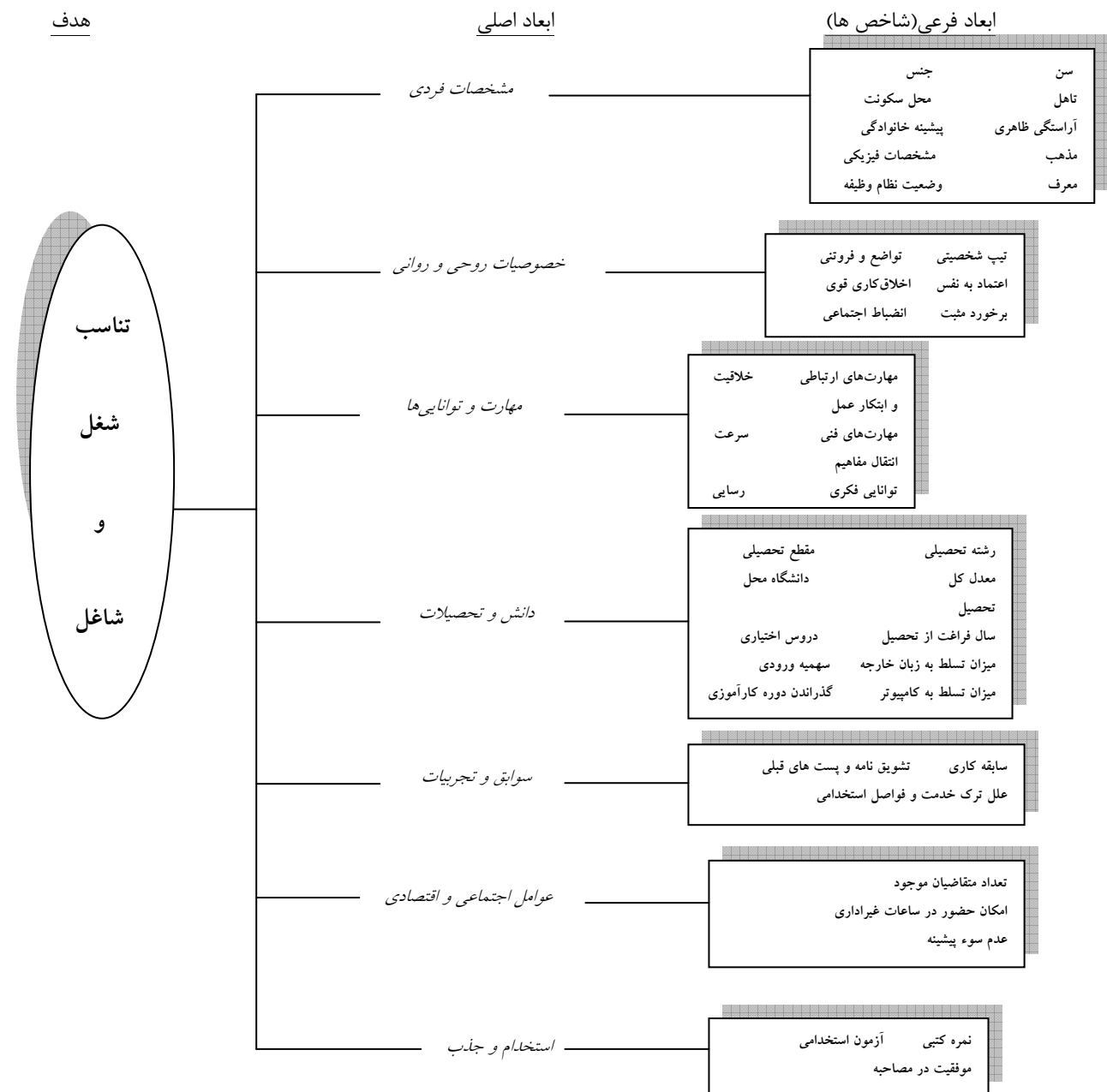
- ۱- مطالعه دقیق طراحی یکپارچه شناسایی عوامل موثر در تناسب شغلی و انتخاب افراد.
- ۲- مصاحبه با کارشناسان، صاحب‌نظران و متخصصین حوزه منابع انسانی.
- ۳- تعیین شاخص‌هایی که در تناسب شغلی در جذب نیروی انسانی موثر می‌باشد.
- ۴- تدوین پرسشنامه مقدماتی و اصلاح آن با مشورت استادان.

مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسئله دارد. این فرایند گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت می دهد و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده، که قضاوت و محاسبات را تسهیل می نماید. هدف از این روش عبارت است از پیش گویی تحولات آینده در یک حوزه خاص از طریق یکپارچه کردن نظرات مستقل کارشناسان و صاحب نظران. همچنین این روش میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم گیری چند معیاره می باشد.

پایایی یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) است مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسان به دست می دهد. در این تحقیق پایایی قابلیت اعتماد پرسشنامه با استفاده از روش  $\alpha$  کرونباخ محاسبه شده و به صورت آزمایشی برای ۱۲ نفر از افراد گروه نمونه اجرا شد. ضریب پایایی آن محاسبه شد که مقدارش برابر ۰/۹۶ بود.

### ۱۶ - روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از فرایند تحلیل سلسله مراتب گروهی استفاده شده است. زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن



شکل (۳): درخت سلسله مراتبی (مدل مفهومی اولیه تحقیق)

جدول (۲)- اولویت‌بندی شاخص‌های بخش خصوصی

ردیف	اولویت‌بندی شاخص‌های موثر بر تناسب شغلی بر مبنای روش AHP	میانگین موزون وزن‌ها
۱	سابقه کاری	.205
۲	رشته تحصیلی	.069
۳	مقطع تحصیلی	.060
۴	میزان تسلط به کامپیوتر	.053
۵	تشویق‌نامه و پست‌های قبلی	.049
۶	میزان تسلط به زبان خارجه	.040
۷	موفقیت در مصاحبه	.040
۸	عدم سوء پیشینه	.037
۹	نوع مهارت یا تخصص	.026
۱۰	توانایی جسمی و سلامت روانی	.022
۱۱	دانشگاه محل تحصیل	.022
۱۲	خلاقیت و ابتکار عمل	.021
۱۳	نمره آزمون عملی	.021
۱۴	وقت شناسی	.019
۱۵	تعادل فکری و روحی	.019
۱۶	علاقه و انگیزه	.019
۱۷	مهارت‌های فنی	.019
۱۸	سرعت عمل	.019
۱۹	مشخصات فیزیکی	.017
۲۰	معرف	.017
۲۱	اخلاق کاری قوی	.017
۲۲	آمادگی برای تغییر	.017
۲۳	آراستگی و وضع ظاهری	.015
۲۴	امکان حضور در ساعات غیر اداری	.015
۲۵	انضباط اجتماعی	.014
۲۶	توانایی فکری	.014
۲۷	تمایل به کار گروهی	.013
۲۸	نیازها و اهداف داوطلب	.012
۲۹	توانایی ایجاد رابطه با همکاران	.012
۳۰	برخورد مثبت	.011
۳۱	برقراری ارتباط با عرضه‌کننده	.010
۳۲	تعداد متقاضیان موجود	.010
۳۳	سن	.009
۳۴	اعتماد به نفس	.009
۳۵	سرعت انتقال مفاهیم	.009
۳۶	مهارت‌های ارتباطی	.006
۳۷	رسایی بیان	.006
۳۸	تیپ شخصیتی	.004
۳۹	تواضع و فروتنی	.004

ابتدا با استفاده از نتایج پرسشنامه شماره ۱ و محاسبه میانگین حسابی شاخص‌های اصلی و فرعی مورد توافق خبرگان، عوامل اصلی موثر در ایجاد تناسب شغلی محاسبه و تعیین گردید و عواملی با امتیاز بالای ۳.۵ جزء عوامل اصلی لحاظ گردید. در مرحله بعدی با استفاده از قسمت انتهایی پرسشنامه شماره ۲ که رتبه‌بندی عوامل بر مبنای شاخص‌ها را در اختیار قرار می‌داد از روش مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره  $\lambda$  (MCDM) روش توافق گروهی در تصمیم‌گیری مسئله تخصیص خطی و معادله LP تشکیل و با استفاده از نرم افزار LINDO حل گردید.

### ۱۷- نرخ سازگاری

در ادامه نرخ سازگاری ماتریس‌های گروهی مقایسات محاسبه گردیده است. نتیجه مراحل محاسباتی در ذیل ذکر گردیده است.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{6.988-7}{6} = 0.002$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$CR = .002/1.32 = .015$$

از آنجائیکه نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ است ماتریس تلفیق شده گروهی مقایسات زوجی ابعاد اصلی بخش عمومی از سازگاری قابل قبول برخوردار است.

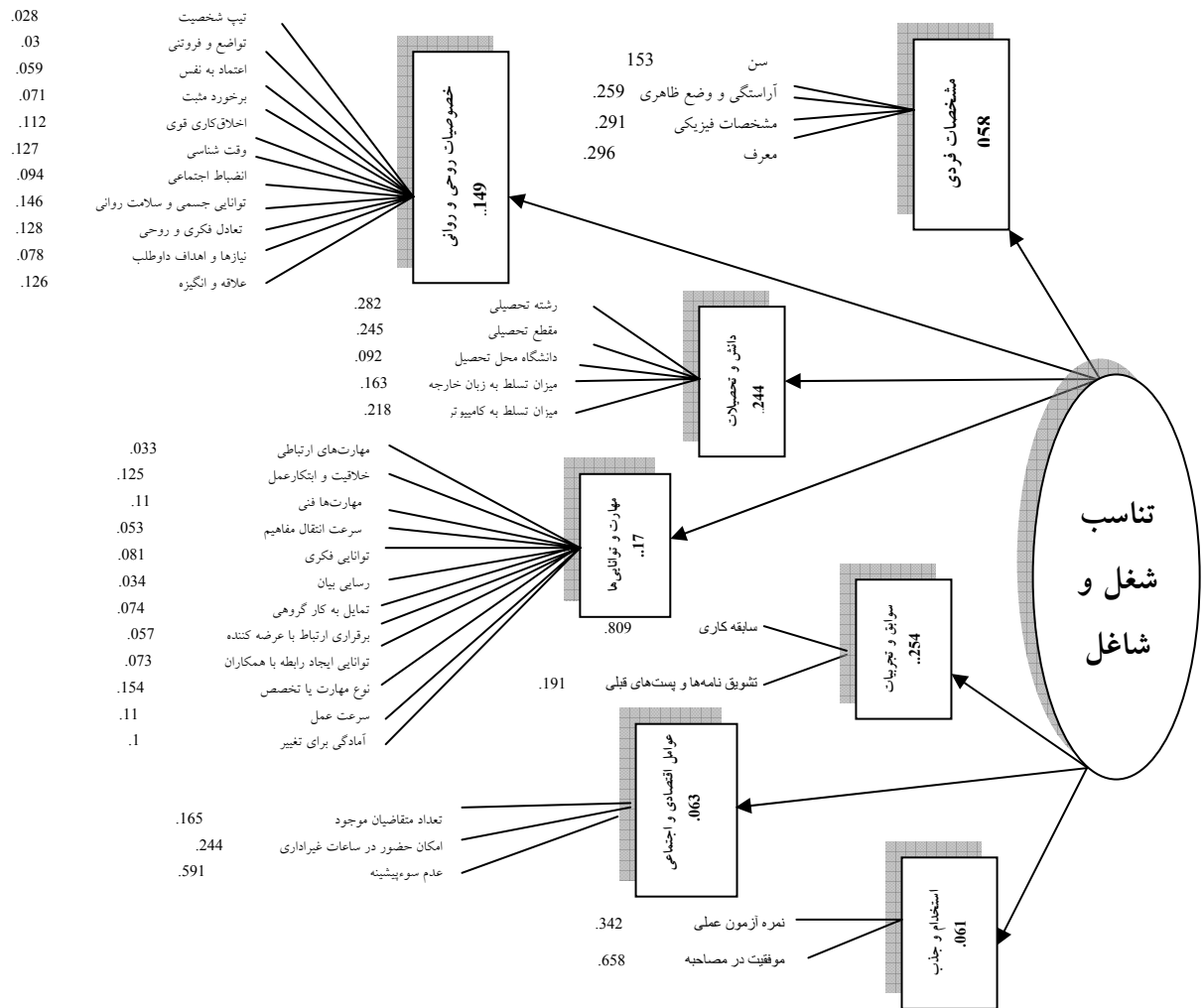
$$CI = \frac{6.824-7}{6} = 0.002$$

$$CR = .029/1.32 = .022$$

از آنجائیکه نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ است ماتریس تلفیق شده گروهی مقایسات زوجی ابعاد اصلی بخش خصوصی از سازگاری قابل قبول برخوردار است.

### ۱۸ - یافته‌های تجربی

در ذیل میزان اهمیت شاخص‌ها و ابعاد اصلی در دو بخش عمومی و خصوصی به تفکیک آورده شده است. پس از اطمینان از صحت محاسبات جهت اولویت‌بندی گزینه‌ها "میانگین موزون وزنها" محاسبه گردید. سپس با مرتب کردن آنها به صورت نزولی گزینه‌های رقیب بر مبنای روش GAHP طبق اشکال شماره ۴ و ۵ و جداول ۲ و ۳ اولویت‌بندی شده‌اند.

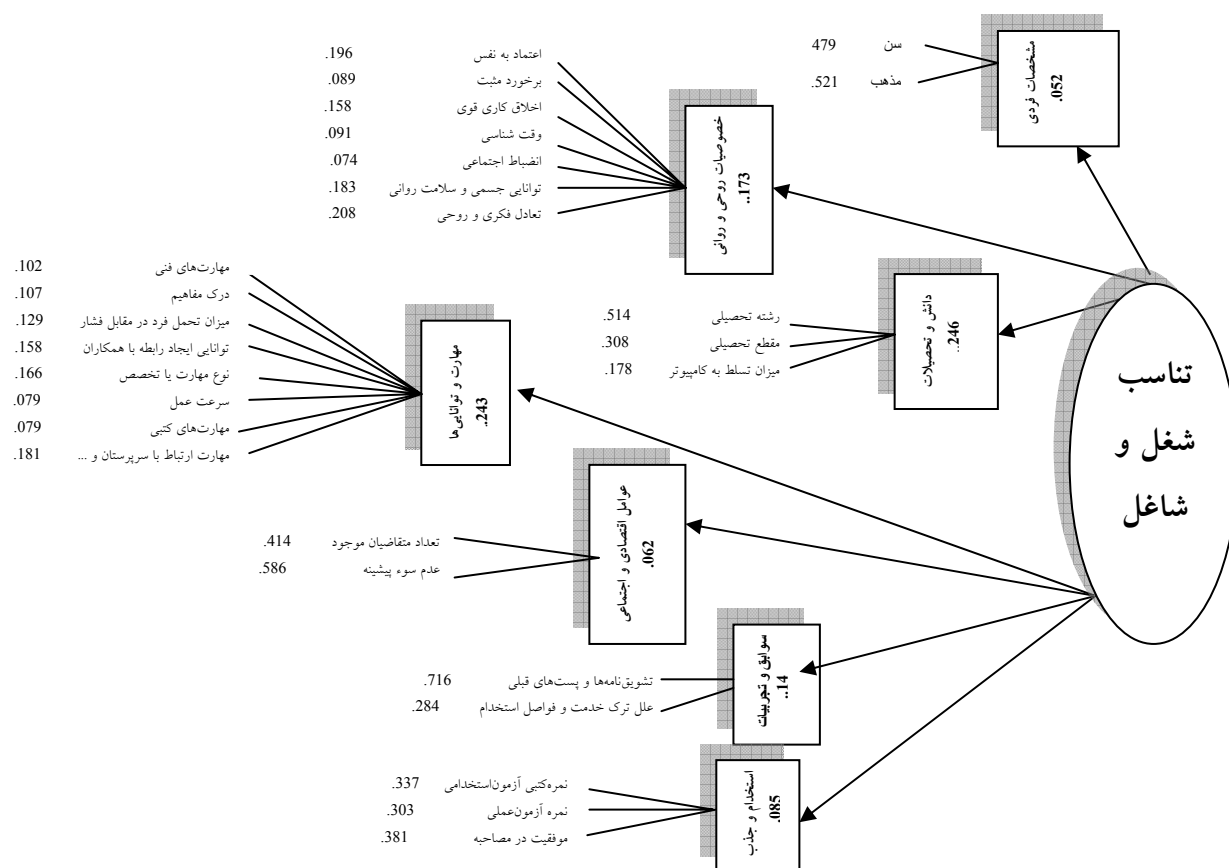


شکل (۴): میزان اهمیت شاخص ها و ابعاد اصلی بخش خصوصی

جدول (۳) - اولویت بندی شاخص های بخش عمومی

ردیف	اولویت بندی شاخص های موثر بر تناسب شغلی بر مبنای روش AHP	میانگین موزون وزن ها	ردیف	اولویت بندی شاخص های موثر بر تناسب شغلی بر مبنای روش AHP	میانگین موزون وزن ها
۱	رشته تحصیلی	0.126	۱۶	مذهب	0.027
۲	تشویق نامه و پست های قبلی	0.100	۱۷	اخلاق کاری قوی	0.027
۳	مقطع تحصیلی	0.076	۱۸	درک مفاهیم	0.026
۴	مهارت ارتباط با سرپرستان	0.044	۱۹	تعداد متقاضیان موجود	0.026
۵	میزان تسلط به کامپیوتر	0.044	۲۰	نمره آزمون عملی	0.026
۶	نوع مهارت یا تخصص	0.040	۲۱	سن	0.025
۷	علل ترک خدمت و فواصل استخدامی	0.040	۲۲	مهارت های فنی	0.025
۸	توانایی ایجاد رابطه با همکاران	0.038	۲۳	سرعت عمل	0.019
۹	تعادل فکری و روحی	0.036	۲۴	مهارت های کتبی	0.019
۱۰	عدم سوء پیشینه	0.036	۲۵	وقت شناسی	0.016
۱۱	اعتماد به نفس	0.034	۲۶	برخورد مثبت	0.015
۱۲	توانایی جسمی و سلامت روانی	0.032	۲۷	انضباط اجتماعی	0.013
۱۳	موفقیت در مصاحبه	0.032			
۱۴	میزان تحمل فرد	0.031			
۱۵	نمره کتبی آزمون استخدامی	0.029			





شکل (۵): میزان اهمیت شاخص‌ها و ابعاد اصلی بخش عمومی

## ۱۹ - نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی و فرعی در دو بخش عمومی و خصوصی تفاوت‌هایی را نشان می‌دهد که باید مد نظر قرار گیرد:  
 ۱ - ترتیب اهمیت نسبی ابعاد اصلی در بخش عمومی در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): اهمیت ابعاد اصلی (بخش عمومی)

ردیف	بعد	میزان اهمیت
۱	دانش و تحصیلات	۰/۲۴۶
۲	مهارت و توانایی‌ها	۰/۲۴۳
۳	خصوصیات روحی و روانی	۰/۱۷۳
۴	سوابق و تجربیات	۰/۱۴۰
۵	استخدام و جذب	۰/۰۸۵
۶	عوامل اقتصادی و اجتماعی	۰/۰۶۲
۳	خصوصیات روحی و روانی	۰/۱۷۳

اولویت شاخص‌ها نیز در بخش عمومی به صورت ذیل می‌باشد:  
 شاخص‌های رشته تحصیلی، تشویق‌نامه‌ها و پست‌های قبلی، مقطع تحصیلی، مهارت ارتباط با سرپرستان، میزان تسلط به کامپیوتر، بیشترین اهمیت و شاخص‌های انضباط اجتماعی، برخورد مثبت و وقت-شناسی کمترین اهمیت را دارند.

۲- ترتیب اهمیت نسبی ابعاد اصلی در بخش خصوصی در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول (۵) - اهمیت ابعاد اصلی (بخش خصوصی)

ردیف	بعد	میزان اهمیت
۱	سوابق و تجربیات	۰/۲۵۴
۲	دانش و تحصیلات	۰/۲۴۴
۳	مهارت و توانایی‌ها	۰/۱۷۰
۴	خصوصیات روحی و روانی	۰/۱۴۹
۵	عوامل اقتصادی و اجتماعی	۰/۰۶۳
۶	استخدام و جذب	۰/۰۶۱
۷	مشخصات فردی	۰/۰۵۸

اولویت شاخص‌ها نیز در بخش خصوصی به صورت ذیل می‌باشد:  
 شاخص‌های سابقه کاری، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی، میزان تسلط به کامپیوتر، تشویق‌نامه‌ها و پست‌های قبلی بیشترین اهمیت و شاخص‌های تواضع و فروتنی، تیپ شخصیتی و رسایی بیان کمترین اهمیت را دارند.

## ۲۰- پیشنهادها

با توجه به تعداد عوامل مؤثر در تناسب شغلی هنگام گزینش کارکنان جدید یا ارتقاء کارکنان شاغل پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات بعدی با کنترل سایر متغیرها و همچنین سایر ویژگی‌های محیطی و سازمانی که در این خصوص نقش مؤثر ایفا می‌کنند به نتایج اعتبار بیشتری داده شود.

[۱۱] شهباز مرادی، سعید، بسترسازی علمی به منظور استقرار طرح تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۰ (با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱.

[۱۲] طایی حسن، گزارش تلفیق شماره ۲ بازنشاسی وضعیت منابع انسانی و تراز نیروی انسانی متخصص کشور، ویراست ۳، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، خرداد ۱۳۸۰.

[۱۳] فتحیان، محمد، طرح مدل گزینش داوطلبین جهت ارتقاء شغلی سازمان، پایان نامه دکتری، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مهندسی صنایع، ۱۳۸۱.

[۱۴] مهربخش، محمد، برنامه ریزی استراتژیک اشتغال برای جوانان، موفقیت ۱۵۶، سال یازدهم، ۱۳۸۷.

[۱۵] میرسیاسی، ناصر، تناسب نوع شخصیت و نوع شغل، دانش مدیریت، شماره ۴۴، ۱۳۷۸.

[۱۶] هاشم نیا، شهرام، ارزش های کار و تاثیر آنها بر مدیریت منابع انسانی، فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار ۱۳۷۹.

[17] Barton, Paul E. (2008), How Many College Graduates Does the U.S. Labor Force Really Need.

[18] Harris .E.G, Fleming. D.E, (2005), Assessing the human element in service personality formation: personality congruency and the five factor model, journal of services marketing, vol.19, NO.4, PP. 187-198.

[19] Hoffman, B.J. and Woehr, D.J. (2006), A quantitative review of the relationship between person - organization fit and behavioral outcomes, Journal of Vocational Behavior, Vol.68,pp.389-99

[20] Kristof, Brown. A. L., Zimmerman .R.D, &Johnson .E. C, (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta analysis of person \_ job, person \_ organization, person \_Group and person \_ supervisor fit, personal psychology, vol.58, pp. 281-342.

[21] Nikolau. I, (2003), fitting the person to the organization: examining the personality job performance relationship from a new perspective, journal of managerial psychology, vol.18, NO.7, pp. 639-648.

[22] Robie. c, Brown. Douglas J, Bly. Paul R, (2005), The big five in the USA and Japan, Journal of Management Development .Vol.24, No. 8, pp. 720\_737.

[23] Sekiguchi, T., (2007), A contingency perspective of the importance of PJ fit in employee selection, journal of managerial psychology, vol.22, NO.2, pp.18-131.

[24] Verqer, M.L. Beer, T.A. and Wagner, S.H. (2003), A meta-analysis of relations between person - organization fit and work attitudes, Journal of Vocational Behavior , Vol.63,pp. 473-89.

پیشنهاد می گردد کلیه نتایج این تحقیق در اختیار مدیران، برنامه ریزان و کلیه دست اندرکاران منابع انسانی قرار گیرد تا بدین ترتیب با آگاهی آنان از وضعیت موجود و ارتباط بین متغیرها که در تحقیق به آنها اشاره شده است زمینه های مؤثر رشد و ارتقاء سازمان ها و همچنین افزایش کارایی نیروی انسانی و به تبع آن افزایش کیفیت سازمان را فراهم آورند.

سایر پیشنهادها:

۱- ارتقاء سطح کیفی آموزشی در سطوح مختلف تحصیلی همگام با برآورد صحیح نیاز بازار کار به تخصص در راستای تجهیز سرمایه انسانی کشور

۲- استفاده از تجارب سایر کشورها به ویژه کشورهایی نظیر هندوستان و چین در ترکیب بهینه تکنولوژی کاربر و سرمایه بر، در بخش های مختلف اقتصادی متناسب با فرهنگ بومی و منطقه ای

۳- ایجاد بانک اطلاع رسانی بازار کار (اعم از محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی)

۴- توجه به قانون مداری به جای قانون گریزی و همچنین نوع تخصص و کارایی فارغ التحصیلان در گزینش و استخدام

۵- جمع آوری کلیه اطلاعات ثبتی موجود در کشور در حوزه بازار کار (نظام جامع اطلاعات بازار کار)

## ۲۱- منابع و مأخذ

[۱] اصطلاحنامه آماری بازار کار، مرکز آمار و اطلاعات بازار کار، وزارت کار و امور اجتماعی

[۲] ایرانیپور انارکی، سینا، بررسی شیوه گزینش نیروی انسانی در سازمان، روزنامه جام جم، شماره ۱۸۲۹، ص ۱۴، ۱۳۸۵.

[۳] بختیار نصرآبادی، حسنعلی و رضاعلی نوروزی، بررسی وضعیت شغلی، آموزشی فارغ التحصیلان دانشگاهی در یک دوره ده ساله (۷۵-۱۳۶۵)، مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، شماره ۱۹، دوره دوم، ص ۸۲-۶۹، ۱۳۸۴.

[۴] بنیاد آینده نگری ایران، منابع انسانی، ثروت غیر قابل محاسبه، ۱۳۸۶ [http:// www.ayandeh.com](http://www.ayandeh.com)

[۵] پرهیزکار، کمال، مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی، نشر دیدار، ۱۳۷۷.

[۶] توسلی، غلامعباس، جامعه شناسی کار و شغل، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، تهران، ۱۳۷۸.

[۷] چیت سزایان، علیرضا، مدیریت دانش و سرمایه های اجتماعی، <http://www.sanatekhordro.com> ۱۳۸۵

[۸] رونق، یوسف، مطالعه کار و استاندارد شغل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۸۰.

[۹] سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰.

[۱۰] سیاری، سید علی و حسن طایی، تراز نیروی انسانی متخصص مورد نیاز در برنامه اول توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی ۱۳۶۸-۱۳۷۲، مرکز آمار و برنامه ریزی آموزشی، تهران، ۱۳۷۳.