

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۸

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱

سال بیست و یکم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

ص ص ۱۷۸-۱۵۱

مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

### (مورد مطالعه: یگان نظامی مستقر در شمالغرب کشور)

علی اکبر پیوسته<sup>۱\*</sup>، سید حمید مسعودی پورلیبر<sup>۲</sup>، اسماعیل جاودان<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی مستقر در شمالغرب کشور می‌باشد. از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی و بر اساس ماهیت داده‌ها از روش تحقیق آمیخته، رویکردی پژوهشی که در آن ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی به صورت همزمان استفاده می‌کنیم. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش دلفی انجام گرفته که در آن نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران و خبرگان سازمان که برای انتخاب صاحب‌نظران و خبرگان سازمان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید. در بخش کمی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون کای دو و آزمون تی از نرم افزار SPSS و برای اولویت‌بندی از رویکرد سلسله مراتبی در نرم افزار Expert Choice استفاده گردید. از آنجایی که مقدار شاخص KMO، ۰/۸۶۶ به دست آمده (بزرگتر از ۰/۵)، و تعداد پاسخ‌دهنده برای انجام تحلیل عاملی و تشکیل مدل بهسازی منابع انسانی کافی بوده و مقدار سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت، کوچکتر از (۰/۰۵) نشان می‌دهد، آزمون تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب می‌باشد، مجموعاً ۵ عامل از مجموع ۳۱ سوال پرسشنامه تحقیق استخراج شد که این عوامل مجموعاً ۹۱/۳۲۶ درصد واریانس عوامل مؤثر را تبیین کرده است. در نهایت اولویت عوامل خروجی از رویکرد سلسله مراتبی، ابعاد بهسازی فردی، سازمانی، آموزشی، اخلاقی و بهسازی حرفه‌ای که بیشترین تأثیر را بر بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را دارند که توجه به این عوامل موجب ارتقاء بهسازی منابع انسانی در جامعه هدف خواهد شد.

**واژه های کلیدی:** بهسازی، منابع انسانی، سازمان نظامی.

۱. استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی اسوه، تبریز، ایران. (\*نویسنده مسئول)، a.peyvasteh@ut.ac.ir

۲. مدرس دانشگاه امام علی(ع)، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران.

## مقدمه

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعینی شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی برای آنان می‌تواند مسائل زیادی را برای سازمان‌ها در برداشته باشد. به‌خصوص در سازمان‌های دفاعی-نظامی که همواره حافظان مرزها و امنیت کشور بخصوص در این برهه تاریخی با وجود گروهک‌های تکفیری تروریستی در کشورهای همسایه، همواره در خدمت منافع و تأمین امنیت کشور می‌باشند. بنابراین هزینه‌های بهسازی نیروی انسانی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد همان‌طور که کلیه هزینه‌های سازمان‌ها در بخش آموزش اعم دوره و تشکیل کلاس و ... بعنوان سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود در بخش سرمایه انسانی بخصوص در سازمان‌های نظامی نیز باید با دید هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آینده نگریست، زیرا نتایج آن در کارآمدی سیستم و نهایتاً بهره‌وری سازمان در دراز مدت مشخص می‌گردد. به‌طوری‌که عدم توجه به این امر در شرایط ایجابی، دیگر زمانی برای این امر میسر نخواهد شد.

سرمایه انسانی، مهمترین سرمایه هر سازمانی است که روابط نزدیک و تنگاتنگ میان اعضای سازمان را آسان می‌کند این منابع ارزشمند تعاملات فردی مورد نیاز برای اقدام جمعی را فراهم می‌کند. سرمایه انسانی سازوکار کلیدی برای دستیابی به جریان دانش است. داشتن نیروی انسانی به تنهایی کافی نبوده بلکه زمانی این نیروها به سرمایه ارزشمند برای سازمان تبدیل می‌شوند که تجربه‌ها، اطلاعات، مهارت و تخصص آنها از راه تعاملات اجتماعی تبادل و تسهیم شده و بین اعضای سازمان انتقال یابد (کرانه و هارتول، ۲۰۱۸). ایجاد سرمایه انسانی آغاز فرآیند تغییر نگرش به افراد در سازمان از منابع انسانی و نگاه هزینه‌ای به سرمایه‌ای بی‌بدیل و نگاه ارزش‌محور است. سازمان‌های دفاعی کشور که به دلیل اهمیت بالایی که در تأمین امنیت جامعه دارند، با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک کشور، دارای اولویت ویژه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها بوده و همین موقعیت ویژه موجب شده که افزایش اثربخشی و کارایی این سازمان‌ها، به‌طور مؤثر موجب تقویت جایگاه سیاسی ایران در منطقه شود (نهادی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین دنیای کنونی دنیای توسعه در پیوند با ناامنی‌ها است. برای تحقق امنیت و تأمین نیازهای توسعه‌ای در آینده‌ی جامعه، حضور هوشیارانه و مؤثر نیروهای مسلح در عرصه‌های گوناگون، به ویژه در حوزه

دفاعی نیازی ضروری است. لذا قائم نمودن سازمان نیروهای مسلح بر مبنای تعالیم رفتار علوی، در جهت اداره امور از اهمیت بالایی برخوردار است (لزگی و همکاران، ۱۳۹۹).

در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آراجون و همکاران، ۲۰۲۰). منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به صورت راهبردی توسعه‌یافته و به صورت گسترده به منظور رقابت و دستیابی به تعالی گسترش یابند (شیربگی و همکاران، ۱۴۰۰). بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به توانایی آنها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (نوی و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزشهای محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمانها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها، برنامه‌ریزی نمایند (باربا آراجون و همکاران، ۲۰۲۰). مدیران هم‌راستا با تغییرات فزاینده در سازمان‌ها، به طور سازگاری به دنبال روش‌هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می‌باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش‌های بهبودیافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت و تمایل‌های مبادلات دست یابند (آهاکوا و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است. در این رابطه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سازوکار ساختاری در رشد و سازگاری سرمایه انسانی، می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و شکل دهد، تا آنها بتوانند کارشان را بهتر و با تعهد انجام دهند و به اهداف سازمان برسند (سانچیز و همکاران، ۲۰۱۵).

---

! Barba-Aragón, et all.

! Noe, et all.

‡ Ahakwa, I. et all.

‡ Sánchez, A. et all.

امروزه اقدامات مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> رویکردی منحصر به فرد برای مدیریت استخدام است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود استراتژیک کارکنان متعهد و لایق و با استفاده از مجموعه ترکیبی از روش‌های فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی است. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در سازمان باعث می‌شود که کارکنان بتوانند به‌طور مؤثر و نتیجه بخش در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت کنند. این امر باعث می‌شود که کارکنان نسبت به کار خود متعهد باشند و رفتار مثبت را بروز دهند که باعث رشد اثربخشی سازمان می‌شود. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در یک سازمان همچنین کارکنان را از بروز رفتارهای منفی مانند رفتارهای انحراف سازمانی و رفتارهای ضد تولید منصرف می‌کند (سابو و همکاران، ۲۰۱۹). شکاف بین مهارت‌های مورد نیاز شرکت و شایستگی‌های نیروی کار استخدام شده می‌تواند منبعی برای ناکارآمدی باشد. سازمان‌های فعلی در تلاشند تا نیازهای نیروی کار را مطابق با استانداردهای کیفیت صنعت برآورده کنند. زنجیره تامین آموزش منابع انسانی پیوندی میان فرآیندهای ورودی تا خروجی است. منظور از ورودی، مهارتی است که مورد نیاز صنعت است، فرآیند به معنی تصویب مرکز آموزش شرکت یا هیئت ارائه دهنده آموزش است، منظور از خروجی، نیروی کار شایسته‌ای است که نیازهای صنعت را برآورده می‌کند. همچنین، برای به دست آوردن اطلاعات در مورد مهارت‌های مورد نیاز صنعت، ما از برنامه‌های فناوری استفاده می‌کنیم (فاچرونی و هوساین، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>

سرمایه انسانی به‌طور چشم‌گیری برای موفقیت سازمانی، بویژه در اقتصاد دانش محور، حائز اهمیت است. برای شرکت‌هایی که در چنین شرایط اقتصادی فعالیت می‌کنند، افراد تحصیلکرده و خیره نیروی محرکه توسعه فعالیت‌های سازمانی هستند (ویدوتو، ۲۰۱۷).<sup>۳</sup> نقطه عطف مفهوم سرمایه انسانی دانش است. سطح بالای دانش به پرسنل شرکت توانایی‌های شناختی می‌بخشد تا منابع را بهتر مدیریت کنند، خروجی‌ها و نتایج را با دقت بیشتری پیش‌بینی کنند، و فرآیندهای جدید حاصل از تغییر را با کارایی بالاتری بسازند (نیوس و هالر، ۲۰۱۴).<sup>۴</sup> سرمایه انسانی یک

<sup>۱</sup> HRMP

<sup>۲</sup> Salihu Sabiu, et all.

<sup>۳</sup> Fachrunnisa and Hussain

<sup>۴</sup> Vidotto et al., 2017

<sup>۵</sup> Nieves & Haller, 2014

فاکتور اصلی در موفقیت سازمان‌های خدماتی بوده و مؤلفه اساسی کیفیت خدمات محسوب می‌شود (ساردو و همکاران، ۲۰۱۸). سرمایه انسانی عموماً به‌عنوان جزئی از سرمایه فکری سازمان ترسیم می‌شود، که دانش و آگاهی تحت مالکیت سازمان را به نمایش می‌گذارد. این دانش شامل دانش ضمنی گسترش یافته به‌وسیله روابط شبکه‌ای و دانش شخصی کارکنان می‌شود (هوس و وانگ، ۲۰۱۲). توسعه منابع انسانی یکی از اصول مدیریت منابع انسانی پایدار<sup>۳</sup> است که باید به‌طور مداوم همراه با سایر اصول اجرا شود، به این معنی که، توسعه کارکنان باید با در نظر گرفتن یک چشم‌انداز بلند مدت انجام شود. دست‌یابی به شایستگی در آینده به‌عنوان زیربنای اجرای ایده، بسیار مهم است (کاتارزینا، ۲۰۲۱). هدف از بهبود سازمانی، تغییرات برنامه‌ریزی شده است که به صورت نظامند به اجرا در می‌آید. تغییرات در سازمان‌های امروزی با تأکید بر تشکیل تیم‌ها و گروه‌ها، مشارکت کارکنان، تغییر دادن فرهنگ سازمانی و توجه نمودن به پدیده تغییر به‌عنوان یک فرآیند مستمر صورت می‌گیرد. با این‌وجود کارکنان سازمان به‌دلایل روانی، ثبات‌اندیشی و منافع در برابر هرگونه تغییری که وضع موجود را برهم می‌زند به‌طور مستقیم و غیر مستقیم واکنش منفی نشان می‌دهند (پیوسته و نصیری، ۱۳۹۶). توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به‌کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (کاتو و بودوار، ۲۰۱۴).

آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پایه باوری شکل می‌گیرد که آموختن را مقطعی نمی‌داند و حضور فعال و مؤثر بزرگسالان در همه‌ی عرصه‌های شخصی و اجتماعی در گرو دانش و آگاهی، مهارت و درک و نگرش آنان می‌شناسد و افزایش توانایی آن‌ها را به‌منظور برقراری یک تعامل متعادل با تغییرات پرشتاب در همه زمینه‌ها، و قرار دادن یادگیرندگان در مسیر یادگیری، ایفای

<sup>۱</sup> Sardob, Serr asqueiroa, Alvesa.

<sup>۲</sup> Hsu & Wang,

<sup>۳</sup> SHRM

<sup>۴</sup> Katarzyna Piwovar-Sulej

<sup>۵</sup> Katou, A. A., & Budhwar, P. S.

شایسته‌ی نقش‌هایی که به سرعت توسعه می‌یابند و باتغییرات زمان، دگرگون می‌شوند، یک ضرورت اساسی معرفی می‌کند (موسوی و کوخاه زاده، ۱۳۹۸). سرمایه‌ی انسانی تأثیرگذار بر توسعه‌ی دانش کارکنان شامل فرآیندها و سیستم‌های مختلفی است که مهم‌ترین آنها فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های توسعه‌ی منابع انسانی و فرآیندهای آموزش و توسعه‌ی کارکنان است. سرمایه‌ی انسانی به‌صورت مستقیم در توسعه‌ی منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و سایر اجزای سازمان نیز در توسعه‌ی دانش کارکنان اثرگذار هستند (گادمن، ۲۰۱۴). در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب بوده بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن سرمایه‌گذاری کند تا همواره منابع انسانی کارآمدی در اختیار داشته باشد. بنابراین، لزوم آموزش‌های مداوم، هدف‌دار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌شناسی، باید به‌طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد (سعادت‌ی و مرادی، ۱۳۹۷). سرمایه‌ی انسانی شرط اصلی برای توسعه‌یافتگی هر سازمانی به‌شمار می‌آید. اگر شاخص‌هایی چون مدیریت، فضا، تجهیزات، منابع مالی، نیروی انسانی، مقررات و قوانین و برنامه‌ی درسی را از ارکان سازمانی همچون آموزش و پرورش بدانیم قطعاً نیروی انسانی تنها رکنی است که اگر نباشد و یا ناقص باشد تعلیم و تربیت تعطیل خواهد شد. از سویی دستیابی به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌های خود را ادامه داده و در نتیجه به کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی کوشش و تلاش مستمر و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای ارتقا و بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی آنهاست و فقدان آن موجب رکود سازمان خواهد شد. چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث رضایت‌مندی و احساس ارزشمندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می‌شود (جبّاری، ۱۳۹۷). نظر به اینکه سازمانها بر حسب نوع وظیفه‌ای که دارند از پیچیدگی‌های خاص خود برخوردارند و از آنجایی که تغییرات دنیای مدرن امروز یا به قولی هزاره سوم، سریع و لحظه‌ای است این مسئله مدیران را دچار سردرگمی در تصمیم‌گیری و احیاناً فرسودگی می‌کند. لذا اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب

می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. (ضیاء‌الدینی و شهمرادزاده، ۱۳۹۴).

بنابراین نگهداری نیروی انسانی بر اساس بهسازی نیروی انسانی صورت می‌گیرد. عده‌ای آن را توانمندسازی، عده‌ای تواناسازی و عده‌ای آن را توسعه کیفی نیروی انسانی دانسته‌اند. هدف از آن تواناسازی، دادن قدرت، تقویت مهارت و ایجاد اعتماد به نفس و ایجاد صلاحیت شغلی در کارکنان است که از این راه کارکنان عملکرد بهتری می‌یابند. بدین معنی که قابلیت‌های منابع انسانی که متشکل از نقش، صلاحیت و مهارت برای انجام وظیفه در راستای امور سازمانی منجر به تحقق اهداف سازمانی است، ارتقا یافته و به عبارتی منابع انسانی توانا به انجام کیفی وظیفه با بلوغ شغلی می‌شود. بهسازی نیروی انسانی تغییری است که رفتار سازمانی نیروی انسانی، یعنی تقویت عملکرد شاغل تابعی از آن است. به عبارتی نتایج حاصل از بهسازی نیروی انسانی در اثربخشی او ساطع است، اثربخشی بعدی از بهره‌وری است و از کیفیت و توان کاری نیروی انسانی نشأت می‌گیرد. بنابراین یکی از مؤثرترین و مهمترین منابع سازمان نیروی انسانی می‌باشد که اگر تربیت شده و توانا باشد می‌تواند سازمان را پویا و منابع متنوع و فراوانی را برای سازمان خود فراهم نماید. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. پرسش‌های تحقیق، در پیچه ورود به سایر بخش‌های تحقیق است و محقق، چارچوب تئوریک و روش‌های آماری خود را متناسب با هدف‌های تحقیق، انتخاب می‌کند و در نهایت، در این چرخه پژوهشی به اهداف تحقیق نائل می‌شود. هدف پژوهش، در راستای پاسخ به پرسش‌های تحقیق بوده و به دنبال فهم همه‌جانبه و عمیق از فرآیند خط‌مشی - گذاری است. بر این مبنا می‌توان پرسش اصلی پژوهش را به شرح زیر مطرح نمود که بر اساس بررسی و مطالعات انجام شده، محقق در پی پاسخگویی به سوال کلی پژوهش است که: الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چگونه است؟

که سؤال‌های فرعی پژوهش مورد بررسی را می‌توان در راستای سوال کلی، چنین برشمرد:

۱- ابعاد الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی کدامند؟

۲- وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد شناسایی شده چگونه است؟

۳- الویت‌بندی ابعاد مؤثر، بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های پیشین، اگر چه تحقیقات مختلفی بصورت جزئی نسبت به هریک از متغیرهای پژوهش انجام‌یافته، ولی تحقیقات چندانی به‌طور جامع روی موضوع پژوهش صورت نگرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

در پژوهشی رنجبر و آزاد (۱۴۰۰) که هدف پژوهش بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارسیان بود. یافته‌ها نشان داد که نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری شرکت پالایش گاز پارسیان تأثیر دارد. همچنین ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی نیز تأثیر مثبت بر بهبود بهره‌وری شرکت دارد. در پژوهشی شیربگی، نظری، صادقی، نصیری نیا (۱۴۰۰). که این پژوهش به‌منظور ارزیابی بسترها و فضای راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای آمادگی برای تغییرات احتمالی در آموزش و پرورش خرم‌آباد اجرا شد. نتایج نشان داد که کارکنان فضای توسعه منابع انسانی را در محیط کار خود از لحاظ مطلوبیت در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. در خصوص راهبردهای توسعه منابع انسانی نیز، یافته‌ها حاکی از آن بود که کارکنان میزان رضایت خود را از مطلوبیت راهبردهای توسعه منابع انسانی در سطح پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی نموده‌اند. برای ایجاد یک تغییر کلی در سازمان لازم است تا فرآیند آن از طریق راهبردهای منابع انسانی به‌کار گرفته‌شود. تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و همچنین انتظارات تجاری‌سازی می‌شود این تحول مشابه معماری ایجاد تغییرات است. در پژوهشی کولک و همکاران (۱۴۰۰). به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس پرداختند. نتایج آزمون نشان داد که از دیدگاه مدیران و کارکنان متغیر تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد. در پژوهش موسوی و کوخاه زاده، (۱۳۹۸)، با عنوان ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی که در اسلام در زمینه آموزش بزرگسالان تأکید گردیده به ویژگی‌هایی که در کشورهای در حال توسعه اعمال می‌شود بسیار نزدیک است. اهمیت و ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در این مقوله‌ها دسته بندی می‌شود: الف- آموزشی: افزایش آموزش سبب افزایش علاقه بزرگسالان نسبت به مطالعه کتاب و استفاده از



رسانه می‌شود ب- سیاسی: جهت جامعه‌پذیری و تداوم حاکمیت. ج- اجتماعی: جهت حفظ محیط زیست، کاهش جرایم حقوقی و بهداشت روانی و جسمی افراد جامعه و- اقتصادی: برای توسعه اقتصادی و بهبود کیفیت و کمیت تولید و ... و- فرهنگی: توسعه و باروری فرهنگ حاکم بر جامعه و ... ه- مذهبی: تأثیر مثبت مذهب بر زندگی و جلوگیری از زندگی همراه با خرافات و... در پژوهش عزیز، خسروی و خوافی، (۱۳۹۸)، اهمیت به‌کارگیری فناوری اطلاعات و آمار در بهسازی عملکرد منابع انسانی، در دنیای امروز فناوری اطلاعات و آمار صحیح و دقیق از عملکرد سازمانی نیروی کار، به‌منزله گنجینه دستاوردهای انسانی، همچون کلیدی برای رشد دانش، تصمیم‌گیری، توسعه، برنامه‌ریزی و سرانجام بهسازی منابع انسانی می‌باشد. در سیستم‌های فناوری اطلاعات دائماً اطلاعات براساس آمارهای گردآوری شده از محیط تولید، پردازش، توزیع و مدیریت می‌شود، با توجه به حضور در عصر اطلاعات آنچه توجه سازمان‌ها را به خود جلب کرده است سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات و بهره‌وری حاصل از آن و بالطبع پرورش نیروی انسانی کارآمد برای موفقیت سازمان است. در پژوهش دوستیان، خجسته و اسلامی (۱۳۹۸)، با هدف بررسی رابطه مدیریت راهبردی و بهسازی منابع انسانی در شعب بانکهای دولتی انجام پذیرفته است. نتایج نشان داد که بین مدیریت راهبردی و بهسازی منابع انسانی ارتباط معناداری وجود دارد. در پیشینه پژوهش‌های خارجی، کاتارزینا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) توسعه منابع انسانی به‌عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار، نشان می‌دهد که شرکت‌های صنعتی در لهستان دیدگاه بسیارکوتاه بینانه‌ای در مورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با این اصول در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلند مدت مطابقت ندارند. همچنین عدم مشارکت کارکنان در روند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش، که یکی دیگر از اصول پایدار می‌باشد، یک کاستی مشهود است. پرومیلا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) با هدف بررسی مدیریت منابع انسانی و رفاه کارمندان هتل در طول بیماری کرونا، این مطالعه رویکردهای مدیریت منابع انسانی که سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر کارمندان در زمان‌های عدم قطعیت استفاده می‌کنند، را ارائه می‌دهد. شواهد قانع‌کننده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد رویکردهای HRM کارمند محور به‌شدت بر بهزیستی کارمندان تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش چارچوب‌هایی

---

<sup>۱</sup> Katarzyna Piwowar-Sulej

<sup>۲</sup> Promila Agarwal

که نظریه‌ها و مدل‌های موجود در مورد رفاه را تأیید و گسترش می‌دهند، شناسایی شده است. این یافته‌ها به دلیل ارائه دستورالعمل‌هایی برای مدیریت کارآمد افراد در دوران بحران، برای سیاست‌گذاران حائز اهمیت است. تیگو و پدرو (۲۰۱۹) سرمایه انسانی و نوآوری: اهمیت ساختار وظیفه سازمانی بهینه، ادبیات مدیریت، سرمایه انسانی ماهر را به عنوان یک بعد مهم در فرآیندهای نوآوری در سطح شرکت پرتغالی معرفی کرده است. در این مطالعه، یک دیدگاه جایگزین از سرمایه انسانی را بر اساس وظایفی که کارگران شرکت‌ها بر عهده دارند، معرفی می‌کند. یک بعد از وظایف تحلیلی شناختی و بین فردی را پیشنهاد می‌کند: درجه انتزاع‌گرایی. که سطح انتزاعی بودن یک شرکت در گرایش شرکت به نوآوری و عملکرد نوآوری محصول تأثیر دارد. که درجه انتزاع‌گرایی رابطه مثبت و خطی با گرایش به نوآوری دارد.

### روش پژوهش

این تحقیق به لحاظ ماهیت و محتوای کاری، توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش، توصیفی و کیفی است که در دو مرحله کتابخانه‌ای و همچنین تکنیک دلفی صورت گرفته است که از روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> رویکردی پژوهشی که در آن ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به صورت هم‌زمان استفاده می‌کنیم. روش دلفی انجام شده که نوعی جمع‌آوری سیستمیک و سازماندهی کیفی داده‌هاست که به همت نظرات گروهی از کارشناسان و صاحب‌نظران و خبرگان منتخب سازمان جمع‌بندی شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها جهت تدوین ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید و همچنین به‌منظور گردآوری داده جهت بررسی سؤالات از روش میدانی بهره‌گیری شده است. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران و خبرگان سازمان برای انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و در بخش کمی حدود ۴۲۰ نفر از کارکنان نظامی در یکی از یگان‌های نظامی مستقر در شمالغرب کشور می‌باشد. که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه برآورد گردید، حدود نسبت اطمینان ۰/۹۵ و میزان خطای در نظر گرفته شده برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شد که

<sup>۱</sup> Tiago Fonseca, Pedro de Faria, Francisco Lima

<sup>۲</sup> Mixed Method

طبق فرمول حجم نمونه برابر با ۲۰۱ نفر لحاظ گردید. برای انتخاب کارکنان مورد مطالعه جهت تکمیل پرسش‌نامه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

**روش گردآوری داده‌ها:** به‌طور کلی روش‌های گردآوری اطلاعات در یک پژوهش را می‌تواند به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم شود. درخصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش‌های کتابخانه‌ای و درخصوص گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده گردید. درنهایت پرسش‌نامه محقق ساخته از روش دلفی نهایی گردید که در سازمان توزیع گردید. پرسش‌نامه تحقیق متشکل از دو دسته سؤال است که با حروف الفبا کدگذاری شده است به‌منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ سابقه خدمت، میزان تحصیلات، سن و دسته دوم به منظور آزمون سوال‌های تحقیق حاضر تنظیم گردیده است. مقیاس مورد استفاده در پرسش‌نامه طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است که از خیلی کم شروع و به خیلی زیاد ختم می‌شود.

**روایی و پایایی ابزار سنجش:** در پژوهش حاضر برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از روایی صوری یا نمادی استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسش‌نامه اولیه تنظیم شده ابتدا در اختیار صاحب‌نظران و کارشناسان امر قرار داده شد تا در رابطه با روایی پرسش‌نامه، اینکه سؤالات طرح شده، اظهارنظر نمایند. بعد نظرات لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات به وجود آمد و برای پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها و برای تعیین قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری و یا به‌عبارت دیگر برای تعیین پایایی طرح مزبور و پس از حصول اطمینان از روایی ابزار اندازه‌گیری از روش ثبات درونی (آلفای کرانباخ) استفاده گردید که نتایج به‌شرح جدول ۱. حاصل شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی

مقدار $\alpha$	تعداد سوال	متغیر
۰/۹۲۴	سوالات شماره ۱ الی ۷	بهسازی سازمانی
۰/۸۶۹	سوالات شماره ۸ الی ۱۲	بهسازی فردی
۰/۸۹۸	سوالات شماره ۱۳ الی ۱۸	بهسازی آموزشی
۰/۹۰۹	سوالات شماره ۱۹ الی ۲۵	بهسازی حرفه‌ای

۱. Simple Random Sampling

۲. Validity

۳. Reliability

۰/۹۲۴	سوالات شماره ۲۶ الی ۳۱	بهسازی اخلاقی
۰/۸۶۹	سوالات شماره ۱ الی ۳۱	بهسازی منابع انسانی

با توجه به جدول فوق، از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ در همه موارد بالاتر از ۸/۰ شده، می‌توان نتیجه گرفت که، پرسش‌نامه پایایی بالایی دارد، یعنی سوال‌های مربوط به هریک از متغیرها در راستای سنجش آن متغیر با هم هم‌گرا و هم‌راستا و متغیر مورد نظر را به خوبی می‌سنجند.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در بخش توصیفی، برای توصیف داده‌ها از جدول فراوانی

و نمودار ستونی برای متغیرهای جمعیت‌شناختی استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش دلفی انجام گرفته که در آن نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران و خبرگان سازمان استفاده گردید. و در بخش کمی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون کای دو، آزمون تی از نرم افزار SPSS و برای اولویت‌بندی از رویکرد سلسله مراتبی<sup>۱</sup> در نرم افزار Expert Choice استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

**یافته‌های توصیفی:** در این بخش پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است. که خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش در قالب فراوانی و درصد فراوانی در جدول ۲. آمده است.

جدول ۲. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	برجسب	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
تأهل	مجرد	۱۲۳	۶۱/۲	۶۱/۲
	متاهل	۷۸	۳۸/۸	۱۰۰
سن	بین ۲۰-۳۰ سال	۱۰۱	۵۰/۲	۵۰/۲
	بین ۳۰-۴۰ سال	۲۴	۱۱/۹	۶۲/۲
	بین ۴۰-۵۰ سال	۳۲	۱۵/۹	۷۸/۱
	بیشتر از ۵۰ سال	۴۴	۲۱/۹	۱۰۰
سطح تحصیل	دیپلم	۴۴	۲۱/۹	۲۱/۹
	فوق دیپلم	۶۴	۳۳/۸	۵۵/۷
	لیسانس	۵۶	۲۷/۹	۸۳/۶
	فوق لیسانس و بالاتر	۳۳	۱۶/۴	۱۰۰

۱۰	۱۰	۲۰	کمتر از ۵ سال	سابقه
۲۱/۹	۱۱/۹	۲۴	۶ سال تا ۱۰ سال	
۴۹/۸	۲۷/۹	۵۶	۱۱ سال تا ۱۵ سال	
۸۰/۱	۳۰/۳	۶۱	۱۶ سال تا ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۹/۹	۴۰	۲۱ سال به بالا	

همان‌طور که در جدول ۲. نشان داده شده است، پاسخ‌گویان (۲۰۱) در بررسی متغیر تأهل در دو دسته قرار گرفته‌اند. از بین پاسخ‌گویان، ۱۲۳ نفر معادل (۶۱/۲ درصد) را متأهل و ۷۸ نفر (معادل ۳۸/۸ درصد) را مجرد تشکیل می‌دهند. در بررسی متغیر سن پاسخ‌گویان از سنین ۲۰ سال تا بالاتر از ۵۰ سال تشکیل شده‌اند. در بررسی متغیر تحصیلات یافته‌ها حاکی از آن است که ۲۱/۹ درصد از پاسخ‌گویان تحصیلات خود را در حد دیپلم، ۳۳/۸ درصد تحصیلات خود را فوق‌دیپلم، تحصیلات ۲۷/۹ درصد در حد لیسانس، ۱۶/۴ درصد در حد فوق‌لیسانس و بالاتر گزارش شده است؛ در بررسی متغیر سابقه، پاسخ‌گویان در دسته‌های کمتر از ۵ سال سابقه تا بیش از ۲۱ سال تجربه کاری دسته‌بندی شده‌اند. از بین کلیه پاسخ‌گویان، ۲۰ نفر معادل (۱۰ درصد) در دسته زیر ۵ سال سابقه، ۲۴ نفر (معادل ۱۱/۹ درصد) در گروه ۵-۱۰ سال سابقه، ۵۶ نفر (معادل ۲۷/۹ درصد) در گروه ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه قرار دارند. همچنین از بین پاسخ‌گویان، ۶۱ نفر معادل (۳۰/۳ درصد) در دسته ۱۶ تا ۲۰ سال قرار می‌گیرند، ۴۰ نفر (معادل ۱۹/۹ درصد) در گروه بالای ۲۰ سال تجربه کاری قرار دارند.

**یافته‌های استنباطی:** در بخش استنباطی با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب به آزمون سوال‌ها و نتیجه‌گیری از آنها پرداخته‌ایم. به‌منظور آزمون سوال‌ها، آزمون‌هایی از جمله آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن داده‌ها و آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی و برای الویت‌بندی از آزمون رویکرد سلسله‌مراتبی استفاده گردید. که به‌صورت مختصر تشریح می‌کنیم.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مشخص کردن نرمال بودن داده‌ها: به‌منظور ارزیابی نرمال بودن داده‌های مورد بررسی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون حاکی از نرمال بودن داده‌ها است. چون مقدار سطح معنی‌داری عوامل بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، سطح معنی‌داری آزمون بررسی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی در جدول شماره ۳. نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای نرمال بودن متغیرها

ردیف	عوامل	N	سطح معنی داری	مقدار خطا	انحراف معیار	میانگین	مقدار Z	نتیجه
۱	بهسازی سازمانی	۲۰۱	۰/۲۷۶	۰/۰۵	۰/۴۹	۳/۲۵	۳/۳۲۴	نرمال است
۲	بهسازی فردی	۲۰۱	۰/۴۳۱	۰/۰۵	۰/۵۴	۳/۱۸	۰/۷۴۲	نرمال است
۳	بهسازی آموزشی	۲۰۱	۰/۱۱۸	۰/۰۵	۰/۴۷	۳/۱۵	۱/۴۲۶	نرمال است
۴	بهسازی حرفه‌ای	۲۰۱	۰/۴۵۱	۰/۰۵	۰/۳۲	۳/۴۸	۲/۲۵۱	نرمال است
۵	بهسازی اخلاقی	۲۰۱	۰/۲۳۵	۰/۰۵	۰/۳۳	۳/۶۸	۰/۸۲۵	نرمال است
۶	بهسازی منابع انسانی	۲۰۱	۰/۱۳۵	۰/۰۵	۰/۴۰	۳/۷۵	۰/۶۵۸	نرمال است

بنابراین بر اساس جدول شماره ۳. می‌توان ادعا کرد که با توجه به سطح معنی‌دار بدست آمده که همگی بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد و با توجه به اینکه خود نرم افزار SPSS هم نرمال بودن را تأیید می‌کند بنابراین نتیجه می‌گیریم که متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند.

### تجزیه و تحلیل سؤال‌های پژوهش:

#### ۱- ابعاد الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی کدامند؟

جهت دست‌یابی به ابعاد اصلی شکل‌دهنده الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، از آزمون آماری تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. بنابراین در جدول ۴. نتایج کفایت داده‌ها برای تعیین ابعاد اصلی مؤثر را نشان داده شده است.

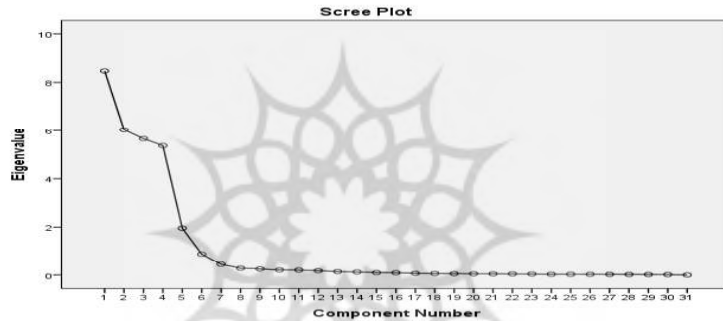
جدول ۴: نتایج آزمون KMO و بارتلت در تعیین ابعاد

KMO شاخص		۰,۷۲۵۶
آزمون بارتلت	مقدار کای دو	۱۱۴۲۶,۶۷۹۲
	درجه آزادی	۲۰۰
	(sig سطح معنی‌داری)	۰,۰۰۰

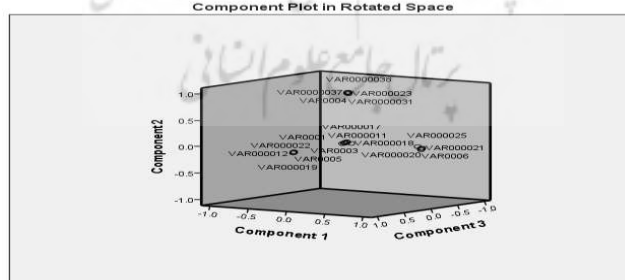
داده‌های جدول ۴. مقدار شاخص KMO، مقدار آماره آزمون بارتلت، درجه آزادی و سطح معنی‌داری را نشان می‌دهد. از آنجایی که مقدار شاخص KMO، ۰/۷۲۵۶ به دست آمده است (بزرگتر از ۰/۵)، تعداد ۲۰۱ نفر پاسخ‌دهنده برای انجام تحلیل عاملی کافی بوده است. همچنین مقدار سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت، کوچکتر از ۵ درصد (۰/۰۵) است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب بوده و فرض شناخته بودن

ماتریس همبستگی رد می‌شود. خروجی اولیه و خروجی استخراجی برای شاخص‌ها در تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. با توجه به این که تمامی اشتراک‌های استخراجی برای شاخص‌های تحت مطالعه همگی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشند، تمامی سوالات با توجه به اشتراک استخراجی آن‌ها در تحلیل باقی مانده و نیازی به استخراج عامل دیگری نمی‌باشد. بنابراین مجموعاً پنج عامل از مجموع ۳۱ سوال پرسش‌نامه تحقیق استخراج شده است که این ۵ عامل مجموعاً ۹۴/۰۴ درصد واریانس ابعاد الگوی به سازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را تبیین کرده است.

همچنین در شکل ۱. اسکری گراف مرتبط با بردارهای ویژه شاخص هر کدام از مؤلفه‌ها در آزمون تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده شده است. مطابق با شکل مذکور، شاخص‌ها در قالب ۵ عامل مجزا قابلیت دسته‌بندی دارند.



شکل ۱. چرخش برداری عامل‌ها و بردارهای ویژه منتج از تحلیل عاملی اکتشافی  
 همچنین در شکل ۲. نگاهت پراکندگی‌ها و تمرکز آن‌ها در حالت چرخش عاملی نهایی با رویکرد واریماکس نشان داده شده است.



شکل ۲. فضای نگاهت پراکندگی‌ها در حالت چرخش عاملی نهایی با رویکرد واریماکس

با توجه به شکل فوق، تمرکز پراکندگی‌ها عمدتاً در ۵ نقطه متمرکز شده است که دو تای آن‌ها با لحاظ نمودن سه بعدی بودن فضای پراکندگی به هم نزدیک به نظر می‌رسد؛ در واقع، ۵ نقطه مرکزی و تمرکز واریانس‌ها در فضای سه بعدی قابل رؤیت خواهد بود. در ادامه ارائه گزارش - های مرتبط با آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، نهایتاً ماتریس چرخیده شده اجزاء در ۴ دوره متوالی با رویکرد واریانس به دست آمده است. لذا، با توجه به انجام تحلیل عاملی و نتایج مندرج در جدول ۵. بر روی ۳۱ سؤال پرسش‌نامه، نهایتاً ۵ بعد مشخص شدند که این ابعاد با توجه به بیشترین بارهای عاملی شاخص‌ها در هر دسته، پرسش‌نامه طراحی شده و ادبیات تحقیق به صورت موارد آورده شده در قالب جدول ۵. نام گذاری شده‌اند.

جدول ۵. نام عوامل و عناوین گویه‌های متناظر مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی

ابعاد	شماره گویه	شماره گویه‌ها	بارعاملی
بهسازی سازمانی	۱	فرهنگ سازمانی مطلوب	۰/۹۵۶۳
	۲	توسعه فعالیت‌های گروهی و تیم‌سازی	۰/۹۴۰۵
	۳	تقویت مهارت‌های حل مسئله	۰/۹۳۷۶
	۴	مهارت مدیریت دانش	۰/۹۲۴۶
	۵	مهارت مدیریت تعارض و مدیریت استرس	۰/۹۶۶۹۱
	۶	استفاده از قدرت رهبری	۰/۹۳۹۲
	۷	فعال‌سازی نظام پاداش و تشویق	۰/۹۶۶۹۱
بهسازی فردی	۸	نوآوری و خلاقیت	۰/۹۳۹۲
	۹	مهارت تصمیم‌گیری و خودمدیریتی	۰/۹۱۲۸
	۱۰	استعداد و مهارت‌های موردنیاز شغل	۰/۹۱۸۶
	۱۱	قدرت و توانمندی ذهنی	۰/۹۱۷۷
	۱۲	برنامه‌ریزی شغلی و زندگی	۰/۹۰۶۵
بهسازی آموزشی	۱۳	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	۰/۸۲۶۲
	۱۴	ایجاد و گسترش مهارت‌ها و دانش شغلی	۰/۹۶۶۹۷
	۱۵	تجزیه و تحلیل مشکلات آموزشی	۰/۹۶۶۹۱
	۱۶	راهبردهای آموزشی و یادگیری	۰/۹۳۹۲
	۱۷	آموزش‌های مبتنی بر نیازسنجی و علایق و سلیق	۰/۹۱۲۸
	۱۸	ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	۰/۹۳۹۲
	۱۹	بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت	۰/۹۰۹۸



طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی... / ۱۶۷

۰/۸۹۶۴	شایستگی‌ها و فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی	۲۰	بهسازی حرفه‌ای
۰/۸۹۱۹	مدیریت ناب و کاهش اتلاف در منابع	۲۱	
۰/۹۸۳۳	روان‌شناسی یاد‌دهی، یادگیری و استقرار سازمان‌یادگیرنده	۲۲	
۰/۹۰۶۵	خطرپذیری و توانایی ایجاد تغییرات	۲۳	
۰/۸۰۶۲	آینده‌پژوهی و اشتراک‌گذاری یافته‌ها	۲۴	
۰/۹۶۹۷	بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت	۲۵	بهسازی اخلاقی
۰/۹۷۱۷	محترم شمردن قوانین و مقررات سازمان	۲۶	
۰/۹۷۰۳	احترام و رعایت حقوق افراد	۲۷	
۰/۹۶۵۵	روابط متقابل و بدون تبعیض با مربیان	۲۸	
۰/۹۵۳۵	ارزش فعالیت‌های فرهنگی	۲۹	
۰/۹۰۶۵	سنت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی	۳۰	
۰/۹۴۶۸	اعتماد و ارزشیابی منصفانه و قانونمند	۳۱	

در یک جمع‌بندی از نتایج حاصله از تحلیل عاملی و بر اساس نتایج جداول و شکل فوق، ۳۱ گویه پرسش‌نامه شناسایی ابعاد الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را در قالب ۵ بعد با عناوین منتخب دسته‌بندی نموده است.

همچنین تأثیر هر یک از عوامل را با استفاده از آزمون کای دو می‌توان نشان داد.

جدول ۶. تحلیل عوامل با استفاده از آزمون کای دو

	بهسازی سازمانی	بهسازی فردی	بهسازی آموزشی	بهسازی حرفه‌ای	بهسازی اخلاقی
مقدار کای دو	۴۵۲/۷۷۰	۴۹۲/۳۳۶	۳۴۳/۴۷۵	۳۵۹/۹۰۲	۳۱۲/۲۵۱
درجه آزادی	۴	۴	۴	۴	۴
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

باتوجه به جدول شماره ۶. آزمون کای دو که در آن متغیرهای بهسازی سازمانی و بهسازی فردی و بهسازی آموزشی و بهسازی حرفه‌ای و بهسازی اخلاقی، با ابعاد بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی تأثیر دارند سطح معنی‌داری ابعاد مؤثر ۰/۰۰۰ و کوچکتر از ۰/۰۱ است پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان تأثیر هر یک از ابعاد را تأیید کرد. بنابراین با توجه به آزمون کای دو می‌توان تأیید کرد که ابعاد مذکور بر، بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی تأثیر دارند.

۲- وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد شناسایی شده چگونه است؟ برای بررسی وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان نظامی از آزمون T-TEST آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، از چندین روش مختلف جهت بررسی و تحلیل ابعاد مختلف مسأله استفاده شده است. ابتدا از هر یک از عوامل تعیین‌شده آزمون T-TEST گرفته شد تا تأثیرگذاری یا عدم تأثیرگذاری هر یک از عوامل نامبرده در پرسش‌نامه ارزیابی شود. آزمون T-TEST دارای فرمول زیر می‌باشد:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{N}}$$

با توجه به این فرمول چنانچه T حاصله عددی بیش از ۱,۹۶ را برای هر یک از T با توجه به این فرمول چنانچه عوامل نشان دهد دلیل بر تأثیرگذاری قابل توجه آن عامل دارد و چنانچه کمتر از این مقدار باشد نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری اندک یا عدم تأثیرگذاری آن عامل خواهد داشت. این آزمون برای بررسی تأثیرگذاری یا عدم تأثیرگذاری هر یک از عوامل تعیین‌کننده و بررسی وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان نظامی برای اینکه ببینیم آیا هر کدام از عوامل مؤثر بوده‌اند یا نه، ابتدا فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

بر طبق این فرضیه، عواملی که میانگین نظرات بالای ۳ داشته باشند پذیرفته شده و تأثیرگذاری قابل قبولی را دارا خواهند بود، و عواملی که میانگین نظرات آنها کمتر از ۳ باشد از تأثیرگذاری چندانی برخوردار نخواهند بود. نتایج حاصله از محاسبات آزمون T-TEST آزمون تی تک نمونه‌ای به صورت زیر تفسیر و تحلیل خواهند شد:

$$\begin{array}{ll} \mu > 3 & T \geq 1.96 \\ \mu = 3 & -1.96 < T < 1.96 \\ \mu < 3 & T < -1.96 \end{array}$$

در این قسمت آزمون فرضیات تحقیق ارائه می‌شود. در این قسمت با توجه به آزمون نرمالیتی متغیرها که نرمال بوده‌اند که می‌بایست از آزمون پارامتریک استفاده شود یکی از آزمون‌های پارامتریک آزمون  $t$  (یک جامعه‌ای) استفاده می‌شود. لازم به ذکر است از آنجایی که در اینجا سعی بر آزمون میانگین از یک جامعه می‌باشد از آزمون  $t$  استفاده می‌شود.

$H_0$ : وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد شناسایی شده، مناسب نیست.

$H_1$ : وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد شناسایی شده، مناسب است.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

به منظور بررسی وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی، پس از استخراج ابعاد از مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی تهیه شد که پس از اجرای فن دلفی و مشارکت پانزده صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی سازمان‌های نظامی فهرست نهایی در ۵ مؤلفه و ۳۱ شاخص تدوین شد و با قرار دادن آن در قسمت اول پرسش‌نامه از نمونه‌های پژوهش خواسته شد تا با توجه به مؤلفه‌های تدوین‌شده در خصوص وضعیت موجود آنها در سازمان‌های نظامی ابراز نظر کنند. با توجه به اینکه مقیاس ابزار پنج درجه‌ای بود، جهت انجام آزمون  $t$  تک نمونه‌ای میانگین نظری با ارزش عددی ۳ در نظر گرفته شد و با میانگین‌های تجربی به دست آمده، مقایسه گردید. نتیجه آزمون  $t$  در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای وضعیت موجود

فاصله اطمینان		ارزش آزمون = ۳				میانگین	ابعاد
		اختلاف آزمون	سطح معنی داری	درجه آزادی	$t$		
حد بالا	حد پایین						
-۲۶	-۳۹	-۳۴	۰,۰۰۰	۱۹۶	-۸,۵۶	۲,۵۶	سازمانی
۲۳	۱۱	۱۶	۰,۰۰۰	۱۹۶	۵,۴۸	۳,۲۵	فردی
-۳۵	-۴۸	-۴۲	۰,۰۰۰	۱۹۶	-۱۰,۴۵	۲,۵۴	آموزشی
-۹	-۲۵	-۱۹	۰,۰۰۰	۱۹۶	-۵,۸۹	۲,۹۴	حرفه‌ای
۲۸	۱۰	۲۱	۰,۰۰۰	۱۹۶	۴,۸۳	۳,۴۲	اخلاقی

باتوجه به میزان  $t$  و سطح معنی داری به دست آمده، از آنجاکه در ابعاد بهسازی "فردی"، "اخلاقی" اختلاف میانگین مثبت می باشد، لذا می توان گفت که میانگین مشاهده شده بزرگتر از میانگین نظری (۳) است و به عبارتی، ابعاد ذکر شده در وضعیت بالاتر از میانگین جامعه قرار دارند. در مقابل، باتوجه به اینکه اختلاف میانگین در ابعاد بهسازی "آموزشی"، "سازمانی" و "حرفه ای" منفی می باشد و میانگین مشاهده شده کمتر از میانگین نظری (۳) است، لذا می توان گفت که ابعاد ذکر شده در وضعیت پایین تر از میانگین جامعه قرار دارند.

۳- اولویت بندی عوامل مؤثر در بهسازی منابع انسانی در سازمان های نظامی چگونه است؟

یافته های مرتبط با روش تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی عوامل: پس از معلوم شدن ابعاد بهسازی منابع انسانی در سازمان های نظامی، نوبت به تعیین اهمیت و اولویت آن ها رسیده است. در ادامه، با توزیع پرسشنامه نوع دوم در میان ۱۵ نفر در قالب گروه خبرگان تحقیق قرار داده شد و از آن ها خواسته شد که ماتریس مقایسات زوجی عوامل را بر حسب نیاز رویکرد AHP پر نمایند. همچنین، جهت اختصاص پاسخ ها در درایه ماتریس تصمیم مقایسات زوجی، از طیف کلامی جدول ۸. استفاده شده است:

جدول ۸. عبارت کلامی متناظر با ترجیح اهمیتی آن ها

کد اهمیت	عبارات کلامی
۱	ترجیح برابر
۲	ترجیح کم
۳	ترجیح زیاد
۴	ترجیح خیلی زیاد
۵	ترجیح کاملاً زیاد

پس از گردآوری تمامی ماتریس های مقایسات زوجی مرتبط با عوامل از ۱۰ نفر اعضای خبره، از آن ها میانگین هندسی گرفته شد و نتایج نهایی ماتریس تصمیم در قالب جدول ۹. به دست آمده است.

جدول ۹. ماتریس مقایسات زوجی جمع بندی نظرات تمام خبرگان

	بهسازی اخلاقی	بهسازی حرفه ای	بهسازی آم وزشی	بهسازی فردی	بهسازی سازمانی
بهسازی اخلاقی	۱,۵۴۷	۰,۴۸۷	۰,۷۴۶	۱,۲۴۵	۱

بهبودی فردی	۰,۸۰۳	۱	۰,۹۸۶	۱,۵۸۵	۱,۶۹۸
بهبودی آموزشی	۱,۳۴۰	۱,۰۱۵	۱	۲,۲۱۱	۰,۸۶۹
بهبودی حرفه‌ای	۲,۰۵۳	۰,۶۳۱	۰,۴۵۲	۱	۱,۲۶۸
بهبودی اخلاقی	۰,۶۴۶	۰,۵۸۹	۱,۱۵۱	۰,۷۸۹	۱

مطابق با گام‌های روش سلسله‌مراتبی، در جدول ۱۰. مجموع ستونی ماتریس تصمیم آورده شده است.

جدول ۱۰. مجموع ستونی ماتریس تصمیم

عنوان	بهبودی سازمانی	بهبودی فردی	بهبودی آموزشی	بهبودی حرفه‌ای	بهبودی اخلاقی
مجموع ستونی	۷/۳۲۹۷۹۶	۷/۲۰۹۶۵۳	۷/۶۸۹۶۳۲	۷/۶۲۰۱۴۸	۸/۲۵۷۸۹۹

مطابق با مراحل روش AHP، ماتریس مقایسات زوجی بی‌مقیاس شده، نهایتاً، اوزان اهمیتی مرتبط با هر یک از ابعاد مشخص و پس از مشخص شدن رتبه گزینه‌ها، بایستی نرخ ناسازگاری برای تمامی ماتریس‌های مقایسات زوجی محاسبه شود. هدف از این کار مشخص نمودن وجود یا عدم وجود سازگاری مابین مقایسات زوجی انجام شده می‌باشد؛ در صورتی که نرخ ناسازگاری تمامی ماتریس‌ها از ۰/۱ کمتر باشند، آنگاه جواب به‌دست آمده قابل قبول می‌باشد. به همین منظور، مطابق با گام‌های تکنیک AHP، ابتدا بردار مجموع وزنی ( $WSV$ ) محاسبه می‌شود. برای انجام این کار، ماتریس مقایسات زوجی ( $D$ ) در بردار ستونی اوزان نسبی ضرب می‌شود؛ به عبارت دیگر داریم:

$$WSV = D \times W$$

در ادامه، عناصر بردار مجموع وزنی ( $WSV$ ) بر بردار اوزان نسبی شاخص‌ها تقسیم می‌شود تا بردار سازگاری حاصل شود. اعداد به‌دست آمده در بردار  $CV$  مقادیر  $\lambda$  نامیده می‌شود. برای محاسبه بزرگ‌ترین مقدار ویژه برای ماتریس مقایسات زوجی ( $\lambda_{Max}$ )، میانگین حسابی درایه‌های تشکیل دهنده بردار سازگاری محاسبه شده است. لذا می‌توان نوشت:  $\lambda_{Max} = ۷/۵۲۶۹۰۶$

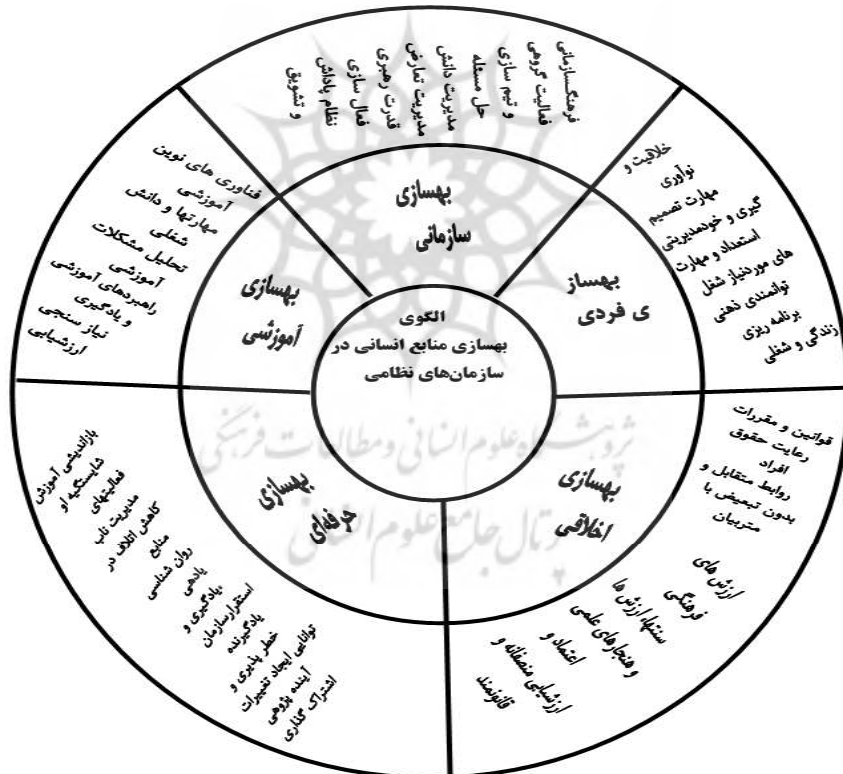
میزان ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی محاسبه و شاخص‌های ناسازگاری تصادفی مشخص شدند که مطابق تعریف، در صورتی که نرخ ناسازگاری کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ باشد ( $IR \leq ۰/۱$ ) در مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد و می‌توان نتایج حاصله از روش AHP را ملاک قرار داد. به دلیل این که  $IR = ۰/۰۶۰۵۶۴ < ۰/۱$  است، لذا میزان ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌ها قابل قبول می‌باشد. لذا می‌توان اولویت به‌دست آمده برای ابعاد تحت مطالعه در بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را قابل قبول دانست. نهایتاً و در یک جمع‌بندی،

خروجی و یافته‌های مرتبط با تحلیل سلسله‌مراتبی در قالب اوزان اهمیتی مرتبط با هر یک از ابعاد در قالب جدول ۱۱. قابل ارائه می‌باشد.

جدول ۱۱. اولویت‌بندی ابعاد بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

اولویت	وزن‌ها	عوامل اصلی (ابعاد)
اول	۰,۱۵۷۱۹۲۲۷۳	بهسازی فردی
دوم	۰,۱۵۶۱۲۳۱۴۶	بهسازی سازمانی
سوم	۰,۱۴۷۱۱۶۰۱۲	بهسازی آموزشی
چهارم	۰,۱۴۴۴۵۱۴۶	بهسازی اخلاقی
پنجم	۰,۱۴۱۸۴۷۷۶۷	بهسازی حرفه‌ای

در نهایت الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی با استفاده از خروجی تحلیل‌های آماری پژوهش به شرح شکل شماره ۳. ارائه می‌گردد.



شکل شماره ۳: ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش نتایج به‌دست آمده از سوال‌های پژوهش به‌طور مختصر تشریح می‌کنیم. در بخش استنباطی به‌منظور آزمون سوال‌ها، از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون تحلیل عاملی، اکتشافی و آزمون سلسله‌مراتبی به‌کار گرفته شد. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، حاکی از نرمال بودن داده‌هاست. مقدار سطح معنی‌داری عوامل بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، سطح معنی‌داری آزمون بررسی ابعاد بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی در جدول شماره ۳. نشان داده شده است. در یک جمع‌بندی از نتایج حاصله از تحلیل عاملی، ۳۱ گویه شناسایی شده ابعاد بهسازی منابع انسانی را در قالب ۵ بعد با عناوین منتخب دسته‌بندی نموده‌ایم. همچنین باتوجه به جدول ۶، آزمون کای دو که در آن ابعاد بهسازی سازمانی و بهسازی فردی و بهسازی آموزشی و بهسازی حرفه‌ای و بهسازی اخلاقی، بر بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را مورد بررسی قرار دادیم که سطح معنی‌داری ابعاد مؤثر ۰/۰۰۰ و کوچکتر از ۰/۰۱ است پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان تأثیر هر یک از ابعاد را تأیید کرد. وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی باتوجه به میزان  $t$  و سطح معنی‌داری به‌دست آمده، از آنجا که در ابعاد بهسازی فردی، اخلاقی اختلاف میانگین مثبت می‌باشد، لذا می‌توان گفت که میانگین مشاهده شده بزرگتر از میانگین نظری (۳) است و به‌عبارتی، ابعاد ذکر شده در وضعیت بالاتر از میانگین جامعه قرار دارند. درمقابل، باتوجه به اینکه اختلاف میانگین در ابعاد بهسازی آموزشی، سازمانی و حرفه‌ای منفی می‌باشد و میانگین مشاهده شده کمتر از میانگین نظری (۳) است، لذا می‌توان گفت که ابعاد ذکر شده در وضعیت پایین‌تر از میانگین جامعه قرار دارند. اولویت‌بندی ابعاد بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی با توجه به جدول ۱۵. فرض صفر، برای تمامی فرضیه آماری رد می‌گردد و متغیرها بر اساس میانگین رتبه‌بندی می‌گردند. بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون رویکرد سلسله‌مراتبی، سطح معنی‌داری، معادل ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است که هر کدام از مؤلفه‌های پنج-گانه مورد بررسی تأثیر متفاوتی بر بهسازی منابع انسانی دارند. در رتبه‌های هر کدام از ابعاد، بعد بهسازی فردی، بیشترین تأثیر را در اولویت‌بندی ابعاد و بعد از آن به ترتیب، بهسازی سازمانی، بهسازی آموزشی، بهسازی اخلاقی، درنهایت بعد بهسازی حرفه‌ای، در رتبه آخر بر بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را دارند. در مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین، به‌طور کلی یافته‌های به‌دست آمده در پژوهش حاضر تأییدکننده یافته‌ها پژوهش‌های قبلی در بعضی از ابعاد می‌باشند. در پژوهشی رنجبر و آزاد (۱۴۰۰). که هدف پژوهش بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری شرکت بود که ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی نیز تأثیر مثبت بر بهبود بهره‌وری شرکت دارد. در پژوهشی شیربگی و همکاران (۱۴۰۰) که یافته‌ها حاکی از آن بود که کارکنان میزان رضایت خود را از مطلوبیت

راهبردهای توسعه منابع انسانی در سطح پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی نموده‌اند. تحول در راهبرد منابع انسانی منجر به ایجاد تغییر در تمامی جنبه‌های مربوط به منابع انسانی، نظام‌ها، باورها، ساختارها و همچنین انتظارات تجاری‌سازی می‌شود این تحول مشابه معماری ایجاد تغییرات است. در پژوهشی کولک و همکاران (۱۴۰۰)، نشان داد که از دیدگاه مدیران و کارکنان متغیر تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد. در پژوهش موسوی و کوخاه زاده، (۱۳۹۸)، اهمیت و ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در این مقوله‌ها دسته بندی می‌شود: افزایش آموزش سبب افزایش علاقه، جامعه‌پذیری و تداوم حاکمیت، حفظ محیط زیست، کاهش جرایم حقوقی و بهداشت روانی و جسمی افراد جامعه، توسعه اقتصادی و بهبود کیفیت و کمیت تولید و توسعه و باروری فرهنگ حاکم بر جامعه، تأثیر مثبت مذهب بر زندگی و جلوگیری از زندگی همراه با خرافات می‌شود. در پژوهش دوستیان، خجسته و اسلامی، (۱۳۹۸)، نشان داد که بین مدیریت راهبردی و بهسازی منابع انسانی ارتباط معناداری وجود دارد. در پیشینه پژوهش‌های خارجی، کاتارزینا (۲۰۲۱) توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار، که روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با این اصول در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلند مدت مطابقت ندارند. همچنین عدم مشارکت کارکنان در روند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش، که یکی دیگر از اصول پایدار می‌باشد، یک کاستی مشهود است. پرومیلا (۲۰۲۱) در بررسی مدیریت منابع انسانی و رفاه کارکنان در طول بیماری کرونا، نشان داد که شواهد قانع‌کننده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد رویکردهای مدیریت منابع انسانی کارمند محور به‌شدت بر بهزیستی کارمندان تأثیر می‌گذارد. تیگو و پدرو (۲۰۱۹) سرمایه انسانی و نوآوری: اهمیت ساختار وظیفه سازمانی بهینه، ادبیات مدیریت، سرمایه انسانی ماهر را به‌عنوان یک بعد مهم در فرآیندهای نوآوری در سطح شرکت معرفی کرده است. با توجه به اهمیت توجه به بهسازی نیروی انسانی در سازمان؛ از آنجایی که در مطالعات زیادی مشخص گردید بهسازی نیروی انسانی رابطه نزدیکی با آموزش دارد؛ توصیه می‌شود سازمان برای به‌هنگام و بروز سازی دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان نیازسنجی‌های آموزشی را به‌طور دوره‌ای در زمان‌های مختلف انجام داده و متناسب آن برای پرسنل خود دوره‌های آموزشی مورد نیاز را برگزار نماید که کارکنان با توجه به شرایط و مقتضیات زمانی و مکانی توانایی لازم برای مقابله با تهدیدات را داشته باشند.

### پیشنهادات کاربردی تحقیق

بر اساس نتایج به‌دست آمده از شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد بهسازی منابع انسانی، توجه به این ابعاد باعث ارتقاء بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی خواهد شد. پیشنهادات کاربردی ارائه شده براساس نتایج به‌دست آمده به‌شرح ذیل می‌باشد:



### در خصوص بعد بهسازی فردی:

- ۱- ایجاد فرهنگ و زمینه مساعد جهت ارتقا خلایقیت و نوآوری در یگان‌ها توسط فرماندهان با اجرای دستورالعمل‌های وارده (از جمله دستورالعمل دانش‌بنیان نمودن) و انعطاف لازم در خصوص روش‌های جاری و تشویق و ترغیب کارکنان.
- ۲- استفاده از مشاوران متخصص از یگان‌های بهداشت و درمان و استادان مجرب جهت ارائه دوره‌های مهارت تصمیم‌گیری و خودمدیریتی، قدرت و توانمندی ذهنی، برنامه‌ریزی زندگی و شغلی و استعداد و مهارت‌های موردنیاز شغلی.

### در خصوص بعد بهسازی سازمانی:

- ۱- در راستای مشارکت منابع انسانی، توسعه فعالیت‌های گروهی و تیم‌سازی در برنامه‌های بهسازی، پیشنهاد می‌شود که فهرست متنوعی از این برنامه‌ها بر مبنای نیازسنجی انجام شده، تدوین شود و در اختیار افراد قرار گیرد تا این افراد با توجه به نیاز و علاقه‌مندی خود در این برنامه‌ها مشارکت فعال داشته باشند. با توجه به اهمیت ساز و کارهای انگیزشی در برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود در طراحی این برنامه‌ها، رابطه بین مشارکت در این برنامه‌ها و ساختار پاداش مشخص شود تا انگیزه افراد برای شرکت در این برنامه‌ها افزایش یابد.
- ۲- با توجه به اینکه برنامه‌های بهسازی منابع انسانی نیازمند توجه و حمایت مدیران ارشد سازمان می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان با شرکت در کارگاه آموزشی با اهمیت، اهداف و روش‌های بهسازی آشنا شوند و ضمن در اختیار قراردادن امکانات و تجهیزات آموزشی و رفاهی برای اجرای برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، در جریان مشکلات و موانع موجود قرار گیرند و به موضوعات از جمله تقویت مهارت‌های حل مسئله، مهارت مدیریت تعارض و مدیریت استرس، استفاده از قدرت رهبری، فعال‌سازی نظام پاداش و تشویق آشنایی داشته و مد نظر قرار دهد.

### در خصوص بعد بهسازی آموزشی:

- ۱- ارایه دستورالعمل آموزشی توسط معاونت آموزش نزاچا در زمینه نحوه استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی و تجزیه و تحلیل مشکلات آموزشی توسط فرماندهان و رکن سوم یگان‌ها در خصوص برگزاری دوره‌ها و کلاس‌ها برای کارکنان.
- ۲- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت توسط معاونت آموزش نزاچا بر اساس آموزش‌های مبتنی بر نیازسنجی و علایق و سلیق کارکنان و بر مبنای تخصص و مهارت آنها.

### در خصوص بعد بهسازی اخلاقی:

۱- محترم شمردن قوانین و مقررات سازمان توسط کارکنان و احترام و رعایت حقوق افراد توسط مسئولین و روابط متقابل و بدون تبعیض با کارکنان که پیشنهاد می‌گردد به مساله فرهنگ‌سازی در سازمان در این حوزه توجه جدی شود تا این موضوع در سازمان نهادینه گردد.

۲- باتوجه به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت برنامه‌های بهسازی اخلاقی پیشنهاد می‌شود که آموزش یگان‌ها از طریق آگاهی بخشی نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مادام‌العمر بپردازد. همچنین توجه به ارزش‌های فعالیت‌های فرهنگی توسط عقیدتی سیاسی یگان‌ها و اعتماد و ارزش‌یابی منصفانه و قانونمند با سخنرانی‌ها و توجیه فرماندهان و کارکنان نهادینه شود.

### در خصوص بعد بهسازی حرفه‌ای:

۱- با توجه به شرایط سازمان‌های نظامی به بحث خطرپذیری و توانایی ایجاد تغییرات سریع تمهیدات لازم اندیشیده شود. و در صورت نیاز پیشنهاداتی به معاونت آموزش جهت بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت ارائه گردد.

۲- فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی و شایستگی‌های پژوهشی توسط فرماندهان مد نظر قرار گرفته و توسط شعبه تحقیق و پژوهش یگان‌ها و با همکاری فرماندهان موضوع آینده‌پژوهی و اشتراک‌گذاری یافته‌ها و مدیریت دانش در سازمان توجه قرار گیرد.

### فهرست منابع:

- آذر، عادل (۱۳۹۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، صص ۱۸۳-۲۱۰۳
- پیوسته، علی‌اکبر، احمدزاده، اسماعیل (۱۳۹۶). بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در دستیابی به چابکی سازمانی کارخانه نساجی شهرستان خوی، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- پیوسته، علی‌اکبر، نصیری، حسین (۱۳۹۳). مدیریت تحول سازمانی، انتشارات دانشگاه امام علی (ع).
- جباری خانقاه، مهدی (۱۳۹۷)، ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان، یازدهمین کنفرانس بین المللی - روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- دوستیان، صدیقه، سعیده خجسته، طاهره، اسلامی (۱۳۹۸). رابطه مدیریت راهبردی و بهسازی منابع انسانی در شعب بانک‌های دولتی شهرستان قائنات، سومین کنفرانس علمی دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران، ایلام، موسسه پژوهشی آسو سیستم آرمون.
- رنجیر، مختار، آزاد، مسلم (۱۴۰۰). بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارسیان، فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی، دوره ۲، ش ۱، صص ۱-۱۲.

- سعادت، مهدی و فرشته مرادی (۱۳۹۷). آموزش و بهسازی منابع انسانی، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی،
- سرمد، زهره، حجازی، الهه و عباس بازرگان (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگه.
- شیربگی، ناصر، نظری، سمیرا، صادقی، شراره، نصیری نیا، شهاب (۱۴۰۰). ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات: دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش لرستان، دومانه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۲، شماره پیاپی ۴۸.
- ضیاءالدینی، محمد و علیرضا شه‌مرادزاده (۱۳۹۴). ضرورت آموزش مدیران در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- عزیزی شفیق، امینه، سمانه خسروی و شهرام خوافی (۱۳۹۸). اهمیت به‌کارگیری فناوری اطلاعات و آمار در بهسازی عملکرد منابع انسانی، هشتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل، موسسه علمی تحقیقاتی کومه علم آوران دانش.
- کولک، عادل، سلطانی، حسن، مداحیان، شیوا، محمدباقری، مهدی، فاتحی‌راد، نوید (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس، فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی، (۱) ۲، ۲۵-۱۳.
- لزگی، علینقی، صافحیان، محمد، مجدجعفری، رسول (۱۳۹۹). مؤلفه‌های آمادگی دفاعی فرماندهی و مدیریت نظامی در نهج‌البلاغه با تأکید بر سرمایه انسانی، فصلنامه مدیریت نظامی، (۳) ۲۰، ۱۱۵-۱۴۴.
- موسوی، سیدحامد و سمیه کوخاه زاده (۱۳۹۸). ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی، تفلیس-گرجستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس با همکاری دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.
- نهادی، هادی، پورصادق، ناصر، حمیدی، ناصر، محرابی، جواد (۱۳۹۹). مقاله پژوهشی: طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی. فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، (۲) ۱۸، ۹۹-۱۳۲.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 3462.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 12 (9).

- Goodman, D., Holton, E., & Bates, R. (2014). Validation of the learning transfer system inventory: A study of supervisors in the public sector in.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2014). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25–39.
- Katarzyna Piwowar-Sulej (2021) Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production* 278 (2021) 124008.
- Malam Salihu Sabiu, Kabiru Jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, Mohd Hasanur Raihan Joarder, (2019) "Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis", *PSU Research Review*, <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40(February), 224–232.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Olivia Fachrunnisa and Farookh Khadeeer Hussain (2020) Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. *International Journal of Engineering Business Management*. Volume 12: 1–11.
- Promila Agarwal (2021) Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19, *International Journal of Hospitality Management* 93 (2021) 102765.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67–74.
- Sánchez, A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24. 138–148
- Tseng, C., & Mclean, G. N. (2008). "Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning". *Journal of European Industrial Training*, 6, 418-432.
- Tiago Fonseca, Pedro de Faria, Francisco Lima (2019) Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure, *Research Policy*, <https://doi.org/10.1016/j.respol>.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329.