

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۳/۱۰

بررسی راهکارهای مناسب برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

محسن خوشدل امامی^۱

احمد خادم حسینی^۲

محمد لطفی^۳

چکیده:

وابستگی شدید کلیه سازمان‌ها به کیفیت نیروی انسانی استخدام شده (نیروی کیفی) مدیران و مسئولین را بر آن داشته است به دنبال گزینش و پذیرش بهترین‌ها باشند. این تحقیق با این پرسش کار خود را آغاز نمود: «مناسب‌ترین راهکارها برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟» شناسایی خصوصیات نیروی انسانی کیفی و شناسایی عوامل موثر در جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان اهداف این پژوهش تعیین گردید. نوع این تحقیق کاربردی بوده و با روش توصیفی - تحلیلی با انتخاب جامعه ۲۰ نفره خبرگی پژوهش ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش را دو پرسشنامه محقق ساخته برای توزیع در بین دو حوزه مطالعاتی تشکیل داد. داده‌های حاصل از این تحقیق که با فن دلفی و با استفاده از اجماع نظر خبرگان جمع آوری شده است و نتایج آن اجماع نظر حداقل ۹۵ درصد خبرگان تحقیق بوده به عنوان آورده‌های تحقیق قید گردیده است. مراحل روش علمی تحقیق به ترتیب طرح پرسش آغازی، مطالعات اکتشافی، طرح نظری مسئله تحقیق، ساختن مدل تحلیلی، مشاهده، تحلیل اطلاعات و در نهایت، نتیجه‌گیری می‌باشد. به موجب این طرح ابتدا ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی از کلیه منابع و مصاحبه‌های اکتشافی استخراج و از طریق ابزار پرسشنامه و مصاحبه حضوری با خبرگان اولویت رتبه‌ای هر یک از ویژگی‌ها در پنج طبقه مشخص گردید. در تعیین راهکارهای جذب در گروه‌های مختلف رسته‌ای در خانواده رسته‌های بیست و هشت گانه چهار راهبرد R1، R2، R3 و R4 در مقابل آنها قرار گرفته و راهکارهای جذب در اولویت‌های اول و دوم مشخص گردید.

واژگان کلیدی:

نیروی انسانی کیفی، ویژگی‌ها، جذب، ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱- دکتری حرفه‌ای مدیریت راهبردی دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دکتری حرفه‌ای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد اجا

مقدمه :

با توجه با پیشرفت شتابنده علم و تکنولوژی در دهه‌های اخیر و رقابتی شدن عرصه فعالیت سازمان‌ها و همچنین افزایش تهدیدهای مختلف بر سر منابع طبیعی و گسترش حوزه فعالیت دولت‌ها، سازمان‌های نظامی (نیروهای مسلح) بایستی روز به روز توانمندی خود را افزایش داده و با تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده، تحقق مدیریت دانش را بر عرصه سازمان خود محقق نمایند. جذب و گزینش کارکنان کیفی و فرهیخته اساسی‌ترین اقدام در راستای حاکمیت دانش محوری در سازمان‌هاست.

در جهان امروز، نقش عوامل انسانی در طبقه‌بندی منابع استراتژیک به عنوان یکی از عوامل مهم ژئوپلیتیک جایگاه خاصی دارد و خصوصاً در کشورهایی که فاقد امکانات تولید سلاح و تجهیزات به ویژه جنگ افزارهای استراتژیک می‌باشند این نقش به مراتب اهمیت بیشتری خواهد داشت. از این‌رو، پرداختن به مقوله‌های مرتبط با جذب و گزینش از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. همین ویژگی منابع انسانی در اغلب کشورها موجب می‌گردد تا برنامه‌ریزان نظامی در بکارگیری عامل انسانی توجه ویژه‌ای مبذول نمایند و از این منبع منحصر به فرد در مدیریت و اجرای مأموریت محوله استفاده معقول و مناسب به عمل آورند چرا که اتلاف سرمایه عظیم و با ارزش توان دفاعی کشور را در مقابل تهدیدهای گوناگون که به هر صورت علیه امنیت ملی کشورها وجود دارند به شدت کاهش می‌دهد و موجب خسارات و تلفات و ضایعات جبران‌ناپذیری می‌گردد. (پرهیزگار، ۱۳۷۵: ۵۶)

بیان مسئله

با توجه به شرایط فعلی حاکم بر نیروهای مسلح (بالا بودن هزینه‌های نیروی انسانی، عدم استفاده از حداکثر توان تخصصی افراد، افزایش هزینه‌های نگهداری، بالا بودن هزینه‌های بهسازی فضاهای آموزشی و کاهش طول عمر سلاح‌ها، خودروها و تجهیزاتی که نگهداری آنها به کارکنان سپرده می‌شود و...) گروه تحقیق را بر آن داشت تا در خصوص راهکارهای مناسب جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران پژوهش نموده و به منظور استفاده بهینه از اعتبارات واگذاری و همچنین بهره برداری از توانمندی‌های تخصصی افراد، چارچوب شکلی و محتوایی مناسبی را در این خصوص ارائه نماید. مسئله این تحقیق را می‌توان با این عبارات عنوان کرد که:

مناسب‌ترین راهکارها برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

اهمیت و ضرورت تحقیق:

تجربیات تاریخی در کشور ما نشان داده است هر آن که حکومت‌ها از امر حفظ و نگهداری ارتش نیرومند غافل شده یا در این مورد اهمال نموده‌اند کشور از جوانب مختلف مورد تاخت و تاز اجانب قرار گرفته است و در این مورد حمله عراق در شهریور ۱۳۵۹ با این تصور که ارتش ایران کارایی لازم را از دست داده است، گواه انکارناپذیر این مدعاست. نقش کارکنان متعهد و متخصص در ساختار ارتش جمهوری اسلامی ایران باعث می‌شود تدوین و بکارگیری راهکارهای اساسی جذب نیروی انسانی مهم باشد. امید است این تحقیق با دستیابی به الگوی مناسب، راهگشای ارتش جمهوری اسلامی ایران در حل مشکلات سازمانی مرتبط با نیروی انسانی بوده و گامی هر چند کوچک در راستای ارتقاء بهره‌وری در نیروهای مسلح بردارد که همانا افزایش توان دفاعی و نیز قدرت ملی می‌باشد. بنابراین ضرورت پژوهش از آنجا روشن می‌گردد که ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر نیروی انسانی شایسته و واجد بالاترین درجه تعهد سازمانی است و چنین سازمانی برای جذب کارکنان فهیم و فرهیخته نیازمند روش مطمئن و مناسبی در حوزه جذب نیروی انسانی کیفی می‌باشد.

هدف پژوهش:

شناسایی خصوصیات نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران
شناسایی عوامل موثر در جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

سئوالات پژوهش:

سئوال اصلی:

راهکارهای مناسب برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

سئوالات فرعی:

الف - ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

ب - عوامل موثر در جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

نوع و روش تحقیق :

هدف گروه تحقیق تجزیه و تحلیل وضعیت موجود در فرآیندهای جذب نیروی انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران و تحلیل محتوایی بر نقاط قوت و ضعف، چالش‌ها و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب می‌باشد به همین دلیل از روش توصیفی تحلیلی استفاده شد. ضمناً این پژوهش در طبقه بندی تحقیقات کاربردی قرار دارد.

جامعه آماری:

جامعه آماری تحقیق حاضر متشکل از کلیه کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. تحقیق حاضر در ۲ حوزه مطالعاتی بررسی ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی و چگونگی جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران تقسیم شده است. به همین جهت پاسخ دهندگان هر حوزه در زمینه خود بر مبنای واجد شرایط بودن ویژگی‌های خبرگی در مدیریت منابع انسانی ۲۰ نفر انتخاب شده‌اند.

ویژگی‌های افراد خبره در امر مدیریت منابع انسانی: (حاصل از اجماع نظر مشاورین گروه تحقیق) الف- داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در مدیریت منابع انسانی یا فرماندهی در رشد استراتژیست.

ب - داشتن حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران

ج - داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در زیر شاخه‌های رشته مدیریت نظامی

د - آشنایی با چارچوب پژوهش علمی

ابزار گردآوری اطلاعات :

ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش را دو پرسشنامه محقق ساخته برای توزیع در بین دو حوزه مطالعاتی تشکیل می‌دهد.

پرسشنامه اول: برای سنجش شاخص‌های نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران شامل ۴۰ سؤال برای ۳ گروه رسته‌ای

پرسشنامه دوم: برای شناسایی راهکارهای مناسب در جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران در ۲۸ رسته در ۳ گروه رسته‌ای- به منظور تعیین راهبرد جذب نیروی کیفی.

براساس دو ویژگی داشتن یا نداشتن تعلق سازمانی و تخصص افراد در چهار گروه به شرح زیر دسته‌بندی گردیدند:

۱) R1: افراد فاقد تعلق و غیرمتخصص که در نظر است بعد از استخدام با برنامه‌ریزی آموزشی به نیروی کیفی و متعهد تبدیل شوند.

۲) R2: افراد دارای تعلق سازمانی و غیرمتخصص که به استخدام علاقمند بوده ولی بدون تخصص می‌باشند.

۳) R3: افراد فاقد تعلق سازمانی و دارای تخصص می‌باشند.

۴) R4: افراد دارای تعلق سازمانی و متخصص در نظر گرفته شد.

تعلق سازمانی	تخصص	ویژگی گروه
ندارد	ندارد	R1
دارد	ندارد	R2
ندارد	دارد	R3
دارد	دارد	R4

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از این تحقیق که با فن دلفی و با استفاده از اجماع نظر خبرگان جمع‌آوری شده است و نتایجی که حاصل نظر حداقل ۹۵ درصد خبرگان تحقیق بوده به عنوان آورده‌های تحقیق قید گردیده است.

روایی و اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات :

در این مطالعه برای اطمینان از روایی سئوالات مطرح شده ضمن اینکه با فن دلفی از گروه صاحب نظران نظرخواهی شده و نظرات آنان در تصحیح سئوالات دخالت داده شده است، در آزمون مقدماتی، پرسشنامه بین تعدادی از خبرگان توزیع و برای اطمینان از برداشت یکسان از سئوالات و انتقال مفاهیم مورد نظر از آنان خواسته شد تا سئوالات را ارزیابی و نتیجه را مرقوم نمایند. نتیجه این عمل در طرح نهایی سئوالات پرسشنامه‌ها دخالت داده شده است.

برای اطمینان از اعتبار سئوالات از روش آزمون مجدد استفاده گردید. بدین صورت که پرسشنامه شماره ۱ بین ۵ نفر و پرسشنامه شماره ۲ بین ۷ نفر از خبرگان توزیع و آزمون اجرا شد. همین عمل مجدداً بعد از ۱۰ روز تکرار و همبستگی بین نمرات حاصل از آزمون برای ارزیابی اعتبار ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد بهره‌برداری گرفت.

مطالعات اکتشافی

الف: ادبیات تحقیق

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اصطلاح جدیدی است که در گذشته به آن اداره امور کارکنان کارکنی یا مدیریت پرسنلی می‌گفتند. هدف مدیریت منابع انسانی عبارتست از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و بالابردن سطح رضایت افراد در تمام سطوح سازمان که در نهایت موجب رسیدن سازمان به اهدافش می‌شود.

(دعایی ۱۳۷۷: ۴۵)

معمولاً ۴ هدف به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قایل می‌شوند:

هدف اجتماعی: عبارتست از احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه

هدف سازمانی: عبارتست از احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به آن هدف‌ها

هدف وظیفه‌ای: عبارتست از احساس مسئولیت در مقابل وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود.

هدف اختصاصی: منظور از آن احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های شخصی کارکنان شاغل سازمان‌ها است.

وظایف مدیریت منابع انسانی

منظور از مدیریت منابع انسانی کارها و فعالیت‌هایی است که باید هم در سازمان‌های کوچک و هم در سازمان‌های بزرگ برای جذب انجام شود مدیریت منابع انسانی جذب و توسعه و حفظ نیروی کار شایسته برای رسیدن به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی حاکم می‌باشد. با توجه به تعاریف ارائه شده مدیریت منابع انسانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: (

سید جوادین، ۱۳۸۲: ۸۴)

۱) وظایف عمومی مدیریت منابع انسانی

عمده‌ترین وظایف عمومی وظایف مدیریت منابع انسانی عبارتست از: (همان: ۱۱۵)

الف: برنامه ریزی:

برنامه‌ریزی عبارتست از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌سازد.

ب: سازماندهی

سازماندهی عبارت از فرآیند تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور رسیدن به اهداف می باشد. (دعایی ۱۳۷۷: ۱۳۵)

ج - هدایت و رهبری

هدایت و رهبری عبارتست از تلاش جدیدی برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمانی، آموزش‌ها و راهنمایی افراد در اجرای بهتر وظایف محوله .

د- کنترل و ارزیابی

کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد. (همان: ۱۵۷)

۲) وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی

الف- برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش و استخدام

برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایند منظمی است که نیازمندی‌های پرسنلی را بررسی می‌کند تا به وسیله آن اطمینان حاصل شود تعداد کارکنان با مهارت‌های مورد نیاز سازمان، در هر زمان مناسب است.

ب- آموزش و بهسازی

آموزش از زمان پیوستن افراد به سازمان شروع می‌شود و اجرای برنامه‌های منظم آموزشی تا پایان دوره کاری کارکنان ادامه می‌یابد.

ج- حقوق و مزایا

تنظیم و برقراری حق الزحمه و پرداخت منصفانه آن در برابر مشارکت آنان در فعالیت‌های سازمانی از وظایف حساس و بسیار مهم مدیریت منابع انسانی است .

د- ایمنی و بهداشت

اجرای برنامه‌های ایمنی و بهداشت موجب سلامتی، لذت و افزایش کارایی کارکنان می‌گردد.

هـ- روابط کار

رعایت مقررات حاکم بین کارگر و کارفرما نیازهای پرسنل را برآورده و سبب رشد کارایی و بهروری می‌شود.

و- تحقیقات منابع انسانی

تحقیقات در مورد مسائل ذکر شده باعث می‌شود تا بتوان از حداکثر فرصت‌ها و منابع استفاده کرد و نسبت به رفع منابع و مشکلات اقدام نمود . (سید جوادین، ۱۳۸۲: ۸۴)

نگاه اسلام به مدیریت منابع انسانی

از نظر اسلام وجود انسان سرشار از ویژگی‌های مثبت است که اکتشاف و استخراج و به فعلیت در آوردن آنها نیازمند به تاسی از رویه‌های برگرفته از معارف الهی است. این مأموریت در مرتبه نخست به شخص پیامبر اسلام و در ادامه به معصومین و جانشینان آنها واگذار گردیده است:

انسان دارای کرامت ویژه است «ولقد کرّمنا بنی ادم» (الاسرا: ۷۰) مقام خلیفه الهی دارد «انی جاعل فی الارض خلیفه» (البقره: ۳۰) سجود ملائک است فقعو له ساجدین (الحجر: ۲۹:۷۲) و روح الهی در او دمیده شده است و نفخت فیه من روحی (الحجر: ۲۹:۷۲) .

«و یثیروا لهم دفائن العقول» تا دفاين عقول بواطن غیر ظاهر آدمی را مکشوف سازند . آیت الله مرتضی مطهری معتقد است که اصول مدیریت بر انسان‌ها را می‌توان از ۲ منبع اسلامی استفاده کرد.

۱. سیره رسول (ص)، علی (ع)، و سایر ائمه اطهار
۲. از دستورالعمل‌های آن بزرگواران به نمایندگان خود در مقام رهبری مردم (مطهری: ۱۳۶۴-۲۲۷-۲۲۶)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

منابع انسانی سازمان‌های نظامی در مقایسه با ابزار و تجهیزات و امکانات فیزیکی به ویژه در کشورهایی که سازنده اقلام عمده تجهیزاتی و جنگ‌افزارهای استراتژیک نیستند حائز اهمیت فوق‌العاده است و این اهمیت ایجاب می‌کند فرماندهان و برنامه‌ریزان ستاد نیروهای مسلح به دانش و مهارت‌های لازم در زمینه مدیریت این منابع استراتژیک مجهز باشند. (همان: ۵۵)

مدیریت منابع انسانی سازمان‌های نظامی، رویکردی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نظامی با سازمان‌های کسب و کار تفاوت ویژه‌ای دارد. این تفاوت‌ها ایجاب می‌کند که جذب و تامین منابع انسانی، آموزش و بکارگیری این منابع استراتژیک به نحوی انجام گیرد که افرادی که کادر نیروهای مسلح را تشکیل می‌دهند نسبت به منافع ملی و هدف‌های ایدئولوژیک از جان گذشته و به صورت بسیار عمیق مسئول باشند. (عابدی جعفری، ۱۳۷۰، ۸۶)

بخش دوم : ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی در نیروهای مسلح

نیروی انسانی با انگیزه و کارآمد :

یکی از عوامل موثر در پویایی و پیشرفت سازمان نیروی انسانی کارآمد، پر تحرک و شادابی است که گرداننده و محرک اصلی چرخ‌های آن سازمان محسوب می‌شود و نیل به اهداف آن را ممکن می‌سازد.

نیروی کیفی در نیروهای مسلح (ارتش) چه نیرویی است؟

حفظ آمادگی و توان رزمی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای انجام ماموریت‌های واگذاری و وصول به اهداف سازمانی مستلزم دوراندیشی در جذب، تربیت و آماده سازی پرسنلی لایق، مدیر، مدبر و آگاه و جایگزینی آنان با متخصصان، مدیران و فرماندهانی است که به علت الزامات قانونی پس از سنوات ممتد خدمتی از جامعه ارتش خارج و به افتخار بازنشستگی نائل می‌گردند می‌باشد.

ماده ۶ «قانون ارتش»: اصول ویژگی‌های نیروهای مسلح

الف- اسلامی بودن

ب- ولایتی بودن

ج- مردمی بودن

د- خودکفائی

ه- انضباط

و- سادگی

ز- اقتدار

ح- تدافعی بودن

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

هدف از گزینش نیروی انسانی کیفی:

الف) شناسائی، تربیت و انتخاب پرسنل واجد شرایط برای احراز مشاغل سازمانی

ب) بهره گیری مطلوب و موثر از نیروی انسانی متخصص، کارآمد

ج) ایجاد زمینه بازنشستگی به موقع پرسنل به صور مختلف قانونی و انتصاب به موقع پرسنل جایگزین

نیروی انسانی کیفی

قرآن کریم و صفات رزم‌آوران و جهادگران

در راه خدا با آنانکه به جنگ و دشمنی با شما برخیزند جهاد کنید ولی ستمکار نباشید که خدا ستمگر را دوست ندارد. (آیه ۱۹۰ سوره بقره)

شما مسلمانان هرگز در کار دین سستی نکنید و از فوت غنیمت و متاع دنیا اندوهناک نشوید زیرا شما فاتح و نیرومندترین مردم و بلند مرتبه ترین ملل دنیا هستید، اگر در ایمان ثابت قدم باشید. (آیه ۱۲۹ سوره عمران)

و بالاخره صفات مجاهدان راه خدا را چنین بر می‌شمارد:

توبه کنندگان، بندگی کننده، سپاس گزاران، روزه گیران، سجده کنندگان، رکوع کنندگان، آمرین به معروف و نهی کنندگان «التائبون العابدون، الحامدون، السائحون، الراكعون، الساجدون و...» (آیه ۱۱۲ سوره توبه)

صفات مجاهد و رزم آوران در احادیث شریف:

مجاهد کسی است که با نفس خود پیکار کند (احکام القرآن : ۴۸۶)

همچنین از نظر قرآن کریم مجاهدان در راه خدا در بین خودشان رحیم و مهربان و با دشمن شدید و قاطع هستند.

نهج البلاغه و صفات و مشخصات فرمانده:

فرمانده سپاه باید برای جلب خشنودی خدا و رسول او، پاکدل تر و پند پذیرنده تر و خردمندتر و بردبارتر از سایرین باشد و نیز بر رزمندگان سختگیر، با زبردستان مهربان باشد، دیر به خشم آید، عذر گناه بپذیرد، درستی زبردستان او را از جا نکند، کار مردم نزد او یکسان باشد، هرگز چیزی او را از حق بی نیاز نکند، نگاهدار نفس خویش باشد، در کار رعیت و اصلاح آن بکوشد. از کاری که نظایر آن نپسندد دوری گزیند، آنچه خدا بر او واجب ساخته است واجب بداند. (نهج البلاغه، فیض الاسلام، ۱۰۴۴) مقاومت، شجاعت، صبر و پایداری، عدم سستی و مسامحه در کار جنگ با گمراهان، پشت نکردن به دشمن در هنگام جنگ، حفظ آرامش، پوشیدن زره کامل، کم خوابیدن.

توجه به تقوی و نظم در امر از وصایای مولای متقیان می‌باشد. در جای دیگر مولا علی(ع) می‌فرماید: سپاهیان به اذن خدا، حصواً رعایا، زینت والیان، عزت دین بوده و قوام و دوام دولت و مملکت به جود آنها است.

صفات رزمندگان از دیدگاه حضرت امام خمینی(ره)

نیروهای رزمی موظف به آمادگی کامل هستند. آمادگی کامل فقط آمادگی ساز و برگ نظامی نیست. بیشتر از آن آمادگی روحی و ایمانی است. (صحیفه نور، جلد سوم: ۱۷)

ارتش جمهوری اسلامی در جبهه‌های نبرد ثابت کرد که در نظام اسلامی، تخصص‌های بالا، در کنار تعهد، ایمان و التزام به مکتب چقدر کارساز است. (همان: ۱۶۷)

ملاک برتری و ترجیح، از نظر ما تقوی است و لباس و نام و عنوان، ملاک نیست و همه کس فداکاری و پایداری بیشتری انجام دهد، ارزشمندتر است. (خطاب به نیروی‌های زمینی) (همان: ۱۵۱)

رزمندگان ارتش باید خدمت به کشور بکنند، باید خدمت به ملت بکنند، همان طوری که در صدر اسلام بوده است که ارتش اسلام مردم از آن‌ها خوفی نداشتند. مردم با هم رفیق و برادر بودند. (همان، ۱۲۷، جلد ۸)

قدرت خداست که باقی می‌ماند ... شما جنود خدا هستید و پیروزید... قدرت‌های بزرگ از آن جمیعتی که در شما هست که آن ایمان به خداست خبر ندارد، لذا دائم می‌گویند ما دارای موشک هستیم. (صحیفه نور - ۱۷۳ جلد ۱۹)

شما ارتشی‌ها اکنون در خدمت اسلام هستید و خدمت شماها به کشور خدمت به اسلام و قرآن کریم است... خدمت سربازی در ارتش از عبادات است... لازم است اول افسران نسبت به سایر قشرهای ارتش با دوستی و محبت عمل کنند. و درجه داران و سربازان از مافوق اطاعت کنند، حفظ سلسله مراتب را بنمایند. (همان، ج ۲۳۹: ۱۰)

صفات یک رزمنده ارتشی از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا:

ارتشی باید دارای چند خصلت باشد: اولاً دارای انسجام و نظم و انضباط و آموزش کافی و سلاح کافی.

دومین خصلتی که لازم دارد: ارتباط هر چه بیشتر و روز افزون با مردم. خصلت دیگر: باید انگیزه و ایمان باشد و این انگیزه و ایمان را در خود و دیگران بیشتر و بیشتر کند.

ارتشی باید مراقبت کند و هر جا که زمینه‌ای برای نفوذ مخرب دشمن وجود دارد به آن رسیدگی کند. بایست برای نظم و سلسله مراتب اهمیت خاصی قائل شود ...

برای ارتشی دو چیز ضروری است: ایمان و تخصص. (رشید زاده، صص ۱۲-۱۳ و ۵۸-۶۵)

فرماندهی محور اصلی نیروهای مسلح است و باید ستون آن بسیار علم و استوار باشد. (همان، ۲۴۵)

حفظ سلسله مراتب در نیروهای مسلح و وجود خصوصیات لازم در فرماندهان از اهمیت بالایی برخوردار است. فرمانده باید با ایمان، مسئولیت‌پذیر، دلسوز، پرتلاش، پیگیر و خستگی‌ناپذیر باشد و به طور مستمر از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خود اطلاع حاصل نماید. (همان، ۲۴۵)

نیروهای مسلح ما باید خود را از لحاظ ابزار پیشرفته نظامی، تعمیر و نگهداری، سازندگی در درون نیروها، صنایع دفاع، دانش و فنون رزمی، آزمایش‌ها و تمرینات دائمی و مستمر تقویت کنند و تعبد و ایمان اسلامی را که وسیله تفوق بر دشمنان است در درجه اول اهمیت قرار دهند. (همان، ۲۳۹)

تقوی، اخلاص، توجه به خدا و عمل برای اهداف پیامبران تنها عاملی است که نیروهای مسلح ما را از سایر نیروهای نظامی جهان ممتاز می‌سازد. (همان، ص ۲۳۷)

ارزش اساسی یک ارتش حرکت در راه اهداف بزرگ و مقدس ملت خود است. (همان، ۲۳۳)

سربازان ما باید از اعماق دل به اسلام معتقد و عامل به آن باشند. زیرا سربازی که عمیقاً به رسالت دینی، میهنی و سازمانی رزمی خود معتقد نباشد، نخواهد توانست انتظار ملت خویش را برآورده سازد. (همان، ۲۳۳)

سازماندهی عمیق در داخل نیروهای نظامی باید همراه با انضباط واقعی صورت گیرد و هر فرد نظامی خود را از نظر اخلاقی و وجدانی ملزم به اجرای دستور فرمانده مافوق بداند، زیرا وجود هرگونه بی‌نظمی و بی‌انضباطی در ارتش به ویژه در خطوط دفاعی، مردود بوده و پذیرفتنی نیست. (همان، ۲۲۰).

متغیرهای موثر بر بهره‌وری :

(۱) توان (۲) شناخت شغل (۳) حمایت سازمانی (۴) انگیزش یا تمایل (۵) بازخور عملکرد (۶) اعتبار (۷) سازگاری محیطی (رایبسنسون، ۱۳۷۷: ۷۴).

نظریه پردازان مدیریت بر این باورند که ایجاد فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری در گروه عوامل زیر است:

۱- تحمل مخاطره توسط کارکنان ۲- خود کنترلی ۳- به حداقل رساندن جزئی کردن کار ۴-

پذیرش ابهام

- ۵- پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه ۶- تحمل پیشنهاد غیر عملی ۷- تأکید بر نتایج به جای شیوه‌ها ۸- ارتباط همه جانبه (رابینز ۱۹۸۳: ۴۶۷)
- با جمع‌بندی آنچه از قرآن و احادیث، کلام حضرت امام(ره) و رهبری، قانون ارتش، قانون استخدام و نظریه دانشمندان و تحقیقات گذشتگان و مشاوره با کارکنان بدست آمده نیروهای کیفی که متخصص و متعهد به سازمان بوده باید دارای ویژگی‌های ذیل باشند:
- ۱) برخورداری از روحیه انضباط، مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری
 - ۲) برخورداری از سلامتی جسمی و روانی بالا
 - ۳) برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف ملی، انقلابی، میهنی و اسلامی
 - ۴) برخورداری از روحیه جمع‌گرایی، جمع‌پذیری، مدیریت جمعی و انتقال تجربه به دیگران
 - ۵) برخورداری از روحیه تطبیق و انعطاف‌پذیری، مدیریت بحران و قدرت تصمیم‌گیری سریع
 - ۶) برخورداری از روحیه نظارت‌پذیری و پاسخگویی در مقابل وظایف محوله و مشاوره
 - ۷) برخورداری از روحیه اعتماد به نفس و شجاعت و سعه صدر
 - ۸) برخورداری از عدل و انصاف و روحیه ایثار و شهادت
 - ۹) برخورداری از روحیه توجه به قدر و منزلت سازمانی و قدر و منزلت کارکنان
 - ۱۰) برخورداری از روحیه ایجاد فرهنگ تفکر
 - ۱۱) برخورداری از خلاقیت فردی و تجزیه و تحلیل وضع موجود
 - ۱۲) برخورداری از توانایی تعمیم ابتکارات به سازمان و استفاده صحیح و به موقع از منابع موجود
 - ۱۳) برخورداری از قدرت طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و تجربه خدمتی موثر

بخش سوم: جذب نیروی انسانی کیفی

استراتژی‌های جذب کارکنان

استراتژی جذب کارکنان متضمن آن است که سازمان کارکنان مورد نیاز خود را به دست می‌آورد و حفظ می‌کند و از آنها به نحوی موثر استفاده می‌کند. این استراتژی، نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود، بلکه به انتخاب و پرورش

کارکنانی که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند نیز می‌پردازد. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را بدست آوردن و جذب کارکنان برخوردار از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای آموزش‌های آتی تعریف کرده است (اقتداری، ۱۳۷۲: ۱۲۷).

نگرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی به جذب کارکنان

مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت سنتی کارکنان، تاکید فراوانی روی پیدا کردن کارکنانی دارد که دیدگاه‌ها و رفتارهایشان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای سازمان همخوانی بیشتری دارد. از نظر تاونلی (۱۹۸۹)، سازمان‌ها بیشتر روی ویژگی‌های رفتاری و دیدگاه‌های کارکنان تاکید می‌کنند. این گرایش سازمان، خطرات خاص خود را دارد. سازمان‌های خلاق و سازگار به کارکنانی ناسازگار نیاز دارند که بتوانند «سیستم را تکان بدهند». اگر مدیریت، کارکنان را مطابق سلیقه خود انتخاب کند، این خطر وجود دارد که سازمان به یک مجموعه متشکل از افراد هماهنگ تبدیل می‌شود و فرهنگ سازمانی، کارآمدی خود را از دست می‌دهد.

طرح‌های جذب نیرو

تجزیه و تحلیل نیازهای آتی باید نشان بدهد که برای انتخاب و انتصاب کارکنان از درون سازمان چه کارهایی باید کرد و چه برنامه‌های آموزشی باید طراحی شود. این تجزیه و تحلیل باید نشان بدهد که باید در نبود کارکنان ماهر مورد نیاز سازمان در درون سازمان، یا ممکن نبودن آموزش مهارت‌های جدید در زمان مقرر، چند نفر از این کارکنان باید از خارج سازمان استخدام بشوند.

جذب نیرو از داخل

جذب نیرو از داخل، به شکل ایده‌آل، باید بر پایه اطلاعات قبلی درباره مهارت‌ها و پتانسیل‌ها استوار باشد. این مهم می‌تواند با کنترل مرتب مهارت‌ها و تجزیه و تحلیل دستاوردهای حاصل از بررسی مدیریت عملکرد انجام شود.

جذب نیرو از خارج سازمان

با طراحی و تهیه یک استراتژی جذب نیرو می‌توان نیازهای سازمان به جذب نیرو از خارج را تامین کرد. همانگونه که اسپلمن (۱۹۹۲) گفته است این استراتژی باید نیازها، مهارت‌ها و شایستگی رفتاری را تعریف و زمینه‌های آزمون‌های روان‌سنجی را معین کند.

استراتژی جذب و تامین منابع انسانی در نیروهای مسلح:

به منظور انتخاب استراتژی مناسب جهت جذب و استخدام، لازم است تجزیه و تحلیل دقیق عرضه و تقاضا در سطح سیاستگذاری نیروهای مسلح انجام گیرد. نمودار زیر الگویی ساده برای تجزیه و تحلیل دقیق عرضه و تقاضای نیروی کار قابل استفاده خواهد بود که بخشی از اطلاعات لازم جهت این تجزیه و تحلیل و تقاضای نیروی کار از محیط برون سازمانی و بازار کار و بخش دیگری از بررسی دقیق جداول سازمانی بدست می آید. (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۷۱)

نمودار تجزیه و تحلیل دقیق عرضه و تقاضای نیروی کار در سازمان های نظامی



جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

در حوزه مدیریت منابع انسانی، پنج ویژگی فردی داوطلبین در پیشبرد اهداف سازمان و همچنین ایجاد رضایت شغلی مورد تأکید است. این ویژگی ها عبارتند از: شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت. این عوامل پنج گانه در عین حال که هر یک به طور مستقیم در تناسب شغلی افراد موثر هستند، با یکدیگر تعاملات چند جانبه دارند، استعداد و شخصیت افراد از یک همبستگی بالا برخوردارند. مثلاً افرادی برای مشاغل نظامی مناسب هستند که در خصوص نحوه تعامل با دنیای اطراف خود، برون گرا باشند و به اطلاعات حساسی بیشتر توجه دارند و تصمیم گیری آنان، فکری است و ترجیح می دهند در دنیای سازمان یافته تری زندگی

کنند و به عبارتی، قضاوتی هستند. در اتخاذ تصمیمات خیلی قوی هستند، در اجرای وظایفشان پافشاری می‌کنند، موارد غیرمنطقی و ناسازگار و غیر عملی و غیراثربخش را به شدت رد می‌کنند. در عین حال نسبت به اشخاصی که از روش‌های از قبل تعیین شده تبعیت نمی‌کنند بی‌حوصله هستند. کارهای بدون بازده را تحمل نمی‌کنند. در کار دیگران به ویژه زیردستان خود دخالت زیاد می‌کنند، به راهکارهای اجتماعی نامشخص توجه ندارند و آمادگی مخالفت دیگران با نقطه نظرهای خود را ندارد شایسته است که با تهیه پرسشنامه‌هایی که بتوان بر اساس آن، به ابعاد شخصیتی افراد پی برد، این گونه افراد شناسایی و در تقدم برای جذب قرار گیرند.

استخدام و طبقه بندی

در ارتش جمهوری اسلامی ایران، طرق مختلفی برای استخدام پیش بینی شده است که عبارتند از: افسران دانشگاه‌های افسری، افسران ماده ۵۲ قانون ارتش، کارمندان علمی، کارمندان تجربی، کارکنان پیمانی، هیئت علمی، مربی، خرید خدمت و اعاده به خدمت. هر یک از مبادی مذکور را یک به یک بررسی می‌نماییم:

افسران دانشگاه‌های افسری: داوطلبان استخدام دارای مدرک دیپلم متوسطه، پس از گذراندن سه یا هفت ترم تحصیلی، به ترتیب به درجات ستوانسومی و ستواندومی نایل می‌گردند. آموزش هفت ترمه باید به گونه‌ای تنظیم و ارائه شود که دانش آموختگان، با طی دوره‌های آموزشی بعدی، آمادگی انجام وظیفه در مشاغل کلیه درجات بالاتر از ستواندومی را داشته باشند.

اساس کادر نظامی ارتش و نیروی زمینی را دانش آموختگان دانشگاه‌های افسری تشکیل می‌دهند. تغییرات جامعه، بر ویژگی‌های داوطلبان مذکور از جمله طبقه اجتماعی که به آن تعلق دارند، معدل دیپلم متوسطه، رشته تحصیلی دوران دبیرستان، انگیزه استخدام در ارتش و... تاثیر گذار است. یکی از اقدامات اولیه مسئولان جهت پاسخگویی به این تغییرات و جذب نیروهای بهتر، تغییر رشته تحصیلی دانشجویان بوده است. پیش از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، رشته تحصیلی دانشجویان علوم نظامی بود، در سال‌های اول پس از انقلاب به علوم تغییر یافت. دانشکده افسری در سال ۱۳۷۰ به دانشگاه افسری با رشته‌های متنوع شامل: مدیریت، ریاضی، فیزیک، مکانیک، عمران، الکترونیک و کامپیوتر، تغییر نمود. در سال‌های بعد، رشته‌های هوانیروز و مربی عقیدتی سیاسی نیز به آن اضافه گردید. در سال ۱۳۷۷، پذیرش در رشته‌های فنی متوقف شد و رشته مهندسی سیستمها اضافه گردید. با توجه به

عدم وجود تغییر عمده در ساختار نیروی زمینی در این اثنا، به نظر می‌رسد که این تغییرات عموماً بدون ارتباط و توجه به نیازهای نیرو و عمدتاً جهت بهبود کیفیت جذب دانشجویان انجام شده است.

ماده ۴۹ قانون ارتش به تشریح استخدام دانشکده علوم نظامی (دانشگاه افسری) پرداخته است اما در ارتش جمهوری اسلامی ایران علاوه بر دانشجویان دانشگاه‌های افسری، دو نوع استخدام دیگر نیز به همین استناد انجام شده است: دانشگاه علوم پزشکی و بورسیه. هر چند که دانشگاه علوم پزشکی از تابعیت نیروی زمینی خارج و به تابعیت ستاد آجا درآمده است.

افسران ماده ۵۲ قانون ارتش: دانش آموختگان موسسات و مدارس آموزش عالی و دانشگاه‌ها با مدارک تحصیلی فوق دیپلم و بالاتر به منظور خدمت در رشته‌های مورد نیاز، به صورت نظامی استخدام می‌شوند و پس از یک دوره حداقل سه ماهه، به درجات ستوانسومی و بالاتر نایل می‌شوند.

استخدام افسران ماده ۵۲ قانون ارتش، تامین کننده نیاز ارتش در مشاغلی می‌باشد که دانشگاه‌های افسری، فاقد رشته‌های متناسب با آنان است.
درجه داران

دارندگان مدرک پایان دوره راهنمایی داوطلب استخدام در نیروی زمینی پس از گذراندن دوره آموزشی حداقل یک سال به درجه گروه‌بان دومی نایل می‌گردند.

با توجه به بالا رفتن سطح تحصیلات در جامعه و پیچیده‌تر شدن نحوه بهره برداری و استفاده از سلاح و تجهیزات فنی موجود، استخدام درجه داران، از میان دارندگان مدرک دوره راهنمایی، فاقد بازدهی می‌باشد. لذا از سال ۱۳۷۵ ارتش با اخذ مجوز رشته تحصیلی کار و دانش از آموزش و پرورش، پس از استخدام این گروه از داوطلبان، پس از گذراندن یک دوره سه ساله آموزشی، به آنان دیپلم متوسطه و درجه گروه‌بان دومی با دو سال قدمت اعطاء می‌نمود. اما این دوره سه ساله بار مالی سنگین به همراه داشت. از این‌رو، در سال ۱۳۷۸ استخدام درجه داران از میان داوطلبین دیپلم را آغاز نموده است و پس از طی دوره یک ساله به آنان درجه گروه‌بان یکمی اعطاء می‌نماید که این اقدام در راستای استراتژی بالا بردن مدرک مورد نیاز داوطلبین جدیدالورود می‌باشد اما این نوع استخدام، فاقد محمل قانونی است و شکایات و اعتراضاتی را تاکنون به همراه داشته و خواهد داشت.

کارمندان علمی :

کارمندانی هستند که بر اساس مدارک تحصیلی در یکی از مقاطع پایان دوره‌های ابتدائی، راهنمائی، دبیرستان، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس، دکترا و بالاتر استخدام می‌شوند. با توجه به بالا رفتن سطح تحصیلات در جامعه، به نظر می‌رسد که ممانعت از استخدام کارمندان علمی با مدارک پایین‌تر از کاردانی یک ضرورت تلقی می‌گردد.

کارمندان تجربی :

کارمندانی هستند که بر اساس تخصص و مهارت علمی با حداقل سواد خواندن و نوشتن و حداکثر پایان دوره دبیرستان استخدام می‌شوند.

کارکنان پیمانی:

کارکنانی می‌باشند که با حداقل مدرک تحصیلی پایان دوره ابتدایی با اخذ تعهد ۵ سال خدمت نظامی و یا ۶ سال خدمت کارمندی به صورت پیمانی استخدام می‌شوند. خدمت این کارکنان به منزله خدمت دوره ضرورت تلقی می‌گردد.

استخدام پیمانی با توجه به طیف وسیعی از کارکنانی را که تحت پوشش قرار می‌دهد (نظامی از گروه‌بان سوم تا ستوان یکم و کارمند از رتبه ۲ تا رتبه ۱۱)، شکل مناسبی برای رفع نیازمندی‌های نیروی انسانی یا ترمیم هرم سازمانی ارتش در مقاطع کوتاه مدت است. در سال‌های اخیر به این نوع استخدام، توجه بیشتری شده است. ارتش جمهوری اسلامی ایران با فرمان فرماندهی معظم کل قوا قصد دارد در یک برنامه میان مدت عضویت بسیاری از مشاغل موجود در جداول سازمانی را از ثابت به پیمانی تغییر دهد همچنین برابر مفاد همین فرامین از سال ۱۳۹۰ استخدام درجه داران و کارمندان فقط به صورت پیمانی انجام می‌گردد.

هیأت علمی :

ارتش می‌تواند به منظور تأمین استاد و تکمیل اعضای هیأت علمی و مؤسسات آموزشی خود، پرسنل مورد نیاز را بر اساس مقررات استخدامی هیأت علمی دانشگاه‌ها استخدام و در مشاغل آموزشی منصوب نماید.

خرید خدمت :

کارکنان خرید خدمت، کسانی هستند که خدمت مشخصی را برابر قرارداد معینی انجام می‌دهند و اجا دو نوع مجوز خرید خدمت را دارا می‌باشد: خرید خدمت بازنشستگان و خرید خدمت اشخاص (غیر از بازنشستگان) هر دو نوع خرید خدمت (بازنشستگان و غیر بازنشستگان) تا کنون در اجا استفاده شده است.

اعاده به خدمت :

اعاده به خدمت به معنی به کارگیری مجدد کارکنانی است که به عللی از سازمان جدا شده‌اند. در قانون ارتش، چهار نوع اعاده به خدمت پیش‌بینی شده است : افراد بازنشسته، بازخریدشده، جانبازان و معلولین و مستعفی گزینش

انتخاب نیروی کیفی و با انگیزه را گزینش نامند و به اجمال کلام «انتخاب اصلح» مقام معظم رهبری در جمله کوتاه و ارزشمندی می‌فرماید :

«گزینش را به معنای پالایش نیروی انسانی و زبده‌گزینی قرار دهید.»

مرحله ۲ : مطالعات اکتشافی

ب : مصاحبه‌های اکتشافی

همزمان با مطالعات متون توسط گروه تحقیق، مصاحبه‌هایی با صاحب‌نظران و اصحاب مدیریت منابع انسانی در سطوح عالی و استراتژیک منابع انسانی به عمل آمد. در این مصاحبه‌ها هدف کشف عمده‌ترین شاخص‌ها و ویژگی‌های نیروی انسانی و همچنین شیوه‌ها و راهکارهای شناخته شده جذب نیروی انسانی و شاخص‌ها و مولفه‌های موثر در آن‌ها بوده است. صاحب‌نظران در حوزه شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی در قلمرو دینی، اجتماعی، تربیتی، رفتاری و سازمانی و در دسته بندی ویژگی‌های عمومی و اختصاصی راهنمایی‌هایی را ارائه نمودند که مبنای تنظیم ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی قرار گرفت و نیز در حوزه جذب نیروی انسانی راهکارهای شناخته شده را مطرح نمودند که در تنظیم ابزار جمع آوری اطلاعات استفاده شد.

پ : اطلاعات عمومی و تکمیلی

منابع و مصاحبه‌ها نشان داده‌اند که هر سازمان بسته به مأموریت، فرهنگ، ارزش‌ها و خاستگاه‌های خود ویژگی‌های خاصی را در انتخاب عنصر سازمانی می‌طلبد.

این منابع و دستاوردهای مصاحبه‌های اکتشافی نشان می‌دهد که لزوماً سازمان برای مشاغل و ماهیت تخصص‌های مختلف باید به دنبال انسان‌های مختلفی در جامعه بگردد این بدان معنی است که بعضی از تخصص‌ها را می‌توان در سازمان آموخت ولی بعضی از تخصص‌ها باید از بیرون خریداری گردد در مورد تعلق سازمانی نیز به همین صورت می‌باشد.

طرح نظری مسئله تحقیق

آماده سازی طرح نظری مسئله تحقیق از عملیات سه گانه ای تشکیل می شود: نخست تدوین چارچوب عمومی که پرسش آغازی در آن مستتر است، یعنی ارزیابی و مقوله بندی نتایج مطالعات اکتشافی (شامل قرائت متون و مصاحبه ها) سپس انتخاب جهت یابی یا رهیافت برای پاسخ دادن به پرسش آغازی و بالاخره ترسیم طرح نظری مسئله تحقیق.

الف: چارچوب نظری عمومی

قرائت متون و مصاحبه های اکتشافی درباره موضوع تحقیق نشان داد که دو حوزه شناسایی ویژگی های نیروی انسانی کیفی و راهکارهای جذب نیروی انسانی باید با الگوریتم زیر دنبال شود.

۱) ویژگی های نیروی انسانی کیفی: بدو از طریق مطالعه منابع و مصاحبه با صاحب نظران کلیه ویژگی های لازم برای نیروی انسانی کیفی شناسایی و در دو دسته عوامل اختصاصی و عمومی دسته بندی گردیده و سپس از طریق سنجش اولویت هر یک از ویژگی ها نسبت به یکدیگر مشخص گردید.

۲) راهکارهای جذب نیروی انسانی: راهکارهای چهارگانه جذب (هرسی بلانچارد) برای هر یک از رسته های بیست و هشت گانه مورد مطالعه قرار گرفته و در نهایت راهکارهای تجویزی برای جذب کارکنان در هر رسته با اولویت ارائه گردید.

ب: انتخاب چارچوب نظری

انتخاب چارچوب نظری در این تحقیق زمینه خواندن مطالب تحقیقی و نظریه ها و زنجیره اتصال آنان را روشن و تکمیل می نماید به طوری که در همه حال سنخیت کامل با پرسش آغازی فراهم باشد لذا با توجه به نوع تحقیق چارچوب نظری مناسبی برای کار تحقیقی معرفی گردید.

پ: طرح نظری مسئله تحقیق

طرح یک چارچوب نظری مسئله تحقیق مبتنی است بر انتخاب یک رهیافت عمومی که در چشم انداز پاسخ به پرسش آغازی مد نظر قرار خواهد گرفت این رهیافت با آنچه که مصاحبه های اکتشافی القاء می کردند تحقیق را بر آن داشت که ابتدا گروه های مختلف R1، R2، R3 و R4 تعریف و در کنار گروه های سه گانه رسته ای در خانواده رسته های بیست و هشت گانه

قرار گرفته و متناسب با هر یک از مفاهیم، ابعاد و شاخص‌های تحقیق مورد مطالعه و سنجش قرار گیرند.

ساختن مدل تحلیلی

هدف این مرحله از تحقیق بررسی تابعیت متغیرهای مستقل بر متغیر کلان می‌باشد که از طریق ساختن مدل، تبیین شاخص‌ها، سنجش داده‌های مشاهده شده، ارزیابی واحدهای مشاهده شده و استنتاج آنها می‌باشد که در این تحقیق منجر به معرفی اولویت ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی، راهکارهای جذب نیروی انسانی در رسته‌های مختلف و نیز راهکارهای نگهداری نیروی انسانی در گروه‌های مختلف انسانی در سازمان گردید. $Y = F(x)$

مشاهده

الف: ابزار مشاهده

در این تحقیق دو پرسشنامه مجزا در دو حوزه سئوالات اصلی تحقیق یعنی شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی و تعیین راهکارهای جذب نیروی انسانی کیفی در گروه‌های مختلف انسانی در سازمان بوده که با توجه به اینکه گروه پاسخ دهنده تماماً خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشند از بار علمی و پیچیدگی لازم توأم با هدف دستیابی به کامل‌ترین نتایج تهیه و به سبب لزوم تحلیل از فن دلفی این پرسشنامه‌ها حضوراً بین نمایندگان گروه تحقیق و خبرگان مورد نظر در تحقیق به بحث و بررسی گذاشته شد و با مراجعات مکرر و مذاکره اقناع لازم در کسب نتایج حاصل گردید.

ب: گردآوری داده‌ها

همانطور که اشاره شد پس از تعیین ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی و راهکارهای مختلف جذب نیروی انسانی پرسشنامه‌های مربوطه تدوین و حضوراً در اختیار خبرگان مورد نظر تحقیق قرار گرفت و داده‌هایی حاصل اجماع نظر خبرگان قرار گرفته بود به عنوان نتایج اصلی تحقیق مورد بهره برداری واقع شد.

تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری

الف: اندازه

اطلاعاتی که از پاسخها راجع به اولویت ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی و راهکارهای منطقی در جذب نیروی انسانی در گروه‌های مختلف بیست و هشت رسته مصوب بدست آمد با مقیاس‌های تعیین شده در هر یک از این حوزه‌ها بیان و در کار ارائه اولویت‌ها و راهبردها در نتایج مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

ب: شرح نتایج

با توجه به اینکه اهداف تحقیق از طریق اجماع نظر خبرگان محقق می‌گردید لذا جامعه نمونه تعریف نگردیده و بالطبع میانگین در این نوع تحقیق فاقد معنی می‌باشد نتایج تحقیق حاصل اجماع حداقل ۹۵٪ خبرگان بوده و اولویت‌ها و راهبردها با این الگو استخراج گردید.

پرسش آغازی ما چستی راهکارهای مربوط به جذب نیروی انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران بود که برای پاسخ دادن به آن طرح نظری تحقیق ترسیم گردید که به موجب آن ابتدا ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی از کلیه منابع و مصاحبه‌های اکتشافی استخراج و از طریق ابزار پرسشنامه و مصاحبه حضوری با خبرگان اولویت رتبه‌ای هر یک از ویژگی‌ها بر یکدیگر مشخص گردید بر این اساس نتایج این حوزه به شرح زیر می‌باشد

ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی در نیروهای مسلح

مفهوم	ابعاد	شاخص‌ها
ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی	عمومی	برخورداری از روحیهی انضباط
		برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری سریع (سرعت عمل)
		برخورداری از قدرت تجزیه و تحلیل وضعیت موجود
		برخورداری از قدرت مدیریت بحران
		برخورداری از دانش تخصصی در سطح عالی در رشته‌ی مربوطه
		برخورداری از تجزیه خدمتی مؤثر
		برخورداری از توانایی جسمی بالا
		برخورداری از سلامتی جسمی و روانی
		برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف ملی
		برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف انقلابی
		برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف میهنی
		برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف اسلامی
		برخورداری از روحیه جمع‌گرایی
	برخورداری از روحیه جمع‌پذیری	
برخورداری از روحیه مدیریت جمعی (رهبری و مدیریت)		
برخورداری از روحیه مسؤلیت‌پذیری		
برخورداری از تسلط در توانایی کنترل امور مربوط رسته		
اختصاصی	برخورداری از تسلط در انتخاب چگونگی امور مربوطه (قدرت طرح ریزی و برنامه ریزی)	
	برخورداری از روحیه انعطاف‌پذیری	
	برخورداری از روحیه تطبیق	
		برخورداری از روحیه نظارت‌پذیری

برخورداری از روحیه پاسخ گویی در مقابل وظایف محوله برخورداری از روحیه شجاعت برخورداری از روحیه اعتماد به نفس برخورداری از روحیه ایثار و شهادت برخورداری از سعهی صدر برخورداری از تلاش جهت ارتقاء آمادگی سازمان برخورداری از عدل و انصاف برخورداری از روحیه پیگیری برخورداری از روحیه توجه به قدر و منزلت سازمان برخورداری از روحیه توجه به قدر و منزلت کارکنان برخورداری از روحیه مشاوره برخورداری از روحیه ایجاد فرهنگ تفکر برخورداری از روحیه ریسک پذیری برخورداری از روحیه انتقال تجربه به دیگران برخورداری از روحیه همتا سازی برخورداری از خلاقیت فردی برخورداری از توانایی استفاده صحیح و به موقع از منابع موجود برخورداری از توانایی تعمیم ابتکارات به سازمان			
	ویژگی های نیروی انسانی کیفی	=	Y
	عوامل عمومی	=	X1
	عوامل اختصاصی	=	X2

$$Y = F(X1, X2)$$

از نظر اولویت وزنی ویژگی های ۴۰ گانه فوق در ۵ گروه طبقه بندی شدند که اولویت هر گروه میزان اهمیت ویژگی های مربوطه را نسبت به سایر گروه ها نشان می دهد .

ویژگی های اولویت اول

ردیف	شرح ویژگی
۱	برخورداری از روحیهی دقت و نظم انضباط
۲	برخورداری از قدرت تجزیه و تحلیل وضعیت و عمق اندیشی موجود
۳	برخورداری از قدرت مدیریت بحران و هدایت دیگران
۴	برخورداری از دانش تخصصی در سطح عالی و مهارت کار در رشتهی مربوطه
۵	برخورداری از توانایی جسمی و حفظ سلامت جسمانی تحرک و چالاکي متناسب یا شغل
۶	برخورداري از سلامت روانی
۷	برخورداري از اعتقاد والا نسبت به اهداف اسلامی
۸	برخورداري از روحیهی انعطاف پذیری در شرایط بحرانی و سخت
۹	برخورداري از روحیهی اعتماد به نفس و خودباوری و قاطعیت
۱۰	برخورداري از قدرت طرح ریزی و برنامه ریزی

ویژگی های اولویت دوم

ردیف	شرح ویژگی
۱	برخورداري از تشخیص وضع و قدرت تصمیم گیری سریع (سرعت عمل)
۲	برخورداري از تجربهی خدمتی و انتقال دانش به دیگران
۳	برخورداري از اعتقاد والا نسبت به اهداف ملی
۴	برخورداري از اعتقاد والا نسبت به اهداف انقلابی
۵	برخورداري از اعتقاد والا نسبت به اهداف میهنی

۶	برخورداری از روحیه‌ی جمع‌گرایی و توجه به مشاوره با قسمت‌های تخصصی و خرد جمعی
۷	برخورداری از روحیه‌ی جمع‌پذیری و ایجاد تفاهیم و برقراری روابط با دیگران
۸	برخورداری از روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری در اجرای مأموریت‌های محوله
۹	برخورداری از روحیه‌ی ایثار و شهادت و ترجیح منافع دیگران بر خود و اشاعه این فرهنگ در دیگران
۱۰	برخورداری از خلاقیت فردی

ویژگی‌های اولویت سوم

ردیف	شرح ویژگی
۱	برخورداری از روحیه‌ی مدیریت جمعی و قدرت ایجاد هماهنگی بین افراد و اجزاء سازمان (رهبری و مدیریت)
۲	برخورداری از شیوه‌ی مطلوب در نظارت و کنترل امور
۳	برخورداری از تسلط در انتخاب چگونگی اجرای امور مربوطه
۴	برخورداری از روحیه‌ی ابتکار و نوآوری و تطبیق با سایرین
۵	برخورداری از روحیه‌ی نظارت‌پذیری و انتقادپذیری
۶	برخورداری از روحیه‌ی پاسخگویی در مقابل وظایف محوله
۷	برخورداری از عدل و انصاف و بررسی منطقی بین داده‌ها و ستادها
۸	برخورداری از روحیه‌ی ایجاد فرهنگ تفکر

ویژگی‌های اولویت چهارم

ردیف	شرح ویژگی
۱	برخورداری از روحیه‌ی شجاعت و ابراز نظرات برابر مقررات با شهامت و صراحت
۲	برخورداری از سعی صدر ضمن بهره‌مندی از دانش والا
۳	برخورداری از تلاش جهت ارتقاء آمادگی سازمان با بهره‌گیری از کلیه امکانات و توان سازمان
۴	برخورداری برخوردار از روحیه‌ی پیگیری تا حصول نتیجه
۵	برخورداری از روحیه‌ی توجه به قدرت و منزلت سازمانی در جهت اعتلای سازمان
۶	برخورداری از روحیه‌ی توجه به قدر و منزلت کارکنان در جهت خدمت‌رسانی کارکنان
۷	برخورداری از روحیه‌ی مشاوره با کارکنان و متخصصین و انتخاب بهترین راه‌کار
۸	برخورداری از روحیه‌ی انتقال تجربه به دیگران و کسب تجربه از دیگران

ویژگی‌های اولویت پنجم

ردیف	شرح ویژگی
۱	برخورداری از روحیه‌ی ریسک‌پذیری و ایجاد روحیه از خود گذشتگی در بین کارکنان
۲	برخورداری از روحیه‌ی هم‌تأسی
۳	برخورداری از توانایی استفاده صحیح و به موقع از منابع موجود
۴	برخورداری از توانایی تعمیم ابتکارات به سازمان

راهکارهای مناسب در جذب نیروی انسانی کیفی در نیروهای مسلح

گروه	عناوین رسته‌ها	عنوان رسته‌ها	راهبردهای مناسب برای جذب گروه‌های مختلف مورد نیاز (هرسی بلاچارد)
عملیات رزمی		پیاده	R1
		عملیات هوایی	
		عرشه	
		زرهی	
		پدافند هوایی	
		تفنگدار دریایی	
		توپخانه صحرائی	
پشتیبانی عملیات رزمی		توپخانه صحرائی و موشک‌ها	R2
		اطلاعات	
		عملیات پشتیبانی هوایی	
		مخابرات و جنگان	
		الکترونیک	
پشتیبانی عمومی		مکانیک و الکترومکانیک	R3
		مهمات	
		ش.م.ه	
		کامپیوتر	
		صنایع	
		آماد	
		ترابری	
پشتیبانی عمومی		دزبان	R4
		الهیات و علوم اجتماعی	
		اداری پرسنلی	
		دارائی	
		حقوق	
		هنر	
		موزیک	
بهداشت و درمان			
		خدمات	

در تعیین راهکارهای جذب در گروه‌های مختلف رسته‌ای در خانواده رسته‌های بیست و هشت گانه چهار راهبرد R1 ، R2 ، R3 و R4 در مقابل آنها قرار گرفته و راهکارهای جذب در اولویت‌های اول و دوم مشخص گردید .

جدول اولویت جذب در گروه رسته‌های عملیاتی - رزمی

رسته	اولویت جذب	اول	دوم
پیاده		R1	R2
عملیات هوایی		R1	R3
عرشه		R1	R2
زرهی		R1	R2
پدافند هوایی		R1	R3
تفنگدار دریایی		R1	R3
توپخانه صحرایی و موشک‌ها		R1	R2
اطلاعات		R2	R1

جدول اولویت جذب در گروه رسته‌های پیش عملیاتی - رزمی

رسته	اولویت جذب	اول	دوم
عملیات پشتیبانی هوایی		R ₁	R ₂
استحکامات و عمران		R ₄	R ₃
مخابرات و جنگال		R ₄	R ₃
الکترونیک		R ₄	R ₃
مکانیک و الکترومکانیک		R ₄	R ₃
مهمات		R ₁	R ₂
ش.م.ه		R ₁	R ₂
کامپیوتر		R ₄	R ₃
صنایع		R ₄	R ₃
آمد		R ₂	R ₃
تراپری		R ₁	R ₂
دژبان		R ₂	R ₁

جدول اولویت جذب در گروه رسته‌های پشتیبانی عمومی

رسته	اولویت جذب	اول	دوم
الهیات و علوم اجتماعی		R ₂	R ₁
اداری پرسنلی		R ₂	R ₃
دارائی		R ₄	R ₃
حقوق		R ₄	R ₃
هنر		R ₄	R ₂
موزیک		R ₄	R ₃
بهداشت و درمان		R ₄	R ₃
خدمات		R ₃	R ₂

راهکارهای استخراج شده:

یکی از راهکارهای اساسی در حوزه گزینش نیروی انسانی اولویت دادن به خصائص نیروی کیفی می‌باشد که ویژگی‌هایی نظیر برخورداری از اعتقاد والا نسبت به اهداف اسلامی، برخورداری از روحیه دقت و نظم انضباط، قدرت تجزیه و تحلیل وضعیت و عمق اندیشی موجود، قدرت مدیریت بحران و هدایت دیگران، برخورداری از دانش تخصصی در سطح عالی و مهارت کار در رسته‌ی مربوطه، برخورداری از دانش تخصصی در سطح عالی و مهارت در تخصص مورد نظر، توانایی جسمی و حفظ سلامت جسمانی تحرک و چالاکی متناسب یا شغل، برخورداری از سلامت روانی، روحیه‌ی انعطاف‌پذیری در شرایط بحرانی و سخت، روحیه‌ی اعتماد به نفس و خودباوری و قاطیعت، قدرت طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی از اهم آنها می‌باشد.

• راهکار مناسب در حوزه جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران توجه به ماهیت نیازمندی رسته‌های مورد نیاز در سازمان می‌باشد به گونه‌ای که بر اساس ماهیت این رسته‌ها تخصص و تعلق در برخی موارد نیاز به خرید از محیط بیرونی دارد و برخی از تخصص‌ها و نیز تعلق سازمانی در بعضی رسته‌ها به موازات انجام خدمت و با رشد کارکنان در سازمان ایجاد خواهد شد.

مدیران ارشد منابع انسانی آجا بر اساس یافته‌های این تحقیق برنامه‌های اجرایی را در حوزه جذب نیروی انسانی کیفی تدوین و لزوم تحول در نظام جذب با رویکرد نگاه متفاوت به افراد متقاضی جذب و نیازهای متنوع در سازمان را در نظر داشته باشند. در این مسیر برخی از تخصص‌های موجود نیازمند خرید، جذب افراد متخصص و دارای تعلق سازمانی در بدو ورود متقاضیان به خدمت می‌باشد و برخی از تخصص‌ها نیز به دلیل ماهیت مشاغل و نوع حرفه ایجاد تعلق و تخصص در افراد را در موازات پیشرفت شغلی و در مسیر خدمت فراهم خواهد نمود.

مسئولین گزینش با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش به اولویت ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی در هنگام استخدام متقاضیان توجه می‌نمایند. این ویژگی‌ها قطعاً پشتوانه تعهد سازمانی کارکنان و ارتقاء بهره‌وری و آمادگی رزمی ارتش جمهوری اسلامی ایران در بعد نیروی انسانی خواهد بود. و آزمون‌های مختلف جذب بر اساس این ویژگی‌ها طراحی و اعمال گردد.

منابع

- قرآن کریم
- نهج البلاغه ، فیض الاسلام .
- اقتداری، علی محمد(۱۳۷۲)، سازمانی و مدیریت چاپ بیست و ششم، انتشارات مولوی.
- بلانچارد، کن، و بیلزهیلز و فیل هود جس (۱۹۹۹) ، هرم معکوس ، ترجمه هما چمنزار، چاپ سوم، مؤسسه خدماتی فرهنگی رسا .
- پی. رایبیز، استیفن (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی ، چاپ اول، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعراب، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جزن ، نسرين (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسان، تهران: نشر نی.
- خمینی ، روح ا... (۱۳۸۵) ، صحیفه نور جلد ۸ .
- دعائی حبیب ا... (۱۳۷۷) ، مدیریت منابع انسانی چاپ دوم، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد .
- رایبیسون، پیرس (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک چاپ اول، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی ، انتشارات یادواره کتاب.
- رشید زاده ، فتح الله (۱۳۸۹) ، فزاهایی از اندیشه‌های دفاعی- نظامی فرماندهی معظم کل قوا ، انتشارات دانشکده افسری امام علی(ع)
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسان، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سیدجوادینی، سیدرضا (۱۳۷۳) ، برنامه ریزی نیروی انسانی ، تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عابدی جعفری، حسن(۱۳۷۰)، جایگاه و موضوع علم مدیریت، فصلنامه مصباح، تهران دانشکده امام حسین(ع)، سال اول شماره صفر.
- علاقه‌بند، علی- ره‌رسی بال و کنت بلانچارد (۱۳۶۵)، مدیریت رفتار سازمانی، : کاربرد منابع انسانی ، ترجمه مؤسسه انتشارات امیر کبیر .
- علاقه بند ، علی (۱۳۸۲) ، مدیریت عمومی ، چاپ نهم ، تهران مؤسسه نشر روان .
- قوامی، سید صمصام الدین (۱۳۸۳) ، مدیریت از نظر کتاب و سنت ؛ قم : دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری ، مرکز تحقیقات علمی .
- معمارزاده، غلامرضا و دیگران، گزارش پژوهش استراتژی بکارگیری منابع انسانی، تهران شهریور ۱۳۸۰.
- میر سپاسی ، ناصر (۱۳۸۵) ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، ویرایش جدید چاپ اول، انتشارات میر.