

# بررسی ضرورت تناسب شخصیت شاغل با مشاغل عملیاتی پر خطر «جذب و استخدام صحیح و افزایش کارایی»

غلامرضا معمارزاده<sup>۱\*</sup>، احمد مهرنیا<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

۲- دانش‌آموخته دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۸/۱۰/۷

دریافت: ۸۶/۶/۲۱

## چکیده

این مقاله برگرفته از پژوهشی با موضوع «استراتژی جذب کارکنان عملیاتی نظامی، به منظور مقابله با تهدیدات» است که به صورت کاربردی و روش موردی زمینه‌ای انجام شده است. تجربه هشت سال جنگ تحمیلی و خنثی‌سازی بسیاری از درگیری‌های داخلی اوایل پیروزی انقلاب اسلامی، به وسیله نیروهای مسلح نشان داد که درصدی هرچند اندک از کارکنان عملیاتی در رویارویی با دشمن متوجه شدند که برای این شغل ساخته نشده، خود یا سازمان را دچار مشکلاتی کردند. از این رو سعی شد تناسب شخصیت شاغل و شغل به‌عنوان یکی از عوامل مهم جذب و استخدام مد نظر قرار گرفته و شخصیت‌های متناسب با مشاغل پر خطر که کاملاً از احتمال بالای شهادت، نقص عضو، شکنجه و اسارت آگاهند تا حد امکان قبل از استخدام مشخص شوند، تا ضمن گزینش نیروی متناسب، افزایش کارایی از این منظر نیز به بالاترین سطح برسد. از آنجا که در نمونه تحقیق علاوه بر نیروهای عملیاتی نظامی، نیروهای آتش‌نشانی و امدادی هم وجود داشتند، می‌توان از نتیجه آن در سایر مشاغل پرخطر غیر نظامی نیز بهره‌برداری کرد.

باوجود این تناسب شخصیت با شغل (در کلیه مشاغل) دارای وزن قابل ملاحظه‌ای در کارایی کارکنان است که این موضوع در نهایت سطح اثربخشی سازمان‌ها را ارتقا می‌بخشد. در طول تحقیق مذکور بیش از هشتاد عامل مؤثر در کارایی نیروی انسانی مشخص شد که تأثیر «تناسب تیپ شخصیت با شغل» یکی از آنها بود. در طول بررسی این عامل از شانزده تیپ معرفی شده به وسیله

«کاترین و ایزابل بریگز» سه تیپ شخصیت<sup>۱</sup> ISTP, ISTJ, ESTP به عنوان متناسب‌ترین تیپ، شناخته شدند.

**کلیدواژه‌ها:** جذب و استخدام، مشاغل عملیاتی نظامی، تناسب شخصیت و شغل، تیپ شخصیت کارکنان عملیاتی.

## ۱- مقدمه

تاریخ به‌ویژه در سده گذشته شاهد جنگ‌های خونینی<sup>۲</sup> بوده است، بنابراین جنگ پدیده‌ای است عجیب با زندگی بشر. «جومینی<sup>۳</sup> بر خلاف بسیاری از آزادی‌خواهان خوش‌بین قرن نوزدهم که جنگ را انحراف زندگی انسان از مسیر تاریخ می‌دانستند، آن را جزو لاینفک تاریخ تمدن بشر تلقی می‌کرد» [۱، ص ۱۲۴]. «کلاوزویتس<sup>۴</sup> در طرح «فلسفه سیاسی جنگ» جنگ را عقلانی، ملی و ابزاری برای سیاست عنوان کرد، و آن را چیزی جز «ادامه سیاست دولت با ابزار متفاوت» نمی‌داند» [۲، صص ۱۸-۲۰]. «کوئینسی رایت<sup>۵</sup> در یک مطالعه در حیطه مناقشات بین‌المللی نتیجه می‌گیرد:

۱- جنگ در ذات نظام ملت- کشور وجود دارد؛ ۲- باورها و ارزش‌های متضاد علل جنگ‌اند؛ ۳- جنگ در ذات بشر وجود دارد؛ ۴- جنگ ثمره یک محیط اجتماعی متلاطم است. و ...» [۳، ص ۵۷].

با این پیش‌فرض که جنگ جزئی از زندگی بشر است، نیروهای عملیاتی، رکن اصلی مقابله با تهدید در هوا، زمین و دریا بوده و کارکنان جنگاور به‌عنوان گرانبهارترین سرمایه، یکی از نیازهای الزامی میدان‌های نبرد می‌باشند و «از آن‌جا که منابع انسانی به عنوان یک عامل عمده استراتژیک هر سازمان تلقی می‌شوند در این صورت اعمال یک مدیریت استراتژیک برای یک

۱. انواع شخصیت در صفحه ۹ توضیح داده شده است

۲. جنگ‌های جهانی اول و دوم، ویتنام، کره، هند و پاکستان، اعراب و اسرائیل، جنگ تحمیلی عراق بر ایران، جنگ نفت ۱۹۹۱، جنگ بالکان، جنگ متحدان علیه عراق، جنگ افغانستان و بسیاری جنگ‌های بزرگ و کوچک داخلی و خارجی دیگر در اقصی نقاط جهان از این جمله‌اند.

3. Antoine-Henri Jomini (1779- 1869)

4. Carl von Clausewitz (1780-1831)

5. Quincy Wright

منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است بلکه امری ضروری تلقی می‌شود» [۴، ص ۴]. از طرفی مهم‌ترین دغدغه مسئولان سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری و کارایی نیروی کار می‌باشد. «رقابت قدرتمند بومی و بین‌المللی، سازمان‌ها را به سوی کارایی بیشتر سوق می‌دهد. مدیران واحدهای منابع انسانی فعال به این چالش‌ها با یافتن راه‌های جدید برای بهبود کارایی پاسخ می‌دهند» [۵، ص ۳۹۵]. واحدهای نظامی هم از این امر مستثنا نبوده و باید در جهت توانمندی کارکنان خود، به‌ویژه در بخش عملیاتی تلاش کنند تا از نظر توان رزمی در موازنه قدرت با تهدیدات به سطح مطلوب‌تری برسند.

علت انجام تحقیق حاضر، یافتن راهکاری برای ارتقای کارایی کارکنان عملیاتی در مقابل تهدیدهای روزافزون، به سطحی بالاتر بود؛ زیرا کاهش کارایی این نیروها تأثیری مضاعف و بحران‌آفرین بر سازمان و کشور دارد، در این صورت برای آن‌که چتر حمایتی کارکنان نظامی، با تولید کالای ارزشمند «امنیت» اجازه فعالیت پر ثمر به سایر بخش‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را بدهد لازم است تا توجه ویژه‌ای به گزینش و استخدام آنان بشود که یکی از راهکارها شناخت و گزینش شخصیت‌های جسور، شهادت‌طلب و توانمند است.

در تحقیق حاضر روی چند عامل مؤثر در کارایی، از جمله تناسب شخصیت (که موضوع این مقاله است) کار جدی صورت گرفت و دو فرضیه به شرح زیر طرح شد:

الف: شخصیت‌های نامتناسب با مشاغل در کارکنان عملیاتی، یکی از عوامل کاهش کارایی است. به عبارتی هر قدر تطبیق ویژگی‌های شخصیتی با مشاغل بیشتر باشد کارایی بالاتر است و ب: از میان شخصیت‌های شانزده‌گانه، تیپ 'ESTP' (برونگرا، حسی، فکری و ادراکی) متناسب‌ترین نوع شخصیت در افزایش کارایی کارکنان عملیاتی می‌باشد.

در اهمیت و ضرورت تحقیق باید گفت که امروزه جنگ‌ها از حالت سنتی، فیزیکی و رو در رو (سخت‌افزاری)، بیشتر متوجه فناوری فوق پیشرفته، اطلاعات به‌موقع، دقت و سرعت همراه با ارتباطات گسترده یا جنگ نرم شده‌اند. دیگر نیروی فیزیکی صرف نمی‌تواند صحنه‌های نبرد را اداره کند؛ از این رو به شدت لازم است همه جنبه‌های مؤثر در مقابله با تهدید، به‌ویژه بخش نیروی انسانی کیفی مورد توجه قرار گیرد.

## ۲- مبانی نظری و مروری بر ادبیات تحقیق

عموماً چهار زیرمجموعه برای نظام مدیریت منابع انسانی ذکر شده است: جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، نگهداری (پرداخت حقوق و مزایا، بازنشستگی، ...) و به کارگیری مؤثر کارکنان. سه بخش اول اهمیت ویژه‌ای دارند که اگر به دقت مورد توجه قرار نگیرند سازمان با افرادی بی‌انگیزه، غیرخلاق و در نتیجه با کاهش کارایی مواجه شده و دیگر استفاده مؤثر از این منابع میسر نمی‌شود «مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و در نهایت با شکست مواجه می‌شود» [۴، ص ۲۷]. کارکنان برحسب نوع و نتیجه عملکرد خود، می‌توانند به عنوان نقطه ضعف یا قوت سازمان محسوب شوند. از این رو اهمیت جذب افراد متناسب با مشاغل، مشهود می‌شود. «توسعه اقتصادی هر کشور در گروی ظرفیت‌ها و توان تولیدی آن است» [۵، ص ۳۲]. نیروهای نظامی با تولید امنیت زمینه فعالیت را برای واحدهای تولیدی فراهم کرده و کاهش کارایی آنها فرد، سازمان متبوعه و جامعه را متضرر و متأثر می‌سازد. کارکنان نظامی که برای برخورد با شرایط بحرانی و جنگ تربیت می‌شوند باید به هنگام رزم با پذیرش خطر بتوانند وظیفه خود را به خوبی انجام دهند. ممکن است خلبان ورزیده‌ای که در تیم نمایش هوایی «آکروجت» با انجام مانورهای هنری فوق‌العاده ظریف و دقیق، اجرای نمایش می‌کند، موقع جنگ به علت نبود شخصیت رزمی، دچار تزلزل روحیه شده و از انجام مأموریت جنگی سر باز زند؛ یعنی در وقت نیاز، هزینه گزافی را که سازمان برای او پرداخته است، هدر دهد. در حقیقت چنین افرادی خود به تنهایی مقصر نیستند بلکه عدم توجه سازمان به شخصیت متناسب در فرایند گزینش و استخدام نقش اساسی دارد. «شخصیت یکی از عمده‌ترین عواملی است که می‌توان در اولین تماس، متقاضی شغل را ارزیابی کرد. از آنجا که توجه به وضع متقاضی در بسیاری از محیط‌ها و در وضعیت‌های مختلف امری دشوار به نظر می‌رسد، از اطلاعات شخصیتی فرد می‌توان برای پیش‌بینی رفتار آینده او کمک گرفت. با مقایسه شخصیت فرد با همکارانش، به ویژه در محیط‌طول که به تلاش جمعی نیاز است می‌توان به کارایی کمک کرد» [۶، ص ۹۲]. «اجزای به وجود آورنده سازمان‌ها هر چه باشند، اگر در دست منابع انسانی با کفایت قرار گیرند، سازمان‌ها می‌توانند با صرف وقت، نیرو و هزینه کمتری به هدف‌های خود برسند» [۷، ص ۷۴] می‌کنند. اگر منافع اولیه یا حیاتی ملتی به خطر بیفتد، چه کسانی باید از تضییع آن جلوگیری کنند؟

«از آنجا که منافع اولیه ضامن بقا، استقلال و حیات کشور است، در صورت به خطر افتادن، ملت هرگونه فداکاری و ایثار را برای حفظ آنها پذیرفته و در نهایت آمادگی دارد تا در شرایدرطول که حفظ و حصول به این ارزشها از طرق عادی و دیپلماتیک میسر نباشد، به منظور از بین بردن زمینه‌های تهدید و کسب این منافع، حربه جنگ را برگزیند» [۸، ص ۲۲]. چون نیروهای مسلح عملیاتی، اولین گروهی هستند که در مقابل دشمن صف‌آرایی می‌کنند، ابتدا به بررسی تناسب شخصیت این گروه اقدام شد. این کارکنان شامل خدمهٔ تانک، ناو، زیردریایی، نفربرهای زرهی، خلبانان شکاری/ بمب‌افکن و ترابری، کارکنان پدافند هوایی، رزمندگان خط مقدم، کارکنان آتش‌نشانی، امداد و نجات و ... می‌باشند.

علی(ع) شهادت‌طلبان را نسبت به حقایق هستی برخوردار از شناخت حقیقی می‌داند. «خالق کائنات در نفوس آنان بزرگ و جز او در چشم آنان کوچک شده است. مثل بهشت و آنان چنان است که آن را دیده‌اند و در مقام والای آن بهشت در نعمت غوطه‌ورند و مثل دوزخ و آنان، چنان است که آن را دیده‌اند و در میان آن در عذابند» [۹، ص ۶۵۹].

همچنین در آیه ۱۱۱ سوره توبه<sup>۱</sup>، خداوند خود را خریدار، مؤمنان را فروشنده جان‌ها، اموال آنان را کالا و بهشت را بها، تورات و انجیل و قرآن را سند این معامله قرار داده است [۱۰، ص ۴۱۰] و نیز پیامبر اکرم می‌فرماید: «یک روز مجاهد در راه خدا بهتر است از هفتاد سال نماز و یک روز او بهتر از هزار روز در غیر جهاد است» [۱۲، ص ۱۳].

شهید از نظر رسول اکرم(ص) هفت خصلت دارد: «... اول آن‌که اولین قطره‌ای که از خون او به زمین بریزد، تمام گناهی که کرده است؛ آمرزیده می‌شود و مهم آخرین خصلت است: «شهید نظر می‌کند به وجه الله» و این آخرین کمال است برای انسان» [۱۲، ص ۱۸۴]. در این صورت فرد معتقد به شهادت، احتمالاً تمام تلاش خود را برای رسیدن به هدف مصروف خواهد کرد؛ یعنی حداکثر کارایی.

«کارایی، میزان نسبت دستیابی به هدف و یا کار انجام شده به منابع مصرف شده است» [۱۳، ص ۲۳]. علل متعددی موجب کاهش کارایی سازمان می‌شود که هر یک دارای وزن و تأثیر متفاوتی است. این عوامل می‌توانند در نتیجه تجهیزات نامناسب، قوانین دست و پاگیر،

۱. ترجمه آیه: «خداوند از مؤمنان، جان‌ها و مالشان را خرید تا بهشت برای آنان باشد، (به این‌گونه) که در راه خدا پیکار می‌کنند، می‌کشند و کشته می‌شوند؛ این وعده حقی است بر او که در تورات و انجیل و قرآن ذکر فرمود و چه کسی از خدا به عهد خود وفادارتر است؟ اکنون بشارت باد بر شما به داد و ستدی که با خدا کردید و این است آن پیروزی بزرگ».

فرهنگ جامعه و سازمان، عوامل خارجی، مسائل داخلی سازمان و ... باشند. در طول این تحقیق ۸۲ عامل مؤثر در کارایی شناسایی و به سه دسته؛ عوامل برون سازمانی، درون سازمانی و فردی تقسیم شدند. از آنجا که سازمان‌های عام‌المنفعه مانند نیروهای مسلح تحت حمایت دولت بوده و انجام مأموریت آن‌ها به هر قیمتی لازم است، مفهوم کارایی در این تحقیق، کیفیت عملکرد بخش انسانی "توان مقابله با تهدید" فرض شده است.

"هالند"<sup>۱</sup> هم می‌گوید: "افراد در محیط کاری متناسب با شخصیت خود بیشتر موفق و رضایتمند بوده و بهره‌وری بالاتری دارند". تحقیق مشیری [۱۴] در دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش و باهری [۱۵] در دانشگاه عالی دفاع ملی نیز نتیجه داده‌اند "هر چه رضایتمندی شغلی بیشتر و کیفیت نظامی‌گری بهتر باشد، کارایی بالاتر است".

کیفیت نظامی‌گری عبارت است از تطابق با الگوی یک نظامی. «کارکنانی که دارای صفات شجاعت، اطاعت از مافوق بوده، از انجام کار خود لذت می‌برند و به شغل خود مباحثات می‌ورزند؛ به موقع در محل خدمت حاضر شده و با انجام وظیفه احساس غرور و انرژی می‌کنند و به پوشیدن لباس هم‌شکل خود افتخار می‌نمایند، یک نظامی متناسب با و فاقدین صفات فوق نظامی‌نامتناسب هستند» [برداشت از ۱۶، ص ۲۱۱].

در نتیجه تحقیق باهری آمده: «رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دارای تأثیر زیاد در افزایش کارایی و توان عملیاتی است. ... نارضایتی، بی‌تعهدی و بی‌دقتی آنان که ریشه در عدم رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی کم دارد، می‌تواند با یک اشتباه بسیار کوچک به سیستم‌های پیچیده و بسیار گران‌قیمت، خسارت سنگین وارد کند و باعث بروز سوانح تلخ و هدر رفتن سرمایه‌های با ارزش سازمان شود» [۱۵، ص ۲۴].

عوامل دیگری نیز در کارایی دخیل هستند، به طور مثال هریس<sup>۲</sup> عقیده دارد «برای ارتقای روحیه که نیاز یک ملت در جنگ و صلح است، نیروهای مسلح، مسئولان آنان و سازمان‌های رفاهی وابسته باید در تقویت عوامل افزایش کارایی مانند: بازی‌های قهرمانی، ورزش و دستاوردهای سودمند بسیار قبل از آغاز یک جنگ همکاری کنند» [۱۷، ص ۳۲۲] یا در گزارش کمیته مشورتی وزیران کانادا در زمینه کارایی، داریم: «کمیته اعتقاد دارد در دو ناحیه فرصت کارایی بلندمدت یگان‌های نظامی وجود دارد؛ یکی نحوه مدیریت منابع انسانی

1. John L.Holland  
2. Frederick Harris

نظامی و دیگری ساختاربندی صحیح آن نیروها» [۱۸، ص ۲]. فریس<sup>۱</sup> می‌گوید: «بهره‌وری کارمندان در یک سازمان در نتیجه عملکرد عوامل متعدد پویایی است که شامل رهبری، فرهنگ، اهداف سازمان، فضا، تنوعی که کارکنان انتظار دارند در آن کار کنند و خود مدیریتی آنان می‌باشد» [۱۹، ص ۱]. نظریه هالند نیز این موضوع را تأیید می‌کند که «ناهمخوانی و ناهماهنگی بین محیط شغلی و نوع شخصیت فرد موجب نارضایتی، عدم پیشرفت و عدم کارایی او می‌گردد» [۲۰، ص ۱۴].

ایساک آدیزس<sup>۲</sup> در بحث «دوره عمر سازمان» اشاره دارد که «... نیروی حیات، یعنی قابلیت سازمان برای اثربخشی و کارایی در کوتاه و بلندمدت» [۲۱، ص ۲۲۶]. او هم چنین میزان تناسب اختیار، مسئولان و نقش آن را در کاهش کارایی مطرح کرده است. عامل مهمی دیگری که جنبه دو سویه دارد؛ یعنی هم سازمان و هم داوطلب شغل باید به آن توجه خاص نکند، تأثیر تناسب شخصیت فرد با شغلی است که می‌خواهد احراز کند.

## ۲-۱- شخصیت متناسب با شغل

«موضوع تناسب شخصیت و شغل افراد یکی از اصول مهم و ضروری است که قسمت اعظم موفقیت شاغلان در مسئولیت‌های مختلف ناشی از رعایت این اصل می‌باشد. بخش اعظمی از مشکلاتی که در برخی سازمان‌ها از جمله نیروهای مسلح گاهی اوقات رخ می‌دهد، به عدم تناسب شخصیت و شغل افراد شاغل برمی‌گردد» [۷، ص ۹۱]. در تعاریف برخی شخصیت را امری ذاتی یا ژنتیکی و عده‌ای را اکتسابی دانسته‌اند. گروهی نیز عقیده دارند که شخصیت با تلفیقی از این دو عامل شکل می‌گیرد. «نباید فراموش کرد که شخصیت یک مفهوم مطلق نیست و همواره در معرض دگرگونی و تغییر است؛ به عقیده «جان دولارد» تغییر فرهنگ، فشارهای اجتماعی، بیماری‌های روانی، حوادث و اتفاقات گذشته به خصوص در دوران کودکی از عوامل مؤثر در تغییر شخصیت‌اند» [۲۲، ص ۶۲]. «هر تیپ (شخصیت) محصول تعامل خاصی بین چندین نیروی فرهنگی و شخصی مانند گروه همسالان، عوامل ارثی و ژنتیکی، والدین، طبقه اجتماعی، فرهنگ و محیط فیزیکی است» [۲۰، ص ۲۳].

«از دید جامعه‌شناسان انسان گستره‌ای است از جامعه و دنیای اطراف که در وجود او درونی

1. Gerald R. Ferris  
2. Ichak Adizes

شده و به صورتی که آن را شخصیت می‌نامند، متجلی می‌شود. ... به نظر "کولی" شروع استعمال کلمه "من" آغاز ظهور شخصیت و معرف آگاهی کودک نسبت به وجود انسانی خود در میان دیگر انسان‌هاست. "جورج مید" در تکوین شخصیت کودک از سه مرحله مقدماتی یا تقلید کورکورانه، مرحله بازی فردی و مرحله بازی گروهی نام می‌برد (کنش متقابل نمادین) [۱۴، ص ۱۱۷]. «رایج‌ترین نظریه در این زمینه روانکاوی فروید است. او آدمی را متشکل از سه بخش می‌داند: نهاد (I.D.)، نفس یا خود (Ego) و فراخود یا شخصیت (Super Ego)» [۱۵، ص ۱۳۴].

«یانگ»<sup>۲</sup> شخصیت را مجموعه‌ای از عادات، خصوصیات، گرایش‌ها و افکار فرد می‌داند که از نظر ظاهر به صورت نقش‌ها، پایگاه‌ها و موفقیت‌ها و از لحاظ درونی به صورت انگیزه‌ها، هدف‌ها و جنبه‌های مختلف خودپرستی است. بر حسب این نظریه شخصیت دو جنبه دارد: خارجی و اجتماعی که سازش اجتماعی فرد را سبب شده و رفتار وی را با اعضای گروه هماهنگ می‌سازد. جنبه درونی و زیستی که موجب تعارض رفتار فرد با همگان می‌شود. او جنبه درونی شخصیت آدمی را "خود" می‌نامد. "کولی" بر خلاف یانگ "خود" را جنبه اجتماعی شخصیت توصیف می‌کند: آگاهی ما نسبت به وجود خود در اثر تماس با سایر افراد و مطلع شدن از حالات، رسوم و عقاید آن‌ها صورت می‌گیرد» [۲۲، ص ۶۴].

تعاریف شخصیت بسیار متفاوت‌اند. به طور مثال داریم: «شخصیت تعریف معینی که همه آن را بپذیرند ندارد، اما به اعتبار یک تعریف جامع، عبارت است از آن دسته ویژگی‌های مهم فردی که مبین الگوهای ثابت رفتار هستند. "مدی"<sup>۳</sup> شخصیت را چنین تعریف کرده است: شخصیت یک رشته ویژگی‌ها و تمایلات ثابت درونی است که وجوه اشتراک و تفاوت رفتار (یعنی اندیشه‌ها، احساس و کردارهای) افراد را تعیین می‌کند، و در طول زمان مداومت دارد، به طوری که آن‌ها را به عنوان نتیجه فشارهای اجتماعی و زیست شناختی نمی‌توان شناخت» [۱۵، ص ۱۳۴]. نهایت آن‌که «شخصیت شامل کل وجود فرد است و وضع عمومی بدن، مهارت‌ها، رغبت‌ها، امیدها، وضع ظاهر، احساسات، هیجان‌ها، عادت‌ها، هوش، خصوصیات اخلاقی، فعالیت، معتقدات و افکار فرد را در بر می‌گیرد» [۷، ص ۹۱].

هر سازمان و مشاغل آن نیز با توجه به فرهنگ کلی کارکنان، روابط درون و برون

1. Charls H.Coolley  
2. Kimbal Young  
3. Maddi, 1980



سازمانی، عملکرد و رفتار خود شخصیت یا هویتی خاص دارد. نقش فرهنگ هم در شخصیت مهم است، اما چون مجال پرداختن به این مهم وجود ندارد، فقط به این جمله بسنده می‌شود: «شخصیت هر کس تحت تأثیر هزاران پدیده فرهنگی قرار می‌گیرد و تأثیر هر یک از این پدیده‌ها به صورتی در عواطف و رفتار او متجلی می‌شود» [۲۳، ص ۶۳].

با این حال اگر شخصیت داوطلبان قبل از استخدام سنجش شده و تناسب آن با شغل مربوط به آن مشخص شود، علاقه‌مندی و هماهنگی آنها با کاری که انجام خواهند داد سبب می‌شود تا سایر مشکلاتی که در ابتدا به آنها اشاره شد، برای آنان کم‌رنگ جلوه کند.

با توجه به نظریه‌های فوق و به منظور تعیین نوع شخصیت نمونه، شاخص‌هایی از نظریه هالند، کاترین و ایزابل بریگز<sup>۲</sup> و پروفایل ارزیابی روان‌سنجی کارکنان برمبنای تئوری یانگین<sup>۳</sup> در سایت PsycTest.com و تست روان‌سنجی چند حالتی مینه‌سوتا (MMPI) تهیه شد که به شکل پرسشنامه در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت.

هالند شخصیت و فضای کاری را به شش گروه مشابه تقسیم کرد. او اعتقاد دارد بالاترین بازدهی فرد وقتی است که در فضای کاری مشابه شخصیت خود مشغول باشد. از نظر وی اشخاص می‌توانند به طور توأم چند شخصیت داشته باشند. او دو فضای کار نزدیک به شخصیت و دورترین فضا را که فرد می‌تواند در آنها هم کار کند، معین کرده است (شکل ۱).

«تحقیقات در رابطه با این نظریه نشان داده است که نه تنها گرایش شخصیتی، یک پیش‌بینی کننده خوب برای انتخاب شغل است بلکه هنگامی که بین سبک شخصیت و شغل افراد هماهنگی وجود دارد، احتمال تغییر شغل نیز کاهش پیدا می‌کند» [۲۰، ص ۲۶۹]. در این صورت این نظریه مذکور به وسیله مشاوران انتخاب شغل بسیاری استفاده می‌شود.

مشاغل نیز فضای شخصیتی متفاوتی دارند و افراد علاقه‌مندند در مشاغل هماهنگ با شخصیت خود کار کنند. در این صورت حاصل آن علاقه‌مندی و رضایت بالاتر است. «کسانی که در محیط شغلی و شرایط سازمانی متناسب با نوع شخصیت خود قرار دارند، راضی‌ترند و احتمال استعفا و فرار آنها در مقایسه با کسانی که در محیط شغلی نامناسب قرار دارند به مراتب کمتر است» [۲۳، ص ۳۵]. «در نظریه هالند:

۱- افراد یکی از این شخصیت‌ها را دارند: واقع‌گرا، جستجوگر/ کاوشگر<sup>۲</sup>، هنرمندانه/

---

1. Realistic  
2. Investigative

- هنری<sup>۱</sup>، اجتماعی/ معاشرتی<sup>۲</sup>، خطرپذیر/ متهور<sup>۳</sup> و متعارف یا<sup>۴</sup> معمولی؛
- ۲- افراد با شخصیت مشابه، تمایل به ارتباط با هم دارند.
- ۳- افراد با شخصیت مشابه که با هم در شغلی فعالیت می‌کنند، فضای کاری‌ای را ایجاد کنند که با نوع شخصیت آنان تناسب دارد؛
- ۴- شش نوع فضای کاری مشابه نیز وجود دارد: واقع‌گرا، کاوشگرانه، هنری، اجتماعی، خطرپذیر، و متعارف؛
- ۵- عملکرد و احساس فرد در کار بستگی به فضای شغلی دارد. اگر با افرادی کار کند که شخصیتی مشابه او دارند، قادر خواهد بود بسیاری از کارهایی را که آنها انجام می‌دهند، انجام دهد و بیش‌ترین احساس آرامش را با ایشان داشته باشد.
- ۶- آنان که شغل مشابه با شخصیت خود را انتخاب می‌کنند، معمولاً بیشتر موفق و رضایت‌مند هستند. به جدول ۱ دقت شود:

جدول ۱ فضای متناسب کار<sup>۵</sup> [۲۴]

Your Personality Type	Most Compatible	Compatible
Realistic	Realistic	Investigative & Conventional
Investigative	Investigative	Realistic & Artistic
Artistic	Artistic	Investigative & Social
Social	Social	Artistic & Enterprising
Enterprising	Enterprising	Social & Conventional
Conventional	Conventional	Enterprising & Realistic

این مسأله چگونه رخ می‌دهد؟ احتمالاً فرد باید شغلی را انتخاب کند که با شخصیت او هماهنگ یا مشابه باشد. به طور مثال: اگر بالاترین امتیاز را در تیپ "واقع‌گرا" دارد، با نگاهی

- 
1. Artistic
  2. Social
  3. Enterprising
  4. Conventional
  5. Compatible work environments

به جدول بالا متناسب‌ترین فضای شغلی را که در گروه واقع‌گرا است، انتخاب کند. حتی می‌تواند مشاغل نزدیک به فضای واقع‌گرا (جستجوگر یا متعارف) را برگزیند.

چون بیشتر افراد، شخصیت چندگانه دارند، مانند واقع‌گرا- جستجوگر، ممکن است فرد به شغلی در سایر طبقات نیز تمایل داشته باشد. چکیده‌ای از خصوصیات انواع شخصیت و فضای کاری به شرح زیر است:

▪ **شخصیت واقع‌گرا:** کار با حیوانات، ابزار و ماشین‌آلات را دوست دارد. معمولاً از فعالیت‌های اجتماعی پرهیز کند؛

▪ **شخصیت کاوشگر:** تمایل به مطالعه و حل مسائل ریاضی یا علمی را دارد و معمولاً از رهبری، یا متقاعد کردن مردم احتراز کند؛

▪ **شخصیت هنرمندانه/ هنری:** علاقه‌مند به فعالیت‌های خلاق هنری بوده و معمولاً از فعالیت‌های کاملاً تعریف شده و تکراری پرهیز می‌کند؛

▪ **شخصیت اجتماعی:** کارهایی مثل تدریس و مشاوره را دوست داشته، معمولاً در استفاده از ماشین و ابزار برای رسیدن به هدف پرهیز می‌کند؛

▪ **شخصیت متهور:** به رهبری علاقه داشته، معمولاً از اعمالی که نیاز به نظارت دقیق، علمی و تفکر تجزیه تحلیل‌گرایانه دارد، احتراز می‌کند؛

▪ **شخصیت متعارف:** کار با اعداد، ماشین‌آلات و امور مرتب شده را دوست دارد. از فعالیت‌های مبهم و بدون ساختار پرهیز می‌کند؛

▪ **فضای کاری تیپ واقع‌گرا:** در این فضا افرادی با شخصیت واقع‌گرا حاکم هستند. نمونه‌هایی از مشاغل واقع‌گرا: مهندس لوکوموتیو، کشاورزی، خلبانی، آتش‌نشانی و ...

▪ **فضای کاری تیپ کاوشگرانه:** در این فضا برای کسانی که دقیق و عقلایی بوده و در حل مسائل ریاضی و علمی تبحر دارند، ارزش قائلند: دندانپزشکی، کارکنان آزمایشگاه، آرشتکت، هواشناسی و ...

▪ **فضای کاری تیپ هنری:** در فضای هنری برای اشخاص اصیل، مستقل و پر محتوا با توانمندی هنری ارزش قائلند. چند مثال از مشاغل هنری: پزشک جراح، طراحی لباس، هنرپیشگی، موزیکدان و ...

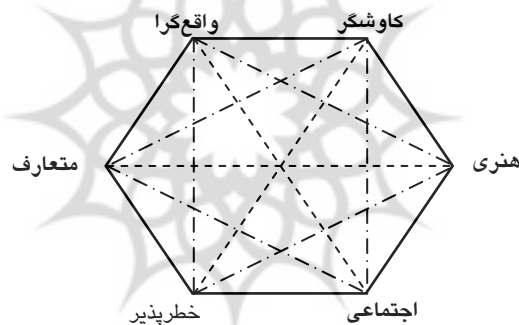
▪ **فضای شغلی تیپ اجتماعی:** در این فضا ارزش ویژه‌ای برای افراد یاری رسان،

دوست مآب، و امین قائلند. برخی از این مشاغل: مشاور یا وکیل، فیزیوتراپی، پرستاری، آموزگاری و ...

▪ **فضای کاری تیپ متهور:** آنها برای کسانی که دارای ویژگی بلندپروازی، اجتماعی و پر انرژی هستند، ارزش خاصی قائلند، از جمله مشاغل ذیل: فروشنده، ریاست بانک، دلال / حراج‌گذار، بازرسی گمرک و ...

▪ **فضای کاری تیپ متعارف:** در این فضا برای کسانی که منظم‌اند و در کار با پرونده‌ها و ارقام در یک محیط با نظم، خوب کار کنند، ارزش قائلند. مانند: منشی دادگاه، کارمند بانک، ماشین‌نویس، کارمند اداره پست

خلاصه این‌که «کسانی که در محیط شغلی و شرایط سازمانی متناسب با نوع شخصیت خود قرار دارند، راضی‌ترند» [۲۳، ص ۳۵].



شکل ۱ مدل شش ضلعی نزدیکی شخصیت‌ها به هم [۲۰، ص ۱۶]

با توجه به نمودار شش ضلعی می‌توان نزدیک‌ترین و دورترین فضای شغلی را نسبت به هم تعیین کرد.

«ایزابل و بریگز شخصیت انسان را در چهار بُعد مطرح ساخته و آن را به شرح زیر عنوان کرده‌اند که با مطالعات گذشته روان‌شناسان نیز سازگار است [۲۵، صص ۱۱، ۱۳]:

الف- انسان چگونه با دنیای اطراف خود تعامل برقرار می‌کند و انرژی و توانایی‌های خود را در چه جهتی سوق می‌دهد؟

ب- به چه نوع اطلاعاتی بیشتر توجه می‌کند؟

ج- چگونه تصمیم می‌گیرد؟

د- به چه میزان ترجیح می‌دهد در شرایط سازمان یافته‌تری زندگی کند؟  
ابعاد ذکر شده، مطابق جدول زیر به هشت ویژگی شخصیتی تقسیم شده‌اند:

جدول ۲ ابعاد چهارگانه شخصیت افراد

برون‌گرا <sup>۲</sup>	درون‌گرا <sup>۱</sup>	بر مبنای یک
حسی <sup>۴</sup>	شهودی <sup>۳</sup>	بر مبنای دو
فکری <sup>۶</sup>	احساسی <sup>۵</sup>	بر مبنای سه
قضائتی <sup>۸</sup>	ادراکی <sup>۷</sup>	بر مبنای چهار

از تلفیق جدول فوق، شانزده تیپ شخصیت به شرح زیر به دست می‌آید.

جدول ۳ انواع شانزده گانه شخصیت افراد

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

خلاصه‌ای از شاخصه‌های افراد با ابعاد ذکر شده چنین است:

«برون‌گرا (E): عمل و تنوع را دوست داشته، دارای سرعت واکنش بالا است؛

درون‌گرا (I): تمایل دارند ابتدا ایده یا نقشه کاری را بفهمند و در گروه کوچک کار کنند؛

1. Introvert
2. Extrovert
3. N-Intuition
4. Sensing
5. Feeling
6. Thinking
7. Perception
8. Judging

حسی (S): مایل‌اند از حواس پنجگانه برای سر در آوردن از موضوعات استفاده کنند؛  
 شهودی (N): علاقه‌مند به کشف راه حل‌ها و روبه‌رو شدن با مشکلات جدید هستند؛  
 متفکر (T): به مسائل منطقی می‌نگرند. احساسات دیگران زیاد برای آنان مهم نیست؛  
 احساسی (F): بیشتر از روی احساسات شخصی تصمیم می‌گیرند؛  
 قضاوتی (J): برای انجام امور از نقشه‌های از پیش تعیین شده استفاده می‌کنند؛  
 ادراکی (P): انعطاف‌پذیرند. از طرح‌های تثبیت شده می‌پرهیزند» [۲۶، ص ۶].

طرح دوتایی ابعاد فوق معلوم می‌کند فرد به کدام قطب تمایل بیش‌تری دارد. در نتیجه چهار گرایش شخصیتی فرد بارزتر شده و به عنوان تیپ شخصیتی او محسوب می‌شود. سازمان‌ها مسئول هستند تا مشخص کنند که مشاغل موجود آن‌ها جزو کدام گروه از فضاها ی شغلی بوده و به چه نوع شخصیت‌هایی نیازمندند. سپس با آزمون مناسب بدانند داوطلبان استخدام با کدام شخصیت هماهنگ یا به آن نزدیک‌ترند. با کشف شخصیت و موفقیت افراد متناسب در سایر آزمون‌ها، بهترین‌ها را از بین داوطلبان گزینش کنند. به مدل (شکل ۲) که لحاظ کردن تناسب شخصیت را در استخدام مد نظر قرار داده توجه شود:



شکل ۲ مدل استخدام با لحاظ کردن تناسب شخصیت

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

الف- متغیر وابسته: کارایی کارکنان نهاجا (توان مقابله با تهدید) است که این تحقیق به‌منظور افزایش آن انجام شده و رابطه آن با متغیرهای مستقل سنجش می‌شود.

ب- متغیرهای مستقل: سه عامل مؤثر بر کارایی در این پژوهش به‌عنوان متغیر مستقل تبیین شده‌اند که با تغییرات آن‌ها متغیر وابسته احتمالاً تغییر می‌کند. متغیرها عبارتند از موقعیت عمر سازمان و درصد کارکنان خلاق و اجرایی، تیپ شخصیتی اشخاص داوطلب و تناسب آن با شغل مورد نظر، کیفیت و میزان آگاهی‌های قبل از ورود داوطلبان استخدام که در این مقاله فقط روی تناسب شخصیت بحث شده است. نوع تحقیق کاربردی بوده که به دلیل دست پیدا کردن به پیشنهادها، راهکار نهایی و نیاز به بررسی وضعیت قبل و فعلی مراحل استخدام جامعه آماری برای یافتن راهکار بهینه، روش آن "موردی زمینه‌ای" و "همبستگی" انتخاب شد. نمونه با قدمت پنج‌سال خدمت، نتیجه جامعه آماری از کارکنان عملیاتی متجاوز از سی یگان نظامی در سطح کشور می‌باشد که انتخاب آن برابر فرمول

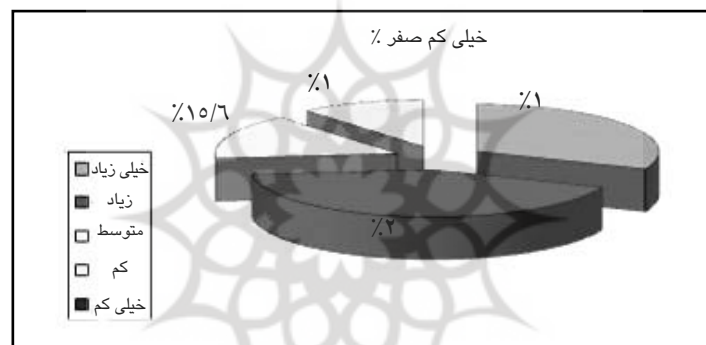
$$n = \frac{N \sum \frac{\alpha^r PQ}{r}}{\epsilon^r (N-1) + Z \frac{\alpha^r PQ}{r}}$$

ع- به‌صورت تصادفی طبقاتی انجام گرفت. گردآوری داده‌ها نیز بر اساس روش‌های میدانی، مصاحبه با اکثر مسؤولان ذیربط، مشاهده عینی، اینترنت، مراجعه کتابخانه‌ای، بررسی قوانین و ضوابط موجود درباره جذب و استخدام و ارسال پرسشنامه برای نمونه صورت گرفت. تحلیل اطلاعات با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و تکنیک‌های آمار توصیفی و استنباطی، آزمون‌های آماری مانند "مجذور کا"، "ضریب همبستگی"، "نسبت موفقیت در یک جامعه"، "ضریب توافقی" و ... انجام شده است.

### ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات

نظر به اهمیت کارایی در سازمان و با هدف افزایش آن به سطوح بالاتر، میزان تأثیر نوع شخصیت بر کارایی نمونه با ارائه پرسشنامه و انجام آزمون شخصیت‌سنجی بررسی شد. سپس کارایی فعلی آنان به شرح زیر محاسبه شد:

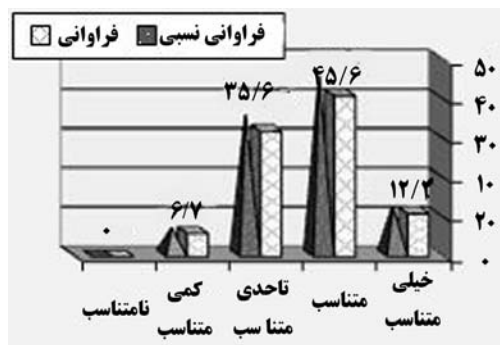
برای کاستن از خطا و غرض ورزی احتمالی، جهت تعیین میزان دقیق‌تر کارایی نمونه، علاوه بر معدل نمره ارزیابی دو سال افراد که به وسیله مسئولان مستقیم تعیین شده، "میزان رضایت‌مندی از شغل" و "کیفیت نظامی‌گری" نیز اندازه‌گیری و نتیجه، با درصدگیری جداگانه و تجمیع آن‌ها، به‌عنوان نمره کارایی (از صد) به‌دست آمد. میزان رضایت‌مندی با سؤال‌هایی مانند؛ لذت از انجام کار، رضایت از شغل فعلی، افزایش یا کاهش علاقه‌مندی پس از دوران خدمت، حاضر شدن با علاقه سر کار، احساس انرژی از انجام وظایف، احساس غرور هنگام گفتگو از کار با دیگران، احساس این‌که شغل مورد احترام است، لذت از کار با همکاران و احترام به آنان اندازه‌گیری شد که نتیجه طبق شکل ۳ ارائه می‌شود.



شکل ۳ نمودار درصد رضایت‌مندی آزمودنی‌ها از شغل خود

شاخص‌های تعیین کیفیت نظامی‌گری عبارت بودند از روحیه اطاعت‌پذیری از مافوق، انگیزه استخدام، علاقه به نصب علائم نظامی، درک از روحیه نظامی‌گری و جنگاوری، کنار آمدن و قبول اطاعت محض، مباحثات به حضور در انتظار با لباس فرم، پذیرش مأموریت‌ها با امکان شهادت بالا که نتیجه تحلیل آماری آن در نمودار شکل ۴ نمایش داده شده است.





شکل ۴ نمودار میزان تناسب کارکنان نمونه با مشاغل عملیاتی نظامی

شخصیت نمونه با طرح سؤالاتی مبتنی بر نظریه هالند و بریگز مشخص شد. گروه دارای ده تیپ از ۱۶ نوع معرف شده بود. ۵۳/۳٪ از نوع ESTP، نزدیک به ۱۶٪ ISTP، قریب به ۹٪ ISTJ و ۶/۷٪ ESTJ. فراوانی نسبی شش تیپ دیگر روی هم حدود ۱۵/۶٪ بود. با توجه به ادعای دو فرضیه تحقیق، کارایی نمونه و همبستگی آن با کدهای شخصیتی محاسبه شد. معدل کارایی تیپ ESTP و سه نوع بارز دیگر طبق جدول ۴ به دست آمد. سایر تیپ‌ها به علت پایین بودن فراوانی در یک دسته با نام "متفرقه" درج شدند.

جدول ۴ وضعیت کارایی نمونه با توجه به شخصیت آنان

فراوانی	معدل کل کارایی	معدل شخصیت
۴۸	۷۸/۲۱	ESTP
۱۴	۷۵/۳۵	ISTP
۸	۸۰/۳۷	ISTJ
۶	۶۶/۶	ESTJ
۱۴	۷۰/۶۵	ESFP4, ENTP3, ENTJ3, ENFP2, ISFJ1, ISNP1

طبق جدول بالاترین کارایی با معدل ۸۰/۳۷ متعلق به تیپ شخصیتی ISTJ می‌باشد. البته

در نمونه حدود ۹ درصد از این شخصیت وجود داشت. معدل کارایی در گروه ESTP با ۷۸/۲۱ و رتبه سوم به تیپ ISTP تعلق گرفت که از شخصیت‌های نزدیک به ESTP محسوب می‌شود. رتبه چهارم به انواع شخصیت "سایر" و سپس ESTJ اختصاص پیدا کرد. برای یافتن رابطه بین کارایی و نوع شخصیت از آزمون خی ۲ استفاده شد. به این منظور نمره کارایی نمونه را از "پایین تا عالی" و نوع شخصیت ESTP را در یک گروه، دو تیپ جایگزین را در گروه دوم و با توجه رتبه آخر تیپ ESTJ آنرا در گروه "سایر" - که خود شامل شش تیپ شخصیتی است - بود، قرار داده شد و محاسبات طبق جدول ۵ انجام گرفت:

جدول ۵ فراوانی مشاهده شده ( $O_i$ ) و مورد انتظار ( $E_i$ ) انواع شخصیت

کارایی شخصیت	$(E_i)$ $O_i$ عالی	$(E_i)$ $O_i$ بالا	$(E_i)$ $O_i$ متوسط	$(E_i)$ $O_i$ پایین	جمع ردیف
نوع ESTP	(۴/۸) ۳	(۱۵/۴۷) ۲۱	(۱۴/۴) ۱۸	(۱۳/۳۳) ۶	۴۸
تیپ‌های ISTJ و	(۲/۲) ۵	(۷/۰۹) ۵	(۶/۶) ۶	(۶/۱۱) ۶	۲۲
سایر تیپ‌ها و ESTJ	(۲) ۱	(۶/۴۴) ۳	(۶) ۳	(۵/۵۶) ۱۳	۲۰

گام یک - فرض‌ها:

H1: بین نوع شخصیت نمونه با کارایی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

H: بین نوع شخصیت نمونه با کارایی آنان رابطه معناداری وجود ندارد.

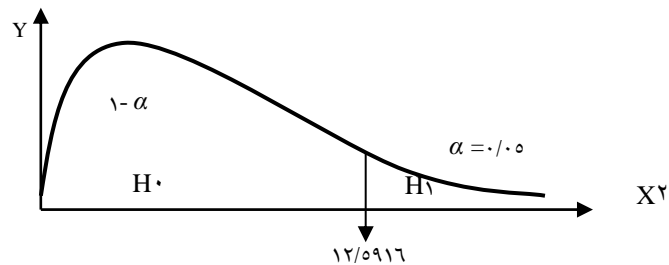
گام ۲- محاسبه آماره آزمون: نتیجه محاسبات از فرمول  $\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$  برابر شد با:

$$۱۷/۷۶۷۶$$

گام ۳- محاسبه آمار بحرانی: چون آزمون استقلال یک دنباله راست است، با توجه به

سطح اطمینان ۹۵٪ (سطح معنادار ۵ درصد) و درجه آزادی  $df = (r-1)(c-1)$  مقدار محاسبه

شده از جدول مربوطه،  $\chi^2_{df} = \chi^2_{df}$  برابر ۱۲/۵۹۱۶ به دست می‌آید.



شکل ۵

#### گام ۴- تصمیم‌گیری:

از آنجا که آمارهٔ آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار گرفت، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ بین کارایی و تیپ شخصیت کارکنان عملیاتی ارتباط معناداری وجود داشته و فرض  $H_0$  رد می‌شود. برای آزمون میزان تأثیر یا شدت آن از فرمول ضریب توافقی  $c = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$  استفاده شد. با قراردادن مجذور کای محاسبه شده داریم:  $c = \sqrt{\frac{۲۵/۵۷۸}{۲۵/۵۷۸+۹}} = ۰/۴۷$ . که نتیجه نشان‌دهنده شدت ارتباط دو متغیر تیپ شخصیت و کارایی است.

#### ۵- نتیجه‌گیری

تولید امنیت نیاز به جان‌نثاری دارد، پس شخصیت‌های ویژه‌ای می‌خواهد. نکتهٔ مورد تأکید، توجه به تناسب شخصیت شاغل با شغل و سازمان است. حتی اگر متقاضی کافی وجود نداشته باشد، مسئولان گزینش باید به دنبال چنین افرادی باشند. کار اعتقادی نیز در مورد چنین افرادی احتمالاً بسیار مؤثر خواهد بود. اگرچه ایمان قوی این احتمال را تقویت می‌کند که افراد به هنگام لزوم، با هر شخصیتی، جان خود را فدای اعتقادات و میهن خود کنند، اما با توجه به نتیجه تحقیق می‌توان ادعا کرد که اولاً نسبت افراد از جان گذشته در شخصیت‌های ESTP و ISTJ با قابلیت جایگزینی مناسب با هم و سپس تیپ ISTP بیشتر است. دوم این که شخصیت‌های مذکور مؤثرترین نوع در افزایش کارایی کادر عملیاتی نظامی می‌باشند. بنابراین مدل ارائه شده (شکل ۳) به شرط پذیرش انواع تیپ‌های شخصیتی ESTP و ISTJ و در صورت اجبار ISTP می‌تواند در ارتقای سطح کارایی، از این منظر کاملاً مؤثر باشد.

دست یافتن به کارایی بالا به منظور مقابله با تهدیدهای احتمالی، کاهش هزینه‌های نظامی - که بخش عمده‌ای از بودجه کشور را شامل می‌شود- و مهم‌تر، افزایش ضریب بازدارندگی در زمان صلح با نیرویی رزمنده و شهادت‌طلب میسر است که پایه آن‌گزینش و استخدام شخصیت‌های متناسب با مشاغل می‌باشد. از این رو نیروهای مسلح و هر سازمان مشابه از سرمایه‌گذاری روی آن سود خواهد برد. داوطلبان استخدام در چنین مشاغلی نیز باید توجه کنند هنگامی به رضایت‌مندی بالا، موفقیت و پیشرفت شغلی خواهند رسید که در کار متناسب با شخصیت خود مشغول شوند. معیار هم این است که اگر از فرد سؤال شود نظرش راجع به شغلش چیست؟ با احتمال بالا بگوید:

“من کاری را که انجام می‌دهم دوست دارم. این شغل را برگزیدم، زیرا به آن علاقمندم”  
این تابعی از درجه خوب بودن تطبیق کار و مسئولیت، با شخصیتی است که آن کار را انجام می‌دهند.

#### ۵-۱- پیشنهادها

از آن‌جا که پرسشنامه‌های تهیه شده برای کارهای حرفه‌ای و تخصصی با ۱۳۰ عنوان شغلی، به منظور انتخاب شغل متناسب با ویژگی‌های شخصیتی افراد مؤثر واقع شده‌اند [ص ۲۷، ۵۹] نیروهای مسلح کشور از آزمون شخصیت‌سنجی در فرایند استخدام و تعیین تخصص کارکنان خود استفاده کنند. در این صورت لازم است آزمون جامع برای تعیین دقیق نوع شخصیت داوطلبان این مشاغل تدوین و در گزینش و استخدام کارکنان عملیاتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

در چند دوره استخدامی، شخصیت‌های ESTP و ISTJ در مشاغل و تخصص‌های عملیاتی به‌کار گمارده شوند و کارایی آنان در طول یک دوره پنج ساله با سایر افراد مورد مقایسه و بررسی قرار گیرد تا نتیجه عملی نیز تعیین شود.

با توجه به تنوع بسیار زیاد مشاغل و تخصص‌ها در نیروهای مسلح، پیشنهاد می‌شود که برای یافتن شخصیت‌های متناسب و نیز برای سایر مشاغل، بررسی انجام و متناسب‌ترین تیپ شخصیتی برای هر رشته مشخص و به هنگام استخدام مد نظر قرار گیرد.

فرهنگ درون سازمانی نیروهای زمینی، دریایی، هوایی و دیگر سازمان‌های غیرنظامی به

دلیل نوع و فضای کاری با دیگری تفاوت دارد، در این صورت بهتر است برای اطمینان بیشتر، بررسی تیپ‌های شخصیتی متناسب با مشاغل عملیاتی خاص خود را جداگانه انجام دهند.

## ۶- منابع

- [۱] شهلایی ن.، مهرنیا ا.، و ولیوند زمانی ح.؛ نظریه‌های راهبردی؛ چ ۱، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، تهران، ۱۳۸۸.
- [۲] سنجرى پور د.، تئوری‌های استراتژیک؛ دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش تهران، ۱۳۸۰.
- [۳] الیوت ج. و رجینالد ر.، فرهنگ اصطلاحات سیاسی، استراتژیک؛ ترجمه میرحسن رئیس‌زاده لنگرودی، چ ۱، تهران: انتشارات معین، ۱۳۷۳.
- [۴] جزئی ن.، مدیریت منابع انسانی؛ چ ۴، تهران: نشر نی، ۱۳۸۴.
- [۵] خلیلی شورینی س.، روش‌های تحقیق در علوم انسانی، چ ۲، تهران: انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۸.
- [۶] لنگری ع.، تناسب شخصیت شاغل و مشاغل واگذاری؛ فصلنامه دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، شماره ۳۲ پاییز و زمستان ۱۳۸۵.
- [۷] ابطحی س.ح.، مدیریت منابع انسانی؛ چ ۲، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- [۸] تهامی، س م.، امنیت ملی، دکترین سیاست‌های دفاعی و امنیتی؛ چ ۱، تهران: نشر سازمان عقیدتی سیاسی ارتش ۱۳۷۴.
- [۹] نهج‌البلاغه؛ خطبه ۱۹۳ توصیف مردمان با تقوا؛ ترجمه علامه جعفری، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.
- [۱۰] طباطبایی م. ح.، تفسیر المیزان؛ قرآن کریم، ج ۹.
- [۱۱] مخبر دزفولی ع.، جهاد در قرآن؛ مشهد، چاپخانه خراسان، ۱۴۰۴ هـ. ق.
- [۱۲] امام خمینی ر.، رساله نوین. ج ۴، ترجمه عبدالکریم بی‌آزار شیرازی از تحریرالوسیله، تهران: ناشر مؤسسه انجام کتاب ۱۳۶۰.

- [۱۳] مهرنیا ا.، تدوین استراتژی جذب منابع انسانی نهاجا؛ رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۵.
- [۱۴] مشیری س.، کارمندیابی، جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز نهاجا؛ پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، ۱۳۷۹.
- [۱۵] باهری س.، رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نهاجا؛ رساله دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۲.
- [۱۶] میرسپاسی ن.، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ چ ۱۹، نشر میر، ۱۳۸۰.
- [17] Fredrick H; Service with fighting men USA Montana, 2005
- [18] Minister's advisory committee on administration efficiency paper  
[http://www.forces.gc.ca/site/Focus/AE/report/sec3-1\\_e.htm](http://www.forces.gc.ca/site/Focus/AE/report/sec3-1_e.htm) ,2005
- [19] Gerald R. F; Darold T. B; Shrrman D. R; Handbook of Human Resources Management Blackwell Publishers Inc, 1995.
- [۲۰] هالند ال. جان، حرفه مناسب شما چیست؟؛ ترجمه سیمین حسینیان و سیده منور یزدی، تهران: ناشر مترجمین، ۱۳۷۳.
- [۲۱] آدی‌س ا.، دوره عمر سازمان؛ ترجمه کاوه محمد سیروس، چ ۳، ناشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر، ۱۳۸۱.
- [۲۲] پنجی غ.، استراتژی جامعه‌پذیری ارتش جمهوری اسلامی ایران جهت جذب نیروی انسانی مستعد در راستای تقویت بنیه دفاعی کشور؛ رساله دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۲.
- [۲۳] کبیری ق.، مبانی رفتار سازمانی؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹.
- [24] Holland J. L.; The career key and career choice Holland's personality types;  
[http://www.careerkey.org/english/you/hollands\\_home.html](http://www.careerkey.org/english/you/hollands_home.html) ,2004
- [۲۵] میرسپاسی ن.، شخصیت و شغل؛ مجله دانش مدیریت، شماره ۴۴ چکیده، ۱۳۷۸.
- [۲۶] محمودی غ.، کاربرد روانشناسی در مدیریت نظامی، مجموعه مقالات؛ بیمارستان ۶۰۰

تختخوابی بعثت نهجا، بخش اعصاب و روان، واحد روانشناسی، تهران، ۱۳۸۳.  
[۲۷] رابینز، پی ا، مبانی رفتار سازمانی؛ مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چ  
۲۰، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، پ ۱۳۸۷.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی