

Research Paper

Development and Validation of a Measurement Instrument for Diplomatic Human Resource Management



Zahra Sadeghi¹, Ali Asghari Sarem^{2*}

1. PhD in Human Resources management, Department of Management and Accounting, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

email: 3920642023@iau.ir

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. (*Corresponding Author).

email: a.sarem@basu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.519559.1799

Received: 07/05/2025

Accepted: 31/08/2025

Abstract

Purpose: In accordance with the principles of classical and contemporary management theories—such as organizational control theory and performance measurement perspectives—the improvement of any organizational phenomenon requires effective control and management. Such control, however, is difficult or even impossible without valid and reliable measurement instruments. This viewpoint underscores the pivotal role of designing and validating measurement tools in organizational research. In this context, organizational diplomacy, conceptualized as a behavioral capacity for enhancing intra-organizational interactions, requires a clear operational definition and a robust measurement instrument. Moreover, contemporary work environments—characterized by workforce diversity, intra-organizational conflicts, generational differences, political behaviors, and the formation of pressure groups—demand that human resource (HR) managers perform roles that extend beyond traditional managerial frameworks. Contingency-based role theories and behavioral models of human resource management suggest that managerial effectiveness in such contexts increasingly resembles the function of a professional diplomat. Accordingly, the primary objective of the present study is to develop and validate a reliable instrument that enables the assessment and comparison of diplomatic human resource management across different organizations. Such an instrument can provide a foundation for strategic policymaking and the design of training and development programs.

Methodology: Drawing on the conceptual model of diplomatic human resource management and employing the ten-step scale development methodology proposed by Rattray and Jones, a measurement instrument was developed and validated for the target construct. The resulting questionnaire consists of 66 items and is designed to assess diplomatic human resource management across eight dimensions. The validation process was conducted using data collected from a statistical population comprising managers, deputy managers, and human resource specialists working in both public and private sector organizations.

Findings: The developed instrument effectively measured diplomatic human resource management across eight core dimensions: (1) influencing employees through positive interaction, (2) monitoring employees while preserving human dignity, (3) diplomatic human resource planning, (4) diplomatic job analysis, (5) diplomatic human resource provision, (6) diplomatic



training and development, (7) diplomatic performance management, and (8) employee retention. Together, these dimensions offer a comprehensive representation of the multifaceted roles of HR managers as organizational diplomats and demonstrate how a diplomacy-oriented approach can elevate workplace relationships from routine administrative functions to a more strategic and human-centered level.

Conclusion: The findings of this study enable the systematic evaluation of the current state of diplomatic human resource management within organizations and provide a foundation for strategic initiatives aimed at institutionalizing diplomatic principles in HR functions. Furthermore, the study contributes to the theoretical advancement of human resource management literature by introducing and operationalizing the construct of diplomatic HR management. From a practical perspective, the instrument can assist managers in identifying their strengths and weaknesses, facilitating the development of diplomatic competencies and enhancing their capacity to act as mediators and facilitators in complex organizational environments. Consequently, human resource diplomacy can not only improve intra-organizational interactions but also increase employee satisfaction, reduce organizational conflicts, and strengthen social capital. At a macro level, the application of this instrument can support organizational policymakers in designing training and development frameworks aligned with actual workplace needs, thereby fostering organizational cultures grounded in respect, trust, and collaboration. Ultimately, this approach contributes to the development of flexible, learning-oriented, and resilient organizations capable of effectively responding to inevitable environmental changes.

Keywords: Diplomatic Human Resource Management, Human Resource Diplomacy, Measurement Scale, Questionnaire Design, Operational Definition.

Citation: Sadeghi, Z., & Asghari Sarem, A. (2025) Development and Validation of a Measurement Instrument for Diplomatic Human Resource Management. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(4), 23-44.

ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک



زهرا صادقی^۱، علی اصغری صارم^۲*

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت و حسابداری، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (*نویسنده مسئول).

email: 3920642023@iau.ir

email: a.sarem@basu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.519559.1799

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹

واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک، دیپلماسی منابع انسانی، سنجه اندازه‌گیری، طراحی پرسشنامه، تعریف عملیاتی.

هدف: مطابق با اصول نظریه‌های کلاسیک و نوین مدیریت (مانند نظریه کنترل سازمانی یا دیدگاه‌های مبتنی بر سنجش عملکرد)، بهبود هر پدیده‌ای در سازمان، مستلزم کنترل و مدیریت مؤثر آن است و این امر، بدون برخورداری از ابزارهای معتبر اندازه‌گیری، دشوار و یا ناممکن خواهد بود. این رویکرد نشان می‌دهد که طراحی و اعتبارسنجی ابزارهای سنجش، نقش مهمی در مطالعات سازمانی ایفا می‌کند. در همین راستا، دیپلماسی سازمانی، به‌مثابه یک ظرفیت رفتاری برای بهبود تعاملات درون‌سازمانی، نیازمند تعریف عملیاتی روشن و طراحی ابزار اندازه‌گیری قابل اتکا است. از این‌رو، در محیط‌های کاری معاصر که ویژگی‌هایی چون نیروی انسانی، تعارض‌های درون‌سازمانی، تفاوت‌های نسلی، رفتارهای سیاسی و شکل‌گیری گروه‌های فشار را شامل می‌شوند، نظریه‌های نقش‌آفرینی اقتضائی مدیران یا مدل‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی، بیانگر آن‌اند که موفقیت مدیران منابع انسانی در چنین بافت‌هایی مستلزم ایفای نقش‌هایی فراتر از چارچوب‌های سنتی و نزدیک به عملکرد یک دیپلمات حرفه‌ای است. افزون بر این، هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که با ارائه ابزاری معتبر، امکان سنجش و مقایسه وضعیت دیپلماسی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف فراهم شود. این ابزار می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌های راهبردی و برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

روش‌شناسی: با مبنا قراردادن الگوی مفهومی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و استفاده از روش‌شناسی دهمرحله‌ای ساخت سنجه اندازه‌گیری راتری و جونز، سنجه‌ای برای اندازه‌گیری و اعتبارسنجی سازه مذکور طراحی شد. ابزار طراحی‌شده در قالب ۶۶ سؤال، قابلیت سنجش مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را در هشت بعد نشان داد. فرایند اعتبارسنجی این ابزار براساس داده‌های گردآوری‌شده در جامعه آماری شامل مدیران، معاونان و کارشناسان منابع انسانی فعال در سازمان‌های دولتی و غیردولتی انجام شده است.

یافته‌ها: ابزار طراحی‌شده توانست مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را در هشت بعد کلیدی اندازه‌گیری کند: نفوذ میان کارکنان از طریق تعامل مثبت، رصد کارکنان با حفظ کرامت انسانی، برنامه‌ریزی دیپلماتیک منابع انسانی،

تجزیه و تحلیل شغل دیپلماتیک، تأمین دیپلماتیک منابع انسانی، آموزش و توسعه دیپلماتیک، مدیریت دیپلماتیک عملکرد و نگهداشت کارکنان. این ابعاد، تصویری جامع از نقش‌های چندگانه مدیران منابع انسانی در مقام دیپلمات سازمانی ارائه می‌دهند و نشان می‌دهند که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از رویکردی مبتنی بر دیپلماسی، روابط کاری را از سطح وظایف اداری به سطحی راهبردی و انسانی ارتقا داد.

نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده، امکان ارزیابی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد و می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی به‌منظور نهادینه‌سازی اصول دیپلماسی در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی باشد. افزون بر این، پژوهش حاضر می‌تواند به توسعه ادبیات نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک کند و زمینه‌ای برای طراحی سیاست‌های آموزشی و توسعه‌ای فراهم آورد. در عمل، این ابزار می‌تواند به مدیران کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر از نقاط قوت و ضعف خود، مسیر ارتقای مهارت‌های دیپلماتیک را طی کنند و در مواجهه با چالش‌های پیچیده سازمانی، نقش میانجی‌گر و تسهیل‌گر ایفا کنند. به این ترتیب، دیپلماسی منابع انسانی نه تنها به بهبود تعاملات درون سازمانی منجر خواهد شد، بلکه می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان، کاهش تعارض‌ها و ارتقای سرمایه اجتماعی سازمان نیز بینجامد. همچنین، بهره‌گیری از این ابزار در سطح کلان می‌تواند به سیاست‌گذاران سازمانی کمک کند تا چارچوب‌های آموزشی و توسعه‌ای متناسب با نیازهای واقعی محیط کار طراحی کنند و از طریق آن، فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، اعتماد و همکاری را تقویت کنند. در نهایت، این رویکرد می‌تواند به ایجاد سازمان‌هایی انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و توانمند در مواجهه با تغییرات محیطی اجتناب‌ناپذیر سازمان منجر شود.

استناد: صادقی، زهرا؛ و اصغری صارم، علی (۱۴۰۴). ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۴)، ۲۳-۴۴.

مقدمه

سازمان‌ها، به‌عنوان نظام‌هایی اجتماعی، همواره عرصه کنش‌های سیاسی و رفتاری پیچیده هستند که منابع انسانی نقش محوری در آن ایفا می‌کند. مؤلفه‌هایی مانند قدرت، تعارض، دوستی‌های سازمانی، رفتارهای سیاسی و تنوع فرهنگی، هم‌زمان هم فرصت‌زا و هم چالش‌برانگیزند. در چنین محیطی، مدیریت منابع انسانی نیازمند رویکردی هوشمندانه و منطبق بر واقعیت‌های سیاسی سازمان است. به‌ویژه، با گسترش جهانی‌سازی و شکل‌گیری نیروی کاری چندفرهنگی، مهارت‌های ارتباطی و تعاملی مدیران منابع انسانی اهمیت مضاعفی یافته‌اند (Barak, 2015). همچنین، تلاش برای حفظ پایداری سازمان از طریق ارتقای عملکرد، افزایش انگیزه و رضایت کارکنان، مستلزم نگاهی فراتر از روش‌های سنتی مدیریت است (قادری و اسماعیل، ۱۴۰۲). در این میان، یکی از چشم‌اندازهای نوظهور و راهبردی، تفسیر مدیریت منابع انسانی از منظر دیپلماسی سازمانی است. رویکردی که تلاش دارد تعاملات انسانی را در بستر سیاست‌ورزی سازمانی به‌صورت سازنده و هم‌افزا هدایت کند.

با گسترش تعاملات بین‌سازمانی در عصر اطلاعات، مفهوم دیپلماسی نیز از شکل سنتی خود فراتر رفته و به عرصه‌های اجتماعی، سازمانی و فردی نفوذ کرده است. براساس دیدگاه‌های معاصر، دیپلماسی امروز نه‌تنها توانایی مذاکره با بازیگران سیاسی، بلکه مهارت در مدیریت تعارض‌های درون‌سازمانی، ایجاد ارتباطات اثربخش و هدایت گروه‌های متنوع انسانی را نیز دربر می‌گیرد (Henrikson, 2016). این ظرفیت‌ها، به‌طور مستقیم با مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی هم‌راستا شده‌اند و از آن‌ها انتظار می‌رود در نقش‌هایی ظاهر شوند که پیش‌تر منحصرأً به دیپلمات‌ها نسبت داده می‌شد. شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که سبک مدیریت آمیخته با رفتارهای دیپلماتیک، موجب بهبود رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری و کاهش تعارض‌های غیرسازنده در سازمان می‌شود (هامونی و همکاران، ۱۴۰۰). در چنین بستری، مدیران منابع انسانی برای مواجهه با تنوع فرهنگی، قدرت‌های پنهان سازمانی، رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع و مدیریت تعاملات پیچیده درون‌سازمانی، به مهارت‌های دیپلماتیک نیاز دارند. مهارت‌هایی که شامل مذاکره، حل تعارض، چانه‌زنی، و گفت‌وگوهای سازنده‌اند (صادقی و همکاران، ۱۴۰۳). دیپلماسی منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد رفتاری، تلاش می‌کند تا عملکرد مدیران را از سطوح وظیفه‌محور، به سطحی تعاملی و اعتمادساز ارتقا دهد. در سازمان‌هایی که به‌شکل فزاینده‌ای از مدل‌های سیاسی در تصمیم‌گیری پیروی می‌کنند، مفاهیمی مانند قدرت، تعارض، و منافع متضاد، بخش جدایی‌ناپذیر از کارویژه‌های منابع انسانی هستند. بنابراین، داشتن درک عمیق از ابعاد دیپلماسی در روابط انسانی، می‌تواند به مدیران کمک کند تا جهت‌گیری‌های سازمان را با کم‌ترین تنش و بیش‌ترین بهره‌وری هدایت کنند (مشبکی، ۱۳۹۷، ۱۲۱؛ Cristina del-Castillo-Feito, 2022). در چنین زمینه‌ای، سنجش سطح دیپلماسی در رفتارهای منابع انسانی نه‌تنها جنبه پژوهشی، بلکه اهمیت راهبردی نیز دارد؛ زیرا تنها از طریق ابزارهای اندازه‌گیری معتبر می‌توان درجه تحقق دیپلماسی را در بستر سازمانی رصد کرده و برای اصلاح یا ارتقای آن برنامه‌ریزی کرد.

از آن‌جاکه مفهوم «مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک» به‌عنوان رویکردی نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح شده است، بهره‌برداری اثربخش از آن در سازمان‌ها، مستلزم شناختی دقیق و قابل‌اتکا از سطح تحقق این رویکرد در محیط‌های کاری است. در صورتی که سازمانی قصد داشته باشد عناصر دیپلماتیک را در فرایندهای مدیریت کارکنان خود پیاده‌سازی کند، گام نخست آن شناخت وضعیت موجود است؛ شناختی که بدون بهره‌گیری از ابزارهای سنجش معتبر امکان‌پذیر نیست. این نوع از ابزارهای سنجش برابر است با سنجش و اندازه‌گیری که تخصیص اعداد به مشاهدات بیان کرده‌اند (Cohen, 1989: 166). ویلیام تامسون^۱ (1889)، ریاضی‌دان، فیزیک‌دان و مهندس بریتانیایی و یکی از پیشگامان مهم علوم طبیعی در قرن نوزدهم که بیشتر با نام لرد کلوین^۲ مشهور است در نقل‌قولی معروف چنین بیان می‌کند که «من اغلب می‌گویم وقتی که می‌توانید چیزی را که درباره آن صحبت می‌کنید، اندازه بگیرید و آن را با اعداد بیان کنید، به آن معناست که چیزی در مورد آن می‌دانید. اما هنگامی که نمی‌توانید آن را اندازه‌گیری کنید، هنگامی که نمی‌توانید آن را با اعداد بیان کنید، دانش شما درباره آن پدیده ناچیز و نامطلوب است. شاید این آغاز دانش باشد، اما در این شرایط شما

¹ William Thomson

² Lord Kelvin

به‌ندرت در اندیشه خود تا مرحله علم پیش رفته‌اید، حالا این موضوع هر چیزی می‌تواند باشد» (Houser, 2022). اهمیت اندازه‌گیری در مطالعات سازمان و مدیریت تا حدی است که در این زمینه کتاب‌ها و مقاله‌های زیادی نوشته شده است. برای مثال کتابچه «سنجش و اندازه‌گیری سازمانی»^۱ که به بررسی تاریخچه اندازه‌گیری و سنجش سازمانی در ۳۰ سال گذشته و توصیه پژوهش‌های آتی در حوزه اندازه‌گیری می‌پردازد، یکی از این کتاب‌هاست (Price, 1997). در همین راستا، در سال‌های اخیر و با اهمیت یافتن مدیریت مبتنی بر شواهد^۲ و تصمیم‌گیری مستخرج از داده^۳ در مدیریت سازمان‌ها و البته کاربردهای تحلیل‌گری داده و الگوریتم‌ها در مدیریت منابع انسانی (Cheng & Hackett, 2021)، اهمیت داشتن ابزارهای معتبر برای اندازه‌گیری و سنجش پدیده‌ها و مفاهیم مدیریتی دوچندان شده است (Marler & Fisher, 2013). مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم نوظهور در ادبیات مدیریت منابع انسانی از این قاعده مستثنی نبوده و کاربرست و بهبود آن در سازمان، نیازمند اندازه‌گیری با ابزاری معتبر است. در همین راستا، این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی ابزاری علمی و قابل اتکا برای اندازه‌گیری مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک انجام می‌شود. این ابزار با تکیه بر روش‌شناسی ساخت ابزار اندازه‌گیری، قصد دارد میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های دیپلماسی در وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را سنجش‌پذیر کند، تا ضمن فراهم آوردن بستر مطالعات آتی، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را در حوزه‌های اجرایی نیز تقویت کند.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش

به‌منظور دستیابی به فهم مناسبی از مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و تدوین خردمایه لازم در تعریف عملیاتی و ارائه ابزاری برای اندازه‌گیری این مفهوم، لازم است تا نخست اهمیت دیپلماسی در سازمان و دلایل نیاز مدیران منابع انسانی به این ویژگی برجسته مورد بحث قرار گیرد. هم‌چنین لازم است تا پیرامون اهمیت سنجش مفاهیم مدیریتی و طراحی ابزارهایی برای اندازه‌گیری آن‌ها که قابلیت مدیریت و کنترل‌شان را فراهم می‌کند مباحثی صورت گیرد.

سازمان و دیپلماسی

سازمان‌ها بخش عمده‌ای از زندگی اجتماعی مدرن ما انسان‌ها را تشکیل می‌دهند. سیاست یکی از بخش‌های کلیدی جامعه بشری است. هنگامی که سازمان‌ها از منظر سیاست مورد تحلیل قرار می‌گیرند، الگوهای منافع متقابل، تعارضات و بازی‌های قدرت در سازمان و محیط کار غالب می‌شوند (Morgan, 2010). با این حال، واضح است که برای رشد و توسعه جامعه، نیاز به یک سازمان سالم و پویا وجود دارد. ویژگی‌های یک سازمان سالم فقط در داشتن سود بالا یا تعداد زیادی از کارکنان و مدیران نیست؛ بلکه یک سازمان سالم، از نیروی خلاق، سازنده و متعهد تشکیل شده است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹). طرح موضوع «دموکراسی در محل کار» هم در راستای همین ایجاد فضای سالم و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان سازمان در کسب و اعمال قدرت است (Frega et al., 2019).

براساس نظر بارون و کریس^۴ (۲۰۱۳)، درک مدیران منابع انسانی از جو سیاسی سازمان‌ها و تغییرات رفتارهای سیاسی مشروع و غیرمشروع در آن برای ایجاد و حفظ سازمان‌های سالم ضروری به نظر می‌رسد. چالش‌های مدیریت منابع انسانی با تغییر در محیط‌های رقابتی بازار کسب‌وکار در حال افزایش است. در همین حال، کارکنان و کارفرمایان نگران بهبود کیفیت زندگی کاری خود هستند. سبک‌های مدیریت نیز به‌عنوان یک چالش خاص در حال تغییر هستند. مدیران منابع انسانی نمی‌توانند چالش‌های فعلی را نادیده بگیرند؛ بلکه باید برای پذیرش این چالش‌ها، راهکارهای نوآورانه‌ای را برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی طراحی و اجرا کنند (Linal et al., 2016). برای نمونه، یکی از مشکلات اصلی می‌تواند حضور کارکنان بدقلق در سازمان‌ها باشد. کارکنان بدقلق، افرادی هستند که در محیط کار، رفتارهایی متضاد با استانداردهای اجتماعی رایج، از خود نشان می‌دهند و طبعاً در پی آن و

¹ Handbook of organizational measurement

² Evidence-based management (EBM)

³ Data driven decision making

⁴ Baron & Kereps

رفتارهای متقابل موجود، فضایی را ایجاد می‌کنند که کمبود همکاری و فهم مشترک از خصوصیات برجسته آن است (یزدان‌خواه و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از موارد چالش‌برانگیز، رفتارهای سیاسی است که می‌توانند مشروع یا نامشروع باشند و باعث می‌شوند سازمان‌ها از وضعیت سازمانی خود خارج شوند. باید قبول کنیم که برخی از رفتارهای سیاسی مشروع هستند و برخی دیگر نامشروع. اگر تضاد در سازمان‌ها به‌عنوان یک مسئله قانونی و مشروع در نظر گرفته شود، پس شکایت کارکنان از سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان یک رفتار سیاسی مشروع تلقی شود. اما تمام رفتارهای سیاسی مشروع نیستند و برخی از آن‌ها با نقض قوانین و مقررات سازمانی باعث اختلال در فعالیت‌های سازمان می‌شوند. این رفتارها شامل خرابکاری، اعتراض، شورش، سهل‌انگاری، نادیده گرفتن وظایف و رفتارهای مشابهی هستند که در شرایط ناپایدار و نامطمئن افزایش می‌یابند و به آن‌ها رفتارهای سیاسی نامشروع گفته می‌شود (درگاهی، ۱۳۹۱ به نقل از داهی، ۲۰۱۲). یکی دیگر از مشکلات مهم در محیط کار، رفتارهای انحرافی است. بررسی‌های متعددی برای شناسایی علل این رفتارها انجام شده است. عوامل مختلفی مانند خصوصیات فردی (شخصیت و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری (استبدادی، دموکراتیکی، آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریتی (عدم عدالت در اجرای قوانین، ساختار نامناسب، پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزیابی کارکنان، نبود ساختاریافته‌ی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها) در این رفتارها تأثیرگذار هستند. اما براساس مطالعات، عوامل سازمانی و مدیریتی نقش بیشتری در کاهش یا افزایش رفتارهای انحرافی دارند (Jiang et al., 2021). به‌غیر از رفتارهای سیاسی و انحرافی، می‌توان گفت که تعارض در سازمان‌ها یک پدیده طبیعی است و اکنون تمام سازمان‌ها به‌نحوی با این مسئله مواجه هستند. عوامل مختلفی می‌تواند منجر به تعارض در سازمان شود؛ از جمله عدم فهم مشترک، تفاوت در استعدادها و نیازها، تضاد منافع، مسائل فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نابرابری و بی‌عدالتی و غیره (Blake & Moutom, 2019).

براساس مطالب ارائه‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که در بیشتر مسائل و مشکلات سازمانی، تأثیر تعاملات بین انسان‌ها قابل مشاهده است. بنابراین، به نظر می‌رسد که جاری‌سازی دیپلماسی در سازمان‌ها یک الزام عملی برای مدیران منابع انسانی در رفع این چالش‌ها باشد. به‌عبارتی دیگر، به نظر می‌رسد که مدیران سازمان، به‌ویژه مدیران منابع انسانی باید ویژگی‌های دیپلمات‌ها را در خود مجسم کنند. هوش و استعداد، حس سیاسی، توانایی تجزیه و تحلیل و استدلال، توانایی ابتکار و اعتماد به نفس، دید به آینده، صبر و بردباری، کنترل احساسات، پرهیز از تعصب، اجتماعی بودن، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران، اخلاق خوب، تعادل روانی، تعلق به جامعه و وجدان و مهم‌تر از همه، داشتن تعاملات قوی از ویژگی‌های اصلی دیپلمات‌ها است. در حقیقت، می‌توان گفت که دیپلمات‌ها در هر گروه اجتماعی مانند یک حاکم خوب عمل می‌کنند ((صادقی و همکاران، ۱۴۰۳) به نقل از (Bihayloo, Ruhbin, 2015)).

به‌طور کلی، دیپلماسی به‌عنوان هنر و عمل رهبری در مذاکرات بین گروه‌ها به‌منظور دستیابی به توافقی که توسط همه قبول شود و نیز رعایت آداب و آیین‌های مربوط به رهبری در این مذاکرات شناخته می‌شود (Dubinsky, 2019). دیپلماسی سازمانی یا دیپلماسی شرکتی، فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که با هدف ایجاد شرایط مناسب برای انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل تأثیرگذاری بر سایر بازیگران اقتصادی و اجتماعی برای ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری، همکاری با مراجع دولتی و قانون‌گذاران که بر فرایندهای سرمایه‌گذاری و تجاری تأثیر می‌گذارند، جلوگیری از تعارضات احتمالی با ذی‌نفعان داخلی و کاهش خطرات سیاسی مرتبط و جلب توجه مثبت رسانه‌ها و رهبران آراء، به‌منظور حفظ تصویر و نمایش‌گری موجود از سازمان است (Saner, 2000). به‌عبارت دیگر، دیپلماسی سازمانی به‌معنای تلاش برای اداره متخصصانه و منظم محیط کسب‌وکار است، به‌شیوه‌ای که شامل دستیابی به هماهنگی کسب‌وکار و انجام معاملاتی است که منجر به هماهنگی متقابل محیط و سازمان می‌شود (Steger, 2007). پس می‌توان ادعا کرد که برای حل و فصل مشکلات و مسائل ناخواسته در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدیر منابع انسانی به مهارت‌های سیاسی خاصی نیاز دارد. این رفتارها و مهارت‌های سیاسی بخش مهمی از فرایند نفوذ در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به فعالیت‌هایی اشاره می‌کنند که نقش رسمی فرد نیستند، اما برای تأثیرگذاری یا تلاش برای تأثیرگذاری بر توزیع منافع یا ضرر در سازمان انجام می‌شوند و شامل اقدامات آگاهانه‌ای هستند که توسط افراد یا گروه‌ها برای دستیابی یا حفاظت از منافع خود انجام می‌شوند (یزدانی و رستگار، ۱۳۹۲). برای مدیران اجرایی که در محیطی ناپایدار و آشفته فعالیت می‌کنند، داشتن مهارت‌های مذاکره امری

ضروری است. مدیران برجسته برای تحقق اهداف خود از ابزار دیپلماسی استفاده می‌کنند تا با رهبران سازمان‌های دیگر، دولت‌ها، تحلیل‌گران، رسانه‌ها و گروه‌های ذی‌نفع، در تعامل و معامله باشند (درگاهی، ۱۳۹۱).

مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک مفهوم جدیدی است که برای نخستین بار در ایران، در پژوهش صادقی و همکاران (۱۴۰۳)، مفهوم‌پردازی و ارائه شده است. آنان در پژوهش خود که با رویکرد کیفی انجام شده است، مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را به این صورت تعریف کرده‌اند: «مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک رویکردی در مدیریت منابع انسانی سازمان است که در آن مدیران منابع انسانی با پیش‌فرض قرار دادن سازمان به‌مثابه سیستمی اجتماعی-سیاسی و با توجه به تنوع فرهنگی، ارزشی و انتظارات کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمانی، کارویژه‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای انجام می‌دهند که منجر به ایجاد اعتماد، همکاری، تعامل و تعهد میان ذی‌نفعان مختلف سازمان شود. این رویکرد به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا با استفاده و تقویت مهارت‌های ارتباطی، هوش سیاسی، مذاکره، تعارض‌زدایی، چانه‌زنی و حل مسئله، روابط سازنده و مؤثری با کارکنان و سایر ذی‌نفعان برقرار کنند. مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک هم‌چنین به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهد تا با درک نیازها، خواسته‌ها و دیدگاه‌های متنوع و مختلف کارکنان، راه‌حلی را پیشنهاد کنند که منافع همه ذی‌نفعان را محفوظ کند». تعریف مفهومی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک دربرگیرنده هشت بعد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده هر بعد مشخص است در جدول ۱ ارائه شده است. این هشت بعد عبارت‌اند از: نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت، رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها، دیپلماسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل دیپلماتیک مشاغل، تأمین دیپلماتیک منابع انسانی، آموزش و توسعه دیپلماتیک کارکنان، مدیریت عملکرد و نگهداشت دیپلماتیک کارکنان. در این میان از «نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت» و «رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها» می‌توان به‌عنوان قلب و جوهره مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک یاد کرد.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک (صادقی و همکاران، ۱۴۰۳)

مفهوم	بعد	مؤلفه	شاخص
قلب و جوهره مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک	نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت	گفتمان دوسویه	برقراری یک زبانی در سازمان- گفت‌وگوهای دوطرفه- ارتباطات صحیح در کار- به وجود آوردن فرایند گفت‌وگو محور- تعامل نتیجه‌گرا- از بین بردن رفتارهای انحرافی- مدیریت توأمان با آرامش- هماهنگی بین بخش‌های مختلف- استفاده بخردانه از منابع انسانی- از بین بردن قوانین زمخت و دست‌وپاگیر اداری.
		برقراری آرامش سازمانی	
رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها	میدان دادن به کارکنان	رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها	اهمیت دادن به نظرات شخصی آن‌ها- تشکر از اظهارنظر کارکنان- تشویق دیگران به انجام کارها- پشتیبانی از نظرات- توجه به جایگاه کارکنان- زبان کارکنان بودن- توجه به مشکلات کارکنان و به گوش بالادستی‌ها رساندن آن‌ها.
		نقش‌آفرینی مدیران در مقام نماینده و مدافع کارکنان	
راهبردهای جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک	دیپلماسی در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی	نیازسنجی نیروی انسانی مبتنی بر اصول دموکراتیک	کمک گرفتن از نیروی کار در امر برنامه‌ریزی، درنظرگرفتن تغییرات احتمالی در برنامه‌ریزی، استفاده از تحلیل بازار در برنامه‌ریزی‌ها، درنظر گرفتن نظرات کارکنان درمورد قوانین و تغییرات
		تحلیل عرضه و تقاضای منابع انسانی با درنظر گرفتن تنوع کارکنان	

مفهوم	بعد	مؤلفه	شاخص
دیپلماسی در تجزیه و تحلیل شغل	پیش‌بینی آینده نیروی کار	تعیین مشارکتی مسیر حرفه‌ها در سازمان	دریافت اطلاعات شغلی با پرسش‌وپاسخ از خود کارکنان، درخواست گزارش کار روزانه- تفکیک مهارت و دانش و توانایی برای پرسنل- شناسایی ابزار و تجهیزات لازم- اعلام جزئیات شرایط احراز
		تأمین و انتصاب دیپلماتیک منابع انسانی	تفکیک مصاحبه‌ها به دو دسته روانشناختی و فنی، شناخت تیپ‌های شخصیتی، ترسیم موقعیت‌های خاص برای شناخت قدرت تحلیل کارجو، تلاش در جهت جذب افراد گوناگون در یک رده شغلی، پرهیز از قضاوت زودهنگام در جلسات مصاحبه، القای آرامش به کارجو در فرایند مصاحبه، دریافت ضمانت در زمان استخدام، بررسی اصل مدارک شناسایی و تحصیلی، قراردادن کارکنان فعلی سازمان به‌عنوان منبعی برای معرفی پرسنل جدید، توجه به برند کارفرمایی در زمان مصاحبه، استخدام نسل‌های متفاوت، استفاده از آزمون‌های نمونه‌کار
دیپلماسی در آموزش و توسعه کارکنان	آموزش کارکنان	حمایت از یادگیری مستمر و متنوع	توجه به نیازهای آموزشی در سنجش و توسعه کارکنان- تدوین استانداردهای مشترک در سازمان- تمرکز بر توسعه در آموزش‌های حین کار- تمرکز بر مشاغل کلیدی در جانشین‌پروری- آموزش کارکنان براساس توانایی و استعداد آن‌ها- تلاش برای به اشتراک‌گذاری دانسته‌ها- آموزش مبتنی بر نیازهای فعلی کارکنان- آگاه‌سازی کارکنان از اهداف دوره‌ها- اطمینان از تعهد و رضایت کارکنان قبل از آموزش آن‌ها- تخصیص پاداش برای فراگیران ماهر آموزشی- حضور مدیران ارشد به‌عنوان مدرس در دوره‌های آموزشی
		آموزش کارکنان	
دیپلماسی در مدیریت عملکرد	محوریت عملکرد سازمانی در ارزیابی	اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف	استفاده از خودارزیابی در ارزیابی عملکرد، توجه به عملکرد نه خصیصه‌های شخصی، ارزیابی عملکرد بر پایه طبقه‌بندی شغلی، مکتوب کردن ارزیابی کار کارکنان، تکرار ارزیابی‌ها به‌صورت ادواری، اول مدیریت عملکرد و بعد ارزیابی، بازخورد حین مدیریت عملکرد، ارائه خدمات حمایتی حین مدیریت عملکرد، تشویق افراد با نام کوچک آن‌ها
		جبران خدمات دیپلماتیک	واگذاری اختیار به کارکنان در جهت انتخاب پوشش‌های بیمه‌ای متناسب با بودجه خود، شناسایی میزان حوادث‌پذیری کارکنان، قرار دادن تجهیزات ایمنی مناسب در بدو ورود کارکنان، یکسان بودن شرایط محیطی محل کار مدیران و کارکنان
نگهداشت دیپلماتیک	ایمنی، سلامت و بهداشت دیپلماتیک	جبران خدمات دیپلماتیک	
		ایمنی، سلامت و بهداشت دیپلماتیک	

پیشینه پژوهش

همان‌طور که گفته شد، شناسایی مفهوم محوری دیپلماسی در مدیریت منابع انسانی و احصای راهبردهای تزریق این مفهوم در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش صادقی وهمکاران (۱۴۰۳)، انجام شد. واکاوی موضوع چالشی دیپلماسی سازمانی در

ادبیات پژوهشی و نقش آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در مدیریت منابع انسانی، نشان‌دهنده وجود تعدادی پژوهش مرتبط با این موضوع است که ذیلاً به ارائه نتایج و یافته‌های برخی از مهم‌ترین آن‌ها می‌پردازیم.

دیویس^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «تغییرات کاری و درک کارکنان از استفاده از سیاست کاری انعطاف‌پذیر» به این نتیجه رسیدند که اگر در سازمان از سیاست‌های تعاملی مدیران و همکاران بیشتر استفاده شود، رضایت‌مندی بیشتری بین کارکنان حاصل می‌شود. اتخاذ سیاست‌های تعاملی از مصادیق دیپلماسی در سازمان است.

سارا و دیانا^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «نقش روابط عمومی در دیپلماسی شرکتی: چگونگی پرورش روابط، مشروعیت سازمانی را افزایش می‌دهد» به چارچوبی اشاره می‌کند که پرورش روابط و تعاملات سازمانی، در ایجاد مشروعیت سازمانی دخیل است. بارت کلی^۳ (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان «تسلط بر هنر تدبیر و دیپلماسی» به این نتیجه می‌رسد که برای موفقیت در هر زمینه کاری، توسعه مجموع مهارت‌ها و نشان دادن ویژگی‌های یک دیپلمات مؤثر، بسیار مهم است که اخیراً دیپلماسی، با رفتار و منش افراد در همه انواع محیط‌ها از محل کار گرفته تا جوامع مرتبط است.

در راستای اهمیت دیپلماسی در سازمان، به پژوهش علی یوسف الحکیم و مادایا^۴ (۲۰۲۰)، نیز می‌توان اشاره کرد که در پژوهشی تحت عنوان «توسعه مقیاس اندازه‌گیری از دیپلماسی سازمانی» از ابعاد دیپلماسی شامل اقناع، مذاکره، کاهش تعارض و گوش دادن، یاد می‌کند. فرانک و فورست^۵ (۲۰۱۸)، در پژوهش جامع خود در باب «سیاست‌های سازمانی و درگیری در تیم» بیان می‌کنند که سیاست‌های سازمانی و درگیری‌های تیمی درک متقابل را افزایش می‌دهد. امروزه در سازمان‌ها، تصمیم‌گیری تحت نفوذ سیاسی بوده و بسیار پیچیده شده است. سازمان‌ها، برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک خود از تیم‌های تصمیم‌گیری که تحت سیطره سیاسی کاری قرار دارند، استفاده می‌کنند. صادقی و همکاران (۱۴۰۳)، با مرور پژوهش‌های خارجی فوق و چندین پژوهش داخلی دیگر، در پژوهش خود به مضامین اصلی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و هم‌چنین راهبردهای جاری سازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک اشاره کرده‌اند که در این پژوهش به سنجش گویه‌های مستخرج از این تعریف مفهومی پرداخته خواهد شد. در پژوهش‌های مدیریتی، استفاده از ابزارهای سنجش معتبر و پایا نقشی بنیادین در تولید داده‌های قابل اعتماد ایفا می‌کند. ابزارهای سنجش، نه تنها مفاهیم نظری را به شاخص‌های عملیاتی تبدیل می‌کنند، بلکه امکان مقایسه، تکرارپذیری، و تحلیل دقیق پدیده‌های مدیریتی را فراهم می‌کنند. همان‌طور که یزدان‌خواه و همکاران (۱۴۰۱) اشاره می‌کنند، نبود ابزارهای استاندارد منجر به برداشت‌های غیرهمگن و کاهش اعتبار نتایج می‌شود. از این‌رو، طراحی و به‌کارگیری ابزارهای سنجش علمی، نخستین گام در هر پژوهش روشمند بوده و اعتبار پژوهش را از منظر داوران تقویت می‌کند. شایان ذکر است که در ادبیات و بدنه دانشی مطالعات سازمان و مدیریت برای سنجش و اندازه‌گیری مفاهیم مدیریتی تلاش‌هایی انجام شده است که در جدول شماره (۲) به بخشی از این تلاش‌ها اشاره شده است. در این پژوهش به ساخت یک ابزار در جهت سنجش مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک پرداخته شده است.

جدول ۲. مطالعات انجام‌شده در حوزه اعتبارسنجی مفاهیم مدیریتی

پژوهشگر و سال پژوهش	طراحی ابزار اندازه‌گیری برای	روش‌شناسی
شفیعی و همکاران (۱۳۹۶)	تفکر سیستمی	پژوهش از نوع توصیفی و آزمون‌سازی بود که در تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و روایی ملاکی همزمان و همسانی درونی استفاده شده است.

¹ Davis

² Sarah Mrschlich & Diana Ingenhof

³ Bart Kelley

⁴ Ali Yousif Al-Hakim & Mayada

⁵ Franke and Foerst

پژوهشگر و سال پژوهش	طراحی ابزار اندازه‌گیری برای	روش‌شناسی
درخشان و همکاران (۱۳۹۷)	شفافیت سازمانی	ابزار با استفاده از روش توصیفی پیمایشی با انتخاب نمونه‌ای با حجم ۱۸ نفر و تجزیه و تحلیل داده‌ها ساخته شده است.
ظریفی و همکاران (۱۳۹۷)	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	با استفاده از تکنیک مبتنی بر بدیهیات، پرسشنامه محقق ساخته طراحی و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تایید شد.
موسوی و همکاران (۱۳۹۸)	تفکر استراتژیک مدیران	با استفاده از روش داده‌بنیاد به بررسی مقوله‌های این حوزه پرداختند و برای اعتباریابی الگو از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.
شاه‌محمدی و همکاران (۱۳۹۸)	مدل ارزیابی در نظام آموزش	استفاده از روش پژوهش آمیخته اکتشافی، و برای بعد کمی سنجش مدل ارزیابی با استفاده از طراحی پرسشنامه که اعتبار آن با تحلیل عاملی تأییدی انجام شد.
گرچی‌پور و اصغری صارم (۱۳۹۸)	کیفیت خطمشی‌گذاری در آموزش عالی	استفاده از روش‌شناسی ده‌مرحله‌ای ساخت سنجه اندازه‌گیری راتری و جونز (۲۰۰۷) و نظرخواهی از ۱۰ خبره فعال حوزه فرهنگی
شجری و همکاران (۱۴۰۰)	سکته سازمانی	ساخت پرسش‌نامه سکته سازمانی با استفاده از رویکرد ده‌مرحله‌ای راتری و جونز (۲۰۰۷)
مجتبی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)	فرهنگ سازمانی	با استفاده از روش پژوهش ترکیبی آمیخته ابتدا کدها با روش تحلیل محتوا استخراج و بعد پرسشنامه براساس آن تدوین شد و برای اعتباریابی الگو از تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.
دوتوت و کاستلانو ^۱ (۲۰۱۵)	شهرت الکترونیک ^۲	استفاده از روش‌شناسی سه‌مرحله‌ای چرچیل ^۳ (۱۹۷۹): (۱) تعریف حوزه مفهومی، یعنی تأمل نظری در مورد موضوع و تعریف مطالعه؛ (۲) مطالعه اکتشافی، یعنی تولید آیتم و اصلاح معیار (آلفای کرونباخ، تحلیل عاملی اکتشافی). و (۳) اعتبارسنجی، یعنی تأیید اعتبار و پایایی اندازه‌گیری
استیفن رابرت ^۴ و همکاران (۲۰۲۳)	رفتار نوآورانه	با بررسی پرسشنامه‌های موجود و استفاده از خبرگان به اجماع جهت انتخاب گویه‌های پرسشنامه رسیدند و سپس به تحلیل عاملی اکتشافی پرداختند.

روش‌شناسی

مفهوم‌پردازی و ارائه الگوی مفهومی به‌همراه تعریف مفهومی سازه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در پژوهش صادقی و همکاران (۱۴۰۳) و با استفاده از روش‌شناسی تحلیل مضمون و بر پایه رویکرد سه‌مرحله‌ای ارائه‌شده توسط کینگ^۵ (۲۰۱۰) انجام شده است. پژوهش حاضر که در واقع ادامه و مکمل پژوهش مذکور است، از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به‌منظور طراحی و اعتباریابی سنجه اندازه‌گیری مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک انجام می‌شود. به‌منظور ساخت و اعتباریابی سنجه اندازه‌گیری، روش‌شناسی‌های مختلفی پیشنهاد شده است. برای مثال، روش‌شناسی سه مرحله‌ای چرچیل (۱۹۷۹)، روش پیشنهادی دو مرحله‌ای کرسول (۲۰۱۷) و همچنین چارچوب پیشنهادی راتری و جونز^۶ (۲۰۰۷) که ساخت و اعتباریابی پرسشنامه به‌عنوان یکی از مصادیق سنجه اندازه‌گیری را در ده گام ارائه می‌کند. از آنجایی که این روش ساخت پرسشنامه با پیمودن مراحل دقیق از جامعیت نسبتاً

¹ Dutot and Castellano

² e-reputation

³ Churchill

⁴ Stefan Robbers

⁵ King

⁶ Rattery & Jones

مناسب‌تری در مقایسه با سایر شیوه‌های پیشنهادی برخوردار است، در این پژوهش، از این روش برای ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک به شکل پرسشنامه استفاده شده است.

راتری و جونز^۱ (۲۰۰۷)، چارچوب پیشنهادی خود را در اثری با عنوان «عناصر اساسی برای طراحی و تدوین پرسشنامه»^۲ پیشنهاد می‌کنند. چارچوب ارائه‌شده توسط آن‌ها که شامل ده گام مشخص است، برای طراحی پرسشنامه برخوردار از پایایی و روایی به کار می‌رود. از نظر آن‌ها، طراحی و تدوین ابزار یا سنجه اندازه‌گیری باید از رویکردی منطقی، نظام‌مند و ساختارمند پیروی کند. برای دستیابی به این هدف، آن‌ها چارچوبی را پیشنهاد می‌کنند که به کمک آن می‌توان از روایی و پایایی پرسشنامه‌هایی که برای نخستین بار ساخته می‌شوند، اطمینان حاصل کرد. چارچوب پیشنهادی آن‌ها برای تدوین و طراحی سنجه یا پرسشنامه، دارای ده جزء مشخص به شرح جدول (۳) است که باید تکلیف پرسشنامه طراحی‌شده و اقدامات پژوهشگر در مورد هر یک از این ده مورد مشخص شود. همچنین در چارچوب آن‌ها مورد دیگری با عنوان «بازنگری پرسشنامه» وجود دارد که مربوط به به‌کارگیری پرسشنامه در زمینه‌هایی غیر از زمینه‌ای است که برای نخستین بار طراحی شده است (گرچی پور و اصغری صارم، ۱۳۹۸؛ شجری و همکاران، ۱۴۰۰). در این پژوهش، به‌منظور طراحی گویه‌های اندازه‌گیری سنجه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک بر مبنای الگوی اولیه این پژوهش، شاخص‌های طراحی‌شده در اختیار افراد خبره حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت که دارای شرایط برخوردار از تحصیلات دانشگاهی در این حوزه، سابقه حداقل ۵ سال فعالیت حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و آشنا به مفاهیم دیپلماتیک بودند. همچنین، در جهت اجرای آزمایشی سنجه، سؤال‌های پرسشنامه در اختیار ۵۰ نفر از کارکنان شرکت بیمه پاسارگاد که به‌صورت تصادفی انتخاب شده بودند، قرار گرفت و با این کار تلاش شد ارتقای روایی ابزار طراحی‌شده نیز در دستور کار قرار گیرد.

جدول ۳. چارچوب پیشنهادی مراحل تدوین ابزار اندازه‌گیری راتری و جونز (۲۰۰۷)

توضیح	اجزا
هدف سنجه چیست؟	هدف غایی
سنجه برای پاسخ به چه سؤالی در پژوهش طراحی می‌شود؟	سؤال‌های پژوهش
از چه مقیاسی برای سنجش در سنجه استفاده می‌شود و شکل پاسخ‌دهی به سؤال‌های سنجه چگونه است؟	قیاس و فرمت پاسخگویی به سؤال‌ها
گویه‌ها یا سؤال‌های سنجه چگونه طراحی شده‌اند؟	ایجاد گویه‌های پرسشنامه
پیش‌آزمون سنجه چگونه و در کجا انجام شد؟	اجرای آزمایشی گویه‌ها
چه اصلاحاتی پس از پیش‌آزمون بر سنجه‌ها اعمال شد؟	اصلاحات انجام‌شده براساس تحلیل گویه‌ها یا سایر فنون
نتیجه تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای سنجه چه بود؟	تحلیل مؤلفه‌های اصلی
چگونه از پایایی سنجه طراحی‌شده اطمینان حاصل شد؟	پایایی
چگونه از روایی سنجه طراحی‌شده اطمینان حاصل شد؟	روایی
محل اجرای سنجه نهایی	تأیید بر مجموعه مستقل از داده‌ها ^۳
بازبینی سنجه چرا و چگونه انجام شد؟	بازبینی پرسشنامه

کام‌های عملیاتی در طراحی سنجه اندازه‌گیری

با کاربست چارچوب پیشنهادی راتری و جونز (۲۰۰۷) که شرح اقدام مراحل آن در جدول (۳) ارائه شده است، اقدام به ساخت و اعتباریابی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک شد. در جدول شماره (۴) اقدامات انجام‌شده در هر مرحله از چارچوب مذکور ارائه شده است.

^۱ Rattery & Jones

^۲ Essential elements of questionnaire design and development

^۳ Confirmation on an independent data set

جدول ۴. مراحل تدوین سنجه و اقدامات پژوهشگران

اجزا	توضیح
هدف غایی	طراحی سنجه‌های معتبر برای اندازه‌گیری سازه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک
سؤال‌های پژوهش	ابزار اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک شامل چه ابعاد و گویه‌هایی است؟
قیاس و قالب پاسخگویی به سؤال‌ها	مقیاس لیکرت
ایجاد گویه‌های پرسشنامه	از طریق انجام پژوهشی کیفی با رویکرد تحلیل مضمون ابعاد، مؤلفه‌ها و در نهایت گویه‌های هر بعد شناسایی و تدوین شد.
اجرای آزمایشی گویه‌ها	اجرای آزمایشی گویه‌ها بین ۵۰ نفر از کارکنان شاغل در شرکت بیمه پاسارگاد انجام شد. نتایج نشان داد که تعدادی از گویه‌ها، ارتباط کمتری با دیپلماسی سازمانی دارند که حذف شدند.
اصلاحات انجام‌شده براساس تحلیل گویه‌ها یا سایر فنون	انجام آزمایشی پرسشنامه سبب شد که گویه‌هایی مانند: استفاده بخردانه از منابع انسانی، تعریف مهارت لازم برای انجام کار، دریافت تضمین در زمان شروع کار، تمرکز بر توسعه در آموزش‌های حین کار، از پرسشنامه حذف شوند.
تحلیل مؤلفه‌های اصلی	سنجش همسانی درونی سؤال‌ها از طریق محاسبه ضریب پیرسون انجام شد.
پایایی	تعدادی از پرسش‌نامه‌ها در سازمان‌های دولتی و غیردولتی شهر تهران توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها بررسی شد. نتایج نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ نهایی گویه‌ها ۰.۸۷۴ است.
روایی	روایی صوری با دریافت نظریات استادان دانشگاهی و متخصصان حوزه منابع انسانی دریافت و در نهایت منجر به حفظ همه گویه‌ها شد.
تأیید بر مجموعه مستقل از داده‌ها	ابزار ساخته‌شده در دانشگاه آزاد اسلامی همدان و تعدادی از سازمان‌های دولتی و غیردولتی در شهر تهران به صورت مستقل اجرا شد.
بازبینی پرسشنامه	این بازبینی برای پژوهش‌های آینده و متناسب با بلوغ سازمان‌ها به پژوهشگران توصیه می‌شود.

یافته‌های پژوهشی

هدف غایی پژوهش حاضر، ارائه ابزاری جهت سنجش مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک با استفاده از سنجه‌ای معتبر بود. پس از طی گام‌های بررسی‌شده در جدول شماره ۳ و براساس الگوی مفهومی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک که در پژوهش صادقی و همکاران (۱۴۰۳) آمده است، در ابتدا سنجه‌ای با ۶۱ سؤال طراحی شد که پس از اجرای آزمایشی آن و بررسی مجدد توسط افراد صاحب‌نظر در زمینه مدیریت منابع انسانی با پیشینه دانشگاهی به ۶۶ سؤال تغییر یافت. جدول شماره ۵، شاخص‌های متناسب با مؤلفه‌ها و ابعاد این مفهوم را نشان می‌دهد.

جدول ۵. تطبیق سنجه‌ها با شاخص‌های استخراجی

ابعاد مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک	مؤلفه	سنجه‌های شاخص در پرسشنامه
نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت	گفتمان دوسویه	سؤال‌های ۱ تا ۵
	برقراری آرامش سازمانی	سؤال‌های ۶ تا ۱۳
رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها	میدان دادن به کارکنان	سؤال‌های ۱۴ تا ۱۹
	نقش‌آفرینی مدیران در مقام نماینده و مدافع کارکنان	سؤال‌های ۲۰ تا ۲۵
دیپلماسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی	نیازسنجی نیروی انسانی مبتنی بر اصول دموکراتیک	سؤال‌های ۲۶ تا ۲۸
	تحلیل عرضه و تقاضای منابع انسانی با در نظر گرفتن تنوع کارکنان	سؤال‌های ۲۹ تا ۳۱

ابعاد مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک	مؤلفه	سنجش‌های شاخص در پرسشنامه
دیپلماسی در تجزیه و تحلیل شغلی	تعیین مشارکتی مسیر حرفه‌ها در سازمان	سؤال‌های ۳۲ تا ۳۴
دیپلماسی در جذب و استخدام	پیش‌بینی آینده نیروی کار	سؤال‌های ۳۵ تا ۴۰
	جامعه‌پذیری (آشناسازی) دیپلماتیک	سؤال‌های ۴۱ تا ۴۲
دیپلماسی در آموزش و بهسازی کارکنان	دیپلماسی در آموزش و بهسازی کارکنان	سؤال‌های ۴۳ تا ۵۳
دیپلماسی در مدیریت عملکرد	اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف	سؤال‌های ۵۴ تا ۵۶
	محوریت عملکرد سازمانی در ارزیابی	سؤال‌های ۵۷ تا ۶۰
نگهداشت دیپلماتیک	جبران خدمات دیپلماتیک	سؤال‌های ۶۱ تا ۶۳
	دیپلماسی در ایمنی و بهداشت	سؤال‌های ۶۴ تا ۶۶

در طراحی این سنجش، مفاهیم اصلی که به‌عنوان پدیده محوری مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک، شناخته شده‌اند دارای دو بعد «نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت» و همچنین «رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها» عنوان شد. همچنین در بخش راهبردهای جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک که نشان از تزریق دیپلماسی در تمام کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی دارد به ۶ بعد «دیپلماسی در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی»، «دیپلماسی در تجزیه و تحلیل شغلی»، «دیپلماسی در تأمین منابع انسانی»، «دیپلماسی در آموزش و توسعه کارکنان»، «دیپلماسی در مدیریت عملکرد» و «نگهداشت دیپلماتیک» اشاره می‌شود که برای هر مؤلفه سؤالی متناظر با آن طراحی شد، که در راستای اجرای آزمایشی سنجش، از آن استفاده شده است. (مراحل سنجش ضریب همبستگی پرسشنامه اولیه در جدول شماره ۶ قابل مشاهده است).

جدول ۶. مراحل سنجش میزان همبستگی سنجش مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

ردیف	اقدامات	نتیجه
۱	انتشار برخط پرسشنامه در بستر پرس‌لاین	دریافت ۵۰ پرسشنامه تکمیل شده
۲	جداسازی سؤال‌ها به دو نیمه (سؤال‌های زوج و فرد) در نرم‌افزار	محاسبه نمرات هر فرد برای هر نیمه
۳	محاسبه ضریب همبستگی با فرمول $correl$	۰.۸۳

در نهایت، پس از بررسی مجدد پرسشنامه نهائی به‌شرح جدول شماره (۷)، پرسشنامه طراحی شده جهت سنجش میزان پایایی، در اختیار ۲۰۰ نفر از کارکنان دولتی و غیردولتی و همچنین استادان دانشگاهی قرار گرفت و پس از دریافت ۱۴۳ مورد پرسشنامه صحیح، محاسبه ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت که عدد به‌دست آمده به میزان ۰.۸۷۴ تصدیق بر پایایی این سنجش شد.

جدول ۷. سنجش‌های مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

شماره	سؤال (گویه)	مقیاس			
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	در سازمان ما افراد با یکدیگر هم‌زبان هستند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲	گفت‌وگوهای دوطرفه بین کارکنان و مدیران وجود دارد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳	در سازمان ما، ارتباطات و گفت‌وگو دوسویه نقش پررنگی در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی دارد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد

شماره	سؤال (گویه)	مقیاس			
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴	مدیران منابع انسانی تلاش می‌کنند جاری‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از نوع گفت‌وگومحور باشند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵	تعاملات در سازمان نتیجه‌گرا هستند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶	در سازمان‌ها تلاش برای از بین بردن رفتارهای انحرافی زیاد است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۷	مدیریت توأمان با آرامش در سازمان برقرار است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۸	بین بخش‌های مختلف سازمان هماهنگی برقرار است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۹	کارکنان در کمال آرامش و در چارچوب سازمان، برای به‌دست آوردن منزلت اجتماعی تلاش می‌کنند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۰	گزینش بخردانه منابع انسانی طوری انجام شده است که کارکنان با کم‌ترین تعارض در کنار یکدیگر قراردارند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۱	حفظ ارزش‌های اصلی سازمان در اولویت است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۲	مدیران همواره، برای از بین بردن چالش‌های سازمانی در تلاش هستند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۳	استراتژی مدیران این است که حاشیه‌ها را به حداقل برسانند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۴	مدیریت تنوع کارکنان به‌خوبی انجام می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۵	مدیران سعی می‌کنند کارکنان را در امور مهم سازمانی مشارکت دهند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۶	در سازمان‌ها به نظرات شخصی کارکنان، توجه زیادی می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۷	از نظرات کارکنان پشتیبانی می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۸	در سازمان‌ها به ارتقا و توسعه مهارت‌های کارکنان حول نقاط قوت‌شان توجه زیادی می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱۹	کارکنان سازمان به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان، از جایگاه و منزلت والایی برخوردار هستند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۰	مدیران سازمان در حکم زبان و حامی اصلی کارکنان هستند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۱	به مشکلات کارکنان به‌صورت فعالانه گوش داده می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۲	مدیران به دیگران اجازه می‌دهند کارکنان از تجربیات مفید آن‌ها استفاده کنند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۳	مدیران با رفتار منعطف خود سعی می‌کنند اهداف سازمانی را با کمترین چالش پیش ببرند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۴	مدیران سازمان‌ها، تمایل دارند با ایجاد انعطاف در چارچوب‌های سازمانی، آزادی عمل بیشتری به کارکنان دهند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۵	مدیران سعی می‌کنند با روش‌های نوین اداری حس اعتماد کارکنان را افزایش دهند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۶	در انجام برنامه‌ریزی نیروی انسانی، از کارکنان کمک گرفته می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۷	برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی بر مبنای پرکردن شکاف موجود سازمان است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۸	در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تغییرات احتمالی و چالش‌های محیطی در نیازسنجی کارکنان در نظر گرفته می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۲۹	برنامه‌ریزی نیروی انسانی با در نظر گرفتن شرایط رقبا و نیازهای موجود انجام می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۰	تخمین عرضه و تقاضای نیروی انسانی بر پایه نظرات تمامی کارکنان انجام و در صورت لزوم تغییر پیدا می‌کند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۱	برای برنامه‌ریزی نیروهای آتی مورد نیاز، به خواسته‌های کارکنان توجه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد

شماره	سؤال (گویه)	مقیاس			
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۲	در تدوین طراحی مسیر پیشرفت شغلی، خود کارکنان مشارکت داده می‌شوند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۳	در تدوین مسیر پیشرفت شغلی تلاش می‌شود علائق کارکنان در مسیر اهداف سازمانی به کار گرفته شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۴	مهارت، توانایی و دانش مورد نیاز کارکنان برای انجام کار به صورت شفاف تعریف می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۵	مصاحبه‌های استخدامی در دو بخش روان‌شناختی و فنی صورت می‌گیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۶	در تأمین منابع انسانی تلاش می‌شود تیپ‌های شخصیتی مختلف برای سازمان جذب شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۷	برای شناخت قدرت تحلیل کارجو در ابتدای کار، از ترسیم موقعیت‌های خاص برای آن فرد استفاده می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۸	در زمان استخدام، به صورت هوشمندانه به کارکنان، قراردادی مبنی بر عدم افشای اطلاعات مهم سازمان داده می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۳۹	در فرایند کارمندیابی تا انتصاب، به تفاوت‌های فرهنگی کارکنان توجه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۰	در سازمان ما تلاش می‌شود نسل‌های مختلف کارکنان در سازمان استخدام شوند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۱	برای جلوگیری از به وجود آمدن چالش نیروهای قدیمی با افراد جدیدالورود، یک منتور برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۲	مدیران تلاش می‌کنند از قضاوت‌های زود هنگام پس از ورود کارکنان جدید به سازمان پرهیز کنند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۳	القای آرامش به کارجو در روزهای اولیه استخدام انجام می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۴	روان‌شناس سازمانی به کارکنان جدید برای تطابق با جایگاه شغلی خود کمک می‌کند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۵	مدیران منابع انسانی با ایجاد شبکه‌های ارتباطی با درون و بیرون از سازمان به راحتی نیروهای جدید را برمی‌گزینند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۶	مدیران سعی می‌کنند، با تعامل محترمانه، کارکنان جدید را با مسائل سازمانی از زوایای مختلف آشنا کنند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۷	در سازمان ما، استانداردهایی به صورت تقریباً شخصی‌سازی شده برای تسهیل آموزش برای تمامی کارکنان تدوین شده است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۸	در آموزش‌های حین کار، تمرکزی توأمان بر توسعه فردی و سازمانی وجود دارد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۴۹	در جانشین‌پروری، ابتدا به ارتقای ارتباطات اثربخش بین جانشین و جانشین‌پرور توجه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۰	در سازمان ما، با ترویج ارتباطات درون‌سازمانی بین کارکنان به اشتراک‌گذاری دانسته‌ها، از سمت مدیران مورد تشویق قرار می‌گیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۱	در برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های سازمانی از تجربیات کارکنان قدیمی‌تر سازمان استفاده می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۲	پس از آموزش، نحوه به کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان رصد می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۳	در انتخاب مدرسان سازمانی، حتماً استفاده از افراد با مهارت‌های ارتباطی و سیاسی بالا در اولویت است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۴	پس از شناسایی نقاط ضعف افراد، برای تبدیل نقاط ضعف به قوت برنامه‌ریزی انجام می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد

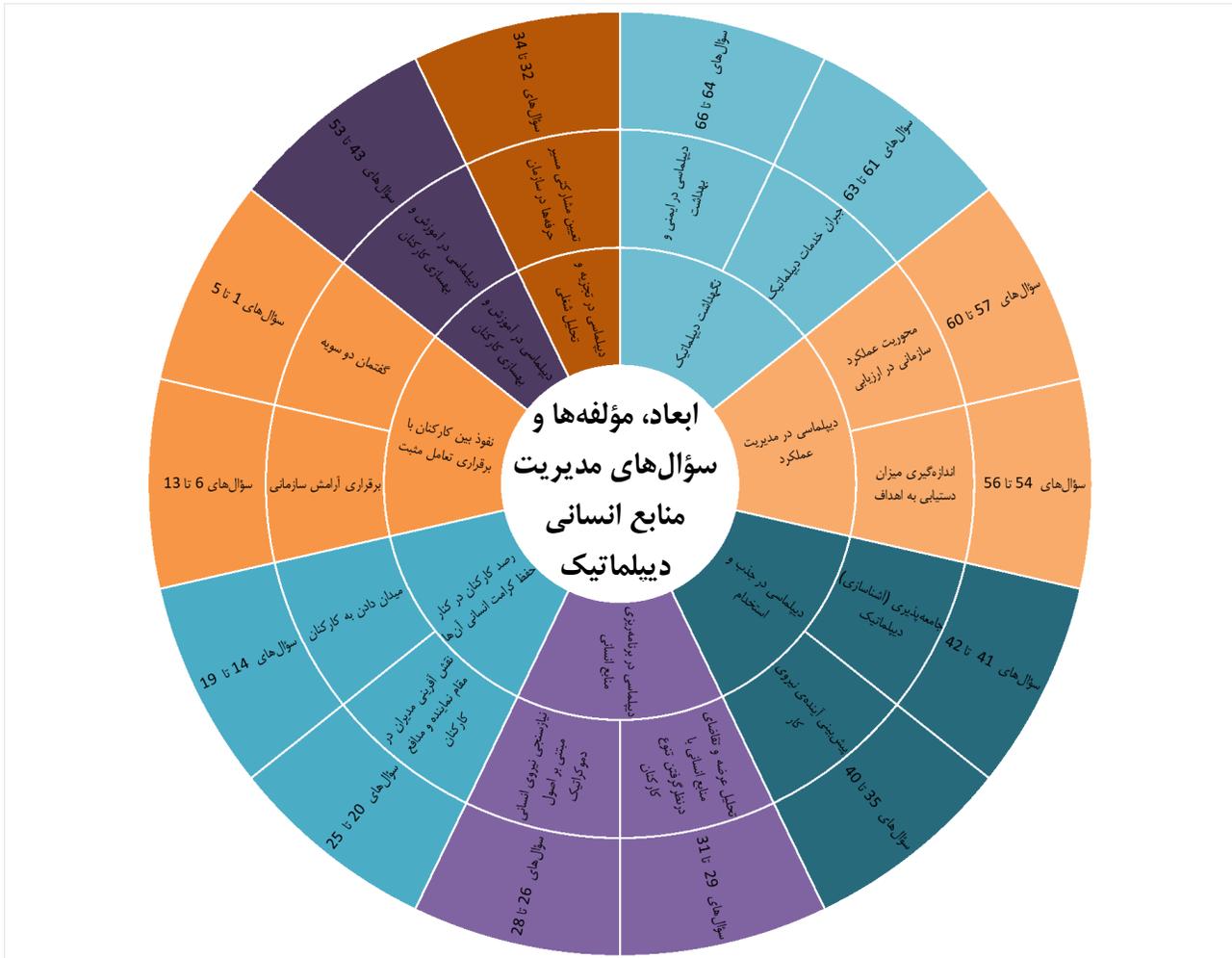
شماره	سؤال (گویه)	مقیاس			
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۵	ارزیابی عملکرد کارکنان بر پایه توافق و تعامل مثبت بین کارکنان و مدیران انجام می‌پذیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۶	نتیجه ارزیابی‌ها به‌صورت مکتوب و شفاف در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۷	ارزیابی‌ها به‌صورت ادواری با رویکردی فعال تکرار می‌شوند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۸	نتایج و اهداف سازمانی در محور مدیریت عملکرد کارکنان قرار دارد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۵۹	حین مدیریت عملکرد، بر ارائه بازخوردهای سازش‌گرا توجه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۰	حین مدیریت عملکرد، خدمات حمایتی از طرف مدیران ارائه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۱	در سازمان ما، میزان پرداختنی به کارکنان با در نظر گرفتن تنوع استعدادهای کارکنان انجام می‌گیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۲	بین کارکنان و مدیران سازمان درخصوص میزان جبران خدمات، تعارض‌ها در حد اقل ممکن است.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۳	در سازمان ما، تشویق افراد به‌صورت شخصی‌سازی شده متناسب با روحیات افراد، انجام می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۴	افراد اختیار انتخاب پوشش‌های بیمه‌ای را متناسب با بودجه و شرایط خود دارند.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۵	برای جلوگیری از بروز تعارض در بین کارکنان، تجهیزات یکسان بین شغل‌های هم‌تراز در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۶۶	برای ایجاد ادراک عدالت سازمانی، شرایط محیطی کار مدیران و کارکنان بدون در نظر گرفتن مرتبه سازمانی آن‌ها تعبیه می‌شود.	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک رویکردی در مدیریت منابع انسانی است که سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی-سیاسی در نظر می‌گیرد و با توجه به تنوع فرهنگی، ارزشی و انتظارات کارکنان، به‌دنبال ایجاد فضایی هماهنگ و کارآمد در بین تنوعی از انواع کارکنان سازمان است. این رویکرد براساس دیپلماسی در تمام ابعاد و کارکردهای مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند و به‌جای تأکید بر کنترل و سلسله‌مراتب، بر مذاکره، درک متقابل و حل مسالمت‌آمیز تعارضات تأکید دارد (صادقی و همکاران، ۱۴۰۳). برای مثال براساس این رویکرد در یک سازمان، اگر اختلافی بین دو کارمند به وجود آید، مدیر به‌جای صدور دستور، سعی می‌کند با مذاکره و درک دیدگاه‌های طرفین، به یک راه‌حل مشترک دست یابد. همچنین، در فرایند استخدام، به‌جای تمرکز صرف بر مهارت‌های فنی، به‌دنبال افرادی با مهارت‌های ارتباطی و توانایی کار تیمی می‌گردد. به‌عبارت دیگر، در مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک تلاش می‌شود تا با رویکردی سیاست‌ورزانه به ایفای نقش‌های منابع انسانی پرداخته و کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی نیز براساس کاربست دیپلماسی انجام شود.

به نظر می‌رسد برای آن‌که مدیران سازمان‌ها بتوانند به‌صورت سیاست‌ورزانه و با کاربست جوهره دیپلماتیک وظایف مدیریت منابع انسانی را به پیش ببرند، لازم است تا ابزاری معتبر برای مثال در قالب نوعی پرسشنامه برای اندازه‌گیری و به تبع آن توسعه دیپلماسی در مدیریت منابع انسانی ساخته شود؛ چرا که گفته می‌شود پرسشنامه‌ها ابزارهای حیاتی برای سازمان‌ها هستند، زیرا روشی ساختاریافته و کارآمد برای جمع‌آوری داده‌های ارزشمند از کارمندان، مشتریان یا ذی‌نفعان مختلف ارائه می‌دهند و از همین‌رو، تصمیم‌گیری آگاهانه و پیشبرد بهبودهای سازمانی را ممکن می‌سازند. ابزارهای اندازه‌گیری با فراهم آوردن امکان جمع‌آوری داده‌ها در مقیاس بزرگ، استانداردسازی و مقایسه بین گروه‌های مختلف را فراهم می‌کنند و بینش‌هایی در مورد ترجیحات، رفتارها و نظرات ارائه می‌دهند.

پرسشنامه‌های خوب طراحی شده و معتبر می‌توانند داده‌هایی غنی از سازه و مفهوم مورد اندازه‌گیری در اختیار افراد قرار دهند و کیفیت و اعتبار تصمیم‌گیری‌ها را افزایش دهند (سینودینوس^۱، ۲۰۰۳).



شکل ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و سؤال‌های مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

به منظور فراهم کردن شرایط مناسب برای مدیران منابع انسانی در اتخاذ تصمیم‌های سیاست‌ورزانه در حوزه منابع انسانی (صادقی و همکاران، ۱۴۰۴)، در این پژوهش طراحی و اعتباریابی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در دستور کار قرار گرفت. پرسشنامه ساخته شده در هشت بعد نفوذ بین کارکنان با برقراری تعامل مثبت، رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها، دیپلماسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، دیپلماسی در تجزیه و تحلیل شغلی، دیپلماسی در جذب و استخدام، دیپلماسی در آموزش و بهسازی کارکنان، دیپلماسی در مدیریت عملکرد و نگهداشت دیپلماتیک و با ۶۶ سؤال مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را در سازمان می‌سنجد. این هشت بعد مبنای تعریف عملیاتی مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و طراحی سؤال‌ها قرار گرفتند. در شکل (۱) ابعاد، مؤلفه‌ها و سؤال‌های مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک نشان داده شده است. هر کدام از ابعاد هشت‌گانه دارای مؤلفه‌هایی هستند که با سؤال‌هایی سنجیده می‌شوند. یافته‌ها نشان داد که ۱۴ مؤلفه، این هشت بعد مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را شکل می‌دهند. ابزار ساخته شده برای سنجش مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در راستای تزریق دیپلماسی در کار و بهره‌های مدیریت منابع انسانی اقدام‌های لازم را انجام دهند.

¹ Synodinos

پیشنهاد می‌شود در راستای مدیریت عملکرد بهتر کارکنان، ارزیابی‌های ادواری از میزان انجام دیپلماتیک منابع انسانی در سازمان انجام شود و نتایج این ارزیابی در تصمیمات و اقدامات مدیریتی سازمان خود را نشان دهد.

نظر به این‌که در پرسشنامه طراحی‌شده، میزان بلوغ سازمان‌ها و البته نوع سازمان از حیث اندازه، موضوع مأموریت و صنعت نادیده گرفته شده است، پیشنهاد می‌شود متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی جهت تطابق هرچه بیشتر این سنجه با محیط کاری خود، ابتدا نسبت به بازمیابی و بومی‌سازی پرسشنامه بر مبنای میزان بلوغ سازمان خود و انجام تغییراتی متناسب با مأموریت و صنعت فعالیت خود اقدام کنند.

به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود پس از بررسی میزان دیپلماسی در سازمان، به بررسی تک‌تک مقوله‌های مرتبط با هر کارویژه در سازمان بپردازند تا بتوانند خلأ موجود در سازمان را شناسایی و اقدام لازم را انجام دهند. این مقوله‌ها می‌تواند شامل عواملی مانند سبک مدیریت، مهارت‌های ارتباطی کارکنان، توزیع وظایف و منابع و حتی نحوه تصمیم‌گیری‌ها در سازمان باشد. بررسی دقیق این مقوله‌ها به مدیران کمک می‌کند تا عوامل اصلی که ممکن است خلأها و نقاط ضعف سازمانی را ایجاد کرده‌اند، شناسایی کنند. این تجزیه و تحلیل باید هم جامع و هم جزئی‌نگر باشد تا تمامی جنبه‌های مربوط به هر واحد سازمانی پوشش داده شوند.

در نهایت، شناسایی خلأهای موجود، تنها نخستین گام در مسیر اصلاح و بهبود سازمان است. مدیران باید براساس یافته‌های خود، اقدام‌های لازم را به‌صورت هدفمند و استراتژیک طراحی و اجرا کنند. این اقدامات می‌تواند شامل آموزش کارکنان، بازنگری فرایندها، بهبود فناوری‌های مورد استفاده، یا حتی تغییراتی در ساختار سازمانی باشد. انجام این فرایند به‌صورت منظم و سیستماتیک، نه تنها سازمان را به سمت عملکرد بهتر هدایت می‌کند، بلکه به تقویت فرهنگ همکاری و دیپلماسی سازمانی نیز منجر خواهد شد. و در آخر پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی پس از تحلیل پرسشنامه موجود، در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود از آن بهره بگیرند و در هر بخش از فرایند منابع انسانی با در نظر گرفتن الزام رفتار دیپلماتیک اقدام کنند.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سیاسگزار

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهاى خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

مآخذ

- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل؛ و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲۷)، ۱-۱۹.
- درگاهی، حسین (۱۳۹۱). قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی. *فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی ایران*. ۵(۷): ۱-۱۴.
- شاه‌محمدی، انور؛ عزیزی، نعمت‌اله؛ تقی پورظهیر، علی؛ و ابراهیم‌زاده، عیسی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل ارزیابی در نظام آموزش از دور (مورد: دانشگاه پیام نور). *آموزش عالی ایران*، ۱۱(۱)، ۹۹-۱۲۵.
- شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی؛ صمدی، عباس (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۴(۱)، ۱۱۳-۱۴۳.
- شفیعی، ناهید؛ بهروزی، ناصر؛ شهنی بیلاق، منیجه؛ و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۸). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه تفکر سیستمی فردی دانشجویان. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۱)، ۲۵۷-۲۸۴.
- صادقی، زهرا؛ اصغری صارم، علی؛ نیک‌نفس، جواد؛ حمیدی، کامبیز؛ و عقیقی، علیرضا (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک. *مدیریت منابع انسانی پایدار*. ۶(۱۱)، ۸۵-۱۰۵.
- صادقی، زهرا؛ اصغری صارم، علی؛ نیک‌نفس، جواد؛ حمیدی، کامبیز؛ و عقیقی، علیرضا (۱۴۰۴). مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه: از شرایط علی تا راهبردها. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۷(۱)، ۴۷-۷۱.
- گرچی‌پور، حسین؛ و اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). طراحی سنجه اندازه‌گیری کیفیت در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در آموزش عالی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۲(۳)، ۸۷-۱۱۱.
- مهدی، فیروز؛ مجتبی‌زاده، محمد؛ کمالی، نقی (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های کشور. *دوماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*. ۱۵(۱)، ۹-۱.
- هامونی، سید آرمان؛ طاهری لاری، مسعود؛ و بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۴۰۰). الگوی رفتارهای سیاسی درون و برون‌سازمانی مدیران بخش دولتی با رویکرد هوش سیاسی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان خراسان رضوی)، *فصلنامه مدیریت نوآوری و رفتار سازمانی*، ۴(۱)، ۵۲-۶۷.
- یزدان‌خواه، آوات؛ سهرابی، روح‌اله؛ و اصغری صارم، علی (۱۴۰۱). واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آن‌ها. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۱(۱)، ۱۱۵-۱۴۴.
- یزدانی‌زیارت، رستگار (۱۳۹۲). تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی دیگران (مطالعه موردی: کارکنان استانداری خراسان شمالی)، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۳(۳)، ۱۱۱-۸۸.

Al-Hakim, A. Y., & Mahdi, H. M. (2020). Developing a scale measuring organizational diplomacy. *Journal of Critical Reviews*, 7 (4), 2627-2634.

Attride Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Sage Journal Qualitative research*, 1(3), 85-405.

Barak, G. (Ed.). (2015). *The Routledge international handbook of the crimes of the powerful* (pp. 515–525).

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resource: Framework for general managers*. John Wiley.

- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(1).
- Cohen, B.P. (1989), *Developing Sociological Knowledge*, Nelson-Hall, Chicago, IL.
- Dargahi, Hossien (2013). Organizational behavior: ethical or unethical, *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 5(7). (In Persian)
- Davis, S., Murphy, S. A., & Watkins, J. (2023). Work changes and employee perceptions of co-worker flexible work policy use: a moderated mediation study. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 516-534.
- Del-Castillo-Feito, C, Cachón-Rodríguez, G., & Paz-Gil, I. (2022). Political disaffection, sociodemographic, and psychographic variables as state legitimacy determinants in the European Union. *American Behavioral Scientist*, 66(1), 86-105.
- Dutot, Vincent; Castellano, Sylvaine (2015). Designing a Measurement Scale for E-Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 294-313.
- Franke, H., & Foerstl, K. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: A cross-phenomenal review. *European Management Journal*, 36 (5), 593–607.
- Frega, Roberto; Herzog, Lisa; Neuhäuser, Christian. (2019). *Workplace democracy—The recent debate. Philosophy Compass*, 14 (4), 1-11.
- Gorjipour, H. and Asghari Sarem, A. (2019). Designing a Scale for Measuring the Quality of Cultural Policymaking Process in Higher Education. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(3), 87-111. (In Persian)
- Hamouni, S. A., Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. (2021). A model of political behaviors of public sector managers within and outside the organization based on political intelligence (Case study: Municipalities of Khorasan Razavi Province). *Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(1) , 52-67. (In Persian)
- Henriksen, D., Mishra, P., & Fisser, P. (2016). Infusing creativity and technology in 21st century education: A systemic view for change. *Educational Technology & Society*, 19 (3), 27–37.
- Houser, K. W. (2022). To Measure Is to Know or Not. *Leukos*, 18(2), 103-103.
- Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., Adel, A., & Pourezat, A. A. (2021). Explaining criteria of human resource training system to development of administrative integrity. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 7(27), 1–19. (In Persian)
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: The roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59 (2).
- Kelley, B. (2022). *Mastering the art of tact and diplomacy*. Skills You Need. Retrieved from <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>.
- Lina, M. A., Ali, M. M., & Hossain, M. A. (2016). Contemporary challenges of human resource management. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 145–156.
- Mahdi F, Mojtaba Zadeh M, Kamali N 2022, Designing and validating a scale for measuring the organizational culture of the country's universities. *Educ Strategy Med Sci*; 15 (1) :1-9 (In Persian).
- Marler, J. H. & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 23 (1), 18-36.
- Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of Public Relations Research*, 33(2), 86-105.
- Morgan, S. (2010). *My place*. Fremantle Press Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement, *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/ 6) 305-558

- Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinical nursing*, 16 (2), 234-243.
- Sadeghi, Z. Asghari Sarem, A., Niknafs, J, Hamidi, K, & Aghighi, A. (2024). Conceptualization of Diplomatic Human Resource Management. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 105-85. (In Persian)
- Sadeghi, Z., Asghari Sarem, A., Niknafs, J., Hamidi, K., & aghighi, A. (2025). Diplomatic Human Resource Management: From Causal Conditions to Strategies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(1), 47-71. (In Persian)
- Saner, R. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 145–158
- Shafiee, N. Behrozi, N, Shehni Yailagh, M. and Abolgasemi, M. (2019). Construction and Validation of the Questionnaire of Individual Systemic Thinking. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 12 (1), 257-284. (In Persian)
- Shah Mohammadi, A., Azizi, P., Zahir, A. T., Ebrahimzadeh, A., & Isa, E. (2019). Designing and validating an evaluation model in the distance education system (Case: Payame Noor University). *Iranian Journal of Higher Education*, 11(1), 99–124. (In Persian)
- Shajari, M. Asghari Sarem, A. and Samadi, A. (2021). Designing and Validating the Organizational Stroke Measurement Instrument in Iranian Public Organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 113-143. (In Persian)
- Steger, W. P. (2007). Who wins nominations and why? An updated forecast of the presidential primary vote. *Political Research Quarterly*, 60 (1), 91–99.
- Synodinos, N. E. (2003). The “art” of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated manufacturing systems*, 14(3), 221-237.
- The World of Work Project. (2019). *Blake and Mouton’s managerial grid: A simple summary*. Retrieved from <https://worldofwork.io/2019/03/blake-and-moutons-managerial-grid>
- Thomson, W. (1891). *Popular Lectures and Addresses: In Three Volumes* (Vol. 1). Macmillan.
- Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404
- Yazdani ziarat M., Rastegar A. (2014). The Impact of Political Skills on the ability to use tactics of Impression Management (2013), (Case study: *Governorate of North Khorasan Personnels*). 3(3), 111-134. *Organizational Resource Management Research*. (In Persian)
- Yazdankhah, A, Sohrabi, R. and Asghari Sarem, A. (2022). Understanding the Difficult Employees Characteristics and Analyzing of Factors Affecting Them. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 11(1), 113-142. (In Persian)