

## ارائه مدل تأمین نیروی انسانی در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر نیروهای مسلح در دهه آینده

محمد شاه‌محمدی<sup>۱\*</sup>

رامین قدیمی<sup>۲</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

تأمین نیروی انسانی در نیروی‌های مسلح با توجه به شرایط خاص آن در هر کشوری همواره با چالش تأمین نیروی انسانی کارآمد روبرو است. با گسترش فناوری و چالش‌های جدید منطقه‌ای و جهانی بر اهمیت تأمین نیروی انسانی کارآمد افزوده می‌شود. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با توجه به شرایط خاص جمهوری اسلامی ایران در خاورمیانه و کاهش رشد جمعیت در ایران چه‌بسا این امر نیازمند توجه بیشتری نیز است. تاکنون پژوهشی برای مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح از منظر جمعیت و سایر تغییرهای کلان اقتصادی و اجتماعی صورت نگرفته است. این پژوهش از نوع کیفی، بنیادی-کاربردی و اکتشافی توصیفی بوده و دارای نگاه آینده‌پژوهی است. بدین‌صورت که پس از مرور ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین و فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، عوامل اثرگذار بر مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح شناسایی شد و در مرحله دوم پس از انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان منابع انسانی در نیروهای مسلح و به‌کارگیری روش گراند تئوری چارمازی، مدلی جامع و بومی برای تأمین نیروی انسانی با تأکید بر دهه‌ی آینده برای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ظهور یافت. مدل به‌دست‌آمده شامل ۴ مقوله مفهومی می‌شود: (۱) جذب پارتیزانی آینده محور (۲) عوامل محیطی اثرگذار خارج از کنترل (۳) نگهداشت برای جذب (۴) مردان و زنان آینده‌ی میدان. با توجه به مقوله‌های به‌دست‌آمده پیشنهادهای کاربردی برای تأمین نیروی انسانی در چند دهه‌ی آینده به نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی:

تأمین نیروی انسانی، کاهش نرخ رشد جمعیت، مردان و زنان آینده‌ی میدان، گراند تئوری چارمازی، آینده‌پژوهی.

<sup>۱</sup> استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: Email: [m.shahmohammadi@sndu.ac.ir](mailto:m.shahmohammadi@sndu.ac.ir)



## مقدمه

در آینده‌ی نزدیک تحولات مربوط به محیط داخلی و خارجی به احتمال زیاد چالش‌های زیادی را برای سازمان‌های نظامی برای برآوردن نیاز نیروی انسانی به وجود می‌آورد. مشکلات مربوط به تغییرات پویا در ارزش‌های اجتماعی، رقابت کارکنان و آموزش، فقط نوک کوه یخ است. برخی چالش‌های پنهان دیگر مانند تحولات در فناوری نظامی، ظهور ایده‌های عملیاتی نوآورانه، عدم انعطاف سیستم‌ها و روش سنتی مدیریت کارکنان نظامی و افزایش هزینه‌های قابل توجه به‌ویژه در زمینه منافع غیرمستقیم کارکنان، لزوم توجه به برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی افزایش می‌دهد (Patrichi, 2015).

توسعه در محیط عملیاتی معاصر که جدیدترین آن‌ها ظهور جنگ به اصلاح ترکیبی و افزایش فعالیت‌های تروریستی است (بخصوص در خاورمیانه) که منجر به افزایش تقاضا برای توسعه و به‌کارگیری عملیات ویژه برای مقابله با این تهدیدات است که افزایش تقاضا برای نیروی انسانی در سازمان‌های نظامی را به دنبال دارد. علاوه بر این انواع مأموریت‌های موردنیاز به کارکنان با توانایی منحصربه‌فرد احتیاج دارد که به ماهیت فرایند جذب و انتخاب و ویژگی‌های موردنظر کارکنان اهمیت ویژه‌ای می‌دهد. از طرف دیگر فناوری‌های پیشرفته نظامی و مفاهیم جدید عملیاتی نیز به گروه دیگری از کارکنان نیاز دارد که نیروهای مسلح باید آن‌ها را استخدام کند و آموزش دهد تا بتوانند به سطح بالایی از تخصص فنی برسند تا بستری برای نوآوری و ریسک‌پذیری مهیا کنند (Lord, 2010). مسائلی دیگر همچون جهانی‌سازی، مهاجرت، تعامل بین گروه‌های نسلی، جمعیت سالخورده و چند فرهنگی همه در ایجاد بازار کار مؤثر و در حال تغییر نقش هستند و سازمان‌های نظامی باید برای جذب تعداد کافی از افراد با سایر شرکت‌های خصوصی و دولتی رقابت کند (Cooper, 2014).

علاوه بر این جذب و تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح ج.ا.ا باید خود را برای یک ابر چالش جدید یعنی کاهش نرخ رشد جمعیت آماده کند. مقوله کاهش جمعیت و توجه به نیروی انسانی بارها مورد توجه مقام معظم رهبری نیز قرار گرفته و کاهش شدید نرخ جمعیت و سقوط نرخ باروری در ایران اسلامی یکی از دغدغه‌های جدی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) طی چند سال اخیر بوده است. این دغدغه تا جایی است که ایشان در دیدار اعضای شورای عالی

انقلاب فرهنگی ضمن ابراز نگرانی از این موضوع فرمودند: «یکی از خطراتی که وقتی انسان درست به عمق آن فکر می‌کند تن او می‌لرزد، این مسئله جمعیت است»<sup>۱</sup> (قاسمی، ۱۳۹۶: ۱۱). نرخ رشد جمعیت در دهه‌ی گذشته سیر نزولی شدیدی را تجربه کرده است. این موضوع از این جهت مهم است که احتمال می‌رود با کاهش جمعیت و کوچک‌تر شدن خانواده‌ها، میل و رغبت خانواده برای استخدام و خدمت فرزندان در نیروی‌های مسلح کاهش پیدا کند علاوه بر این جذب نیرو در نیروهای مسلح محدودیت‌های ذاتی خود را دارد که عبارت‌اند از: محدودیت سنی، جنسیت مذکر، توانایی جسمی سالم و التزام عملی به دین اسلام.

نیروی انسانی منبعی استراتژیک برای سازمان محسوب می‌شود (Tsang, 2000) و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران باید مدلی جامع برای تأمین این منبع استراتژیک داشته باشد. این پژوهش درصدد است با بررسی وضعیت ساختار جمعیتی ایران و بررسی عمیق مدل‌های موجود، مدلی برای تأمین نیروی انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در دهه آینده ارائه کند و به دنبال پاسخی برای این سؤالات باشد: در دهه آینده تقاضای نیروی انسانی در نیروهای مسلح در دهه آینده به چه صورت خواهد بود؟ چگونه این نیروی انسانی را تأمین خواهد کرد؟ کاهش جمعیت و شرایط خاص نیروهای مسلح چه تأثیری بر عرضه نیروی انسانی موردنیاز نیروی‌های مسلح خواهد داشت؟

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی بسیار گسترده است و به همه جوانب وابسته به افراد در هر سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف آن مربوط می‌شود (سبیلی، ۱۳۹۷ به نقل از: Hatch, 2015) مدیریت منابع انسانی عبارت است تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها (صامعی، ۱۳۸۸). سازمان‌های نظامی با کاهش دادن عدم اطمینان خود به حداقل ممکن به‌طور ویژه‌ای از چنین برنامه‌ریزی‌هایی بهره‌مند می‌شوند (سبیلی، ۱۳۹۷ به نقل از: McPhaul, 2008). در مدیریت منابع انسانی نظامی، به دلیل کمبود و محدودیت‌های نیروی انسانی و محدودیت‌هایی که در خود سازمان نظامی وجود دارد، فوق‌العاده مهم است که مدیران منابع انسانی مؤثرترین و کارآمدترین راه بهره‌وری از مهارت‌ها و درجات نظامی موردنیاز را مدنظر بگیرند. این امر در مرحله اول با تمرکز

<sup>۱</sup> بیانات رهبر انقلاب در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۲/۰۹/۱۹

بر آن دسته از الزاماتی که نیاز به مهارت خاص دارند انجام می‌شود. در مرحله بعد این الزامات اولویت‌بندی شده و پرسنل نظامی طبق نیاز سازمان به کار گمارده می‌شوند (سبیلی، ۱۳۹۷).

عملکرد مطلوب واحدهای نظامی و کل نیروهای مسلح به این امر بستگی دارد که اقدامات منابع انسانی به بهترین وجه انجام‌شده، رضایت کارکنان، افسران و فرماندهان نظامی حاصل شود، نوآوری‌ها و خلاقیت باعث بهره‌وری بیشتر گردد و درنهایت موفقیت و اعتبار سازمان را به ارمغان آورد. برخلاف بسیاری از سازمان‌های انتفاعی که می‌توانند با استفاده از فناوری و مکانیزه کردن بسیاری از فعالیت‌ها، نیروی کار خود را کاهش دهند، سازمان‌های نظامی بیشتر بر شایستگی، تخصص، تعهد و عملکرد کارکنانشان مبتنی هستند. دربخش نظامی فعالیت‌ها تا حد زیادی توسط قوانین، مقررات، آئین‌نامه و دستورالعمل محدود می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها بر اساس اسناد بالادستی و تحت تأثیر نفوذهای بعضاً سیاسی و غیررسمی قرار می‌گیرند. هدف‌ها سیاسی و به عبارتی چندگانه هستند و صرفاً منافع را ملاک قرار نمی‌دهند و بر پایه آرمان‌های انقلاب اسلامی و دکترین دفاعی تنظیم می‌شوند و این اهداف و مأموریت‌های محوله، خاص و انحصاری می‌باشند (چهار دولی، ۱۳۹۸؛ به نقل از حسینی، ۱۳۹۶). همچنین رفتارهای خاصی وجود دارد که توسط سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نظامی و غیرنظامی مورد هدف قرار می‌گیرد؛ این رفتارها شامل "جذب و حفظ انواع مناسبی از افراد" هستند.

جذب و تأمین، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام‌شده توسط یک سازمان به‌منظور شناسایی و جذب افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشند. به‌طور خاص، چنین فعالیت‌هایی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را ایجاد کرده؛ علاقه آن‌ها و جاذبه به سازمان را به‌عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه آن‌ها یک پیشنهاد کاری را بپذیرند را افزایش دهد (Rynes & Barber, 1990). جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان موردنظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیان و داوطلبانی است که باید در شغل موردنظر منصوب شوند. این فرایند دارای 4 مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷).

فرایند کارمند یابی در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط، متقاضی شغل شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت؛ ولی البته این فرایند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر

ببرند و داوطلب شغل نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه‌های کارمند یابی را به حداقل خواهد رساند (سعادت، ۱۳۹۷: ۹۰).

در مدل‌ها و روش‌های پیش‌بینی برنامه‌ریزی نیروی انسانی طرح‌شده، مدیریت منابع انسانی همواره با یکی از این سه حالت روبرو است: ۱- عرضه و تقاضا برابر است ۲- مازاد نیروی انسانی ۳- کمبود نیروی انسانی. بسته به این که سازمان در کدام از این سه حالت قرار دارد فرآیند تأمین نیروی و کارمند یابی متفاوت خواهد بود (سید جوادین، ۱۳۹۱: ۲۹۴).

در صورت تعادل عرضه و تقاضا تمرکز بر آموزش کارکنان و ارتقا برای جلوگیری از رکود در سازمان است. در صورت وجود مازاد نیروی انسانی، محدودیت در استخدام، کاهش ساعات کار، بازنشستگی زودرس، خاتمه خدمت، مرخصی بدون حقوق، به‌کارگیری در بیرون، اخراج، مأمور کردن افراد، حذف مشاغل و تسهیم کار را در پیش گرفت. در صورت کمبود منابع انسانی، سازمان باید در جهت تأمین نیروی انسانی حرکت کند (سید جوادین، ۱۳۹۱: ۲۹۴-۳۰۵). منابع مهم تأمین نیرو از داخل عبارت‌اند از کارکنان موجود، موجودی مهارت‌ها، مراجعه کارکنان، انتقال و ارتقاء و مهم‌ترین منابع تأمین نیرو از خارج عبارت‌اند از مراجعه مستقیم به کارکنان شرکت، آگهی و خبر، دفاتر استخدامی، مدارس و دانشگاه (سید جوادین، ۱۳۹۱: ۳۱۰).

در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فرآیند تأمین، جذب و انتخاب کارکنان، از مسیر گزینش و مفاهیم آن عبور می‌کند و پرداختن به امر گزینش از آن جهت مهم است که جذب نهایی افراد در نیروهای مسلح به نظر هسته‌ی گزینش آن نیرو بستگی دارد؛ بنابراین باید شاخص‌ها و اصولی که هسته‌ی گزینش به آن رجوع می‌کند مورد بررسی قرار گیرد.

هدف گزینش و استخدام و گزینش آن است که سازمان فرد مناسب را برای شغل مناسب در نخستین زمان و فرصت به کار گیرد. چنان که مشخص است سازمان و فرد داوطلب هر یک به دنبال هدف خود هستند، یعنی با توجه به اینکه: ۱. اسلام معطل بودن ابزار و وسایل تولید و کار را نکوهش می‌کند؛ ۲. اسلام شغل را امانتی می‌داند که باید به اهلش واگذار گردد و مدیران سازمان در تشخیص اهل، مسئولیت دارند؛ ۳. نظام اسلامی در خصوص اشتغال مردم جامعه مسئول است؛ با استخدام کارمند و کارگر تعهدی بر عهده مدیران سازمان قرار می‌گیرد؛ ۵. لزوم پرهیز مدیران از اضرار به غیر و بیت‌المال که از گزینش فرد نامناسب دامن‌گیر سازمان می‌شود؛ مدیران سازمان باید تلاش کنند که مناسب‌ترین فرد را برای انجام وظایف سازمان انتخاب نمایند؛ بدیهی است هرگونه تعلل در این اقدام، یا هر یک از مراحل آن، موجب اضرار به

غیراست که از دیدگاه اسلام عملی ناپسند بوده و موجب ضمان است (توکلی و گایینی، ۱۳۹۲: ۹۵).

از سوی دیگر، هدفی که می‌توان از دیدگاه اسلام برای داوطلب شغلی تصور کرد یافتن مهم‌ترین سازمان و شرایط کاری برای اشتغال است و این هدف را می‌توان با توجه به: ۱. اهمیت اشتغال و داشتن شغل؛ ۲. نکوهش بیکاری؛ ۳. امانت بودن شغل؛ ۴. تعهدی که استخدام برای داوطلب به وجود می‌آورد؛ ۵. شناخت از توانایی خود؛ ۶. آگاهی از حدود و ثغور مربوط از جمله آنچه در آموزه‌های فقهی وجود دارد (توکلی و گایینی، ۱۳۹۲: ۹۵).

از نگاه اسلام، دودسته معیار برای گزینش نیروی انسانی وجود دارد: یکی معیارهای عام که تطبیق شرایط و ویژگی‌های داوطلبان برای همه مشاغل و در سطوح مختلف لازم است و دوم، معیارهای اختصاصی هستند و به معیارهایی اشاره دارند که برای تطبیق ویژگی‌ها و توانایی داوطلب تصدی شغل خاص، یا سطح خاص از سطوح شغلی، مدیریتی لازم است. معیارهای عام شامل امانت‌داری، راستی، صدق (شامل صدق در رابطه با خدا، صدق در نیت یعنی قاطعیت و عدم تردید در عمل به اصول انسانی، صدق در اجرای نیت، صدق در عمل) و تقوا است و معیارهای اختصاصی شامل دانایی، توانایی و تمایل است (توکلی و گایینی، ۱۳۹۲: ۹۰-۱۱۰). در جدول ۱ به اختصار به معرفی برخی از مدل‌های ارائه‌شده در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته شده است.

جدول (۱) مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد اصلی مدل
۱	۱۹۹۴	جان براتون و جفری گلد <sup>۱</sup>	۱- بررسی راهبردها و اهداف سازمان، ۲- بررسی اقدامات و رویه‌های سازمانی، ۳- تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی نیروی انسانی، ۴- پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی، ۵- تنظیم در جهت تعادل (استخدام، آموزش مجدد، کاهش نیروی انسانی)
۲	۱۹۹۹	فلیپو <sup>۲</sup>	۱- پیش‌بینی عرضه، ۲- پیش‌بینی تقاضا، ۳- فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳	۱۹۹۹	فیشر <sup>۳</sup>	۱- تحلیل محیط داخلی و خارجی، ۲- پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی، ۳- پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی، ۴- برنامه‌ریزی و هدایت برنامه‌های مورد نیاز، ۵- بازخورد روی فرایند برنامه‌ریزی
۴	۲۰۰۲	پیلیم و	۱- تجزیه و تحلیل (بازار نیروی کار داخلی، بازار نیروی کار

<sup>1</sup> John Bratton & Jeffry Gold

<sup>2</sup> Filipoo

<sup>3</sup> Fisher

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد اصلی مدل
		کوربریج <sup>۱</sup>	خارجی، قابلیت شرکت، راهبرد شرکت، ۲- پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی (تعداد و یا عدم تعادل کمی و کیفی نیروی انسانی)، ۳- برنامه‌ریزی اقدامات منابع انسانی، ۴- پیاده‌سازی و واپایش
۵	۲۰۰۹	استین، نئو، هولنبک، گرهارت و رایت <sup>۲</sup>	۱- پیش‌بینی عرضه، ۲- پیش‌بینی تقاضا، ۳- پیش‌بینی مازاد و یا کمبود نیروی انسانی، ۴- هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی، ۵- اجرا و ارزیابی
۶	۱۳۸۶	سعادت	۱- تعیین موجودی نیروی انسانی، ۲- بررسی اهداف آتی سازمان، ۳- برآورد نیروی موردنیاز سازمان (تقاضا برای نیرو)، ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی، ۵- مقایسه عرضه و تقاضا
۷	۱۳۹۴	رنگریز	۱- برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، ۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی، ۳- ارزیابی وضعیت منابع انسانی موجود، ۴- بررسی اهداف آتی سازمان، ۵- پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه، مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی
۸	۱۳۹۹	قلی‌پور	۱- اهداف و استراتژی‌های سازمان، ۲- ارزیابی منابع انسانی موجود، ۳- کمبود: تقاضا برای منابع انسانی، ۴. مازاد: عرضه زیاد منابع انسانی، ۵. مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی، ۶. تقاضا بیشتر از عرضه (استخدام) ۷. عرضه بیشتر از تقاضاست (عدم استخدام)
۹	۲۰۱۶	سوبه‌اش چندرا پندی <sup>۳</sup>	۱- تعریف دقیق اهداف، ۲- تعیین نیازهای منابع انسانی، ۳- بررسی آمار موجودی نیروی انسانی، ۴- تنظیم تقاضا و عرضه، ۵- ایجاد محیط کار مناسب

به‌طور کلی می‌توان گفت که همه مدل‌ها یک‌رویه مشابه را دنبال می‌کنند. آن‌ها ابتدا با تعیین نیروی انسانی موجود در درون سازمان و پیش‌بینی اهداف آتی سازمان به دنبال تأمین نیرو از منابع در دسترس هستند.

### پیشینه‌های پژوهش

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، پیشینه تحقیقاتی در مورد تأمین نیروی انسانی، زنجیره تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی بوده است را به‌طور خلاصه بررسی خواهیم کرد.

<sup>1</sup> Pilbeam & Corbridge

<sup>2</sup> Steenm, Noe, Hollenbech, Gerhart & Wright

<sup>3</sup> Subhash Chandra Pandey

سلگی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی طراحی مدل زنجیر تأمین منابع انسانی ناب با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مفهوم منابع انسانی ناب به‌عنوان پدیده محوری انتخاب‌شده و شرایط علی در قالب دودسته عوامل محیطی و سازمانی جای گرفتند و پنج مقوله اصلی برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربالگری، آماده‌سازی بدو استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌سازی به‌عنوان راهبرد انتخاب شدند. ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام‌پذیری کاندیدا به‌عنوان مداخله‌گر تقویت‌کننده و روابط غیرقانونی، عدم اطمینان محیطی، فشار زمانی جهت استخدام، ناکارآمدی‌های نظام مدیریت دولتی به‌عنوان مداخله‌گر تضعیف‌کننده شناسایی شدند. درجه نابی فرهنگ‌سازمانی، ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کار راهه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان عوامل زمینه و بسترساز زنجیره تأمین منابع انسانی ناب تعیین شدند. درنهایت پیامدهای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در سه سطح خرد، میانی و کلان تعیین شدند.

روئین و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای آموزش و پرورش پرداخته‌اند. دربخش روش‌شناسی از روش آمیخته (داده بنیاد دربخش کیفی و توصیفی- پیمایشی دربخش کمی) بهره برده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد در نظام جذب و تأمین حرفه‌ای، مؤلفه محوری صلاحیت حرفه‌ای (اخلاقی، علمی) است که تحت تأثیر عوامل علی (فردی، سازمانی و فرا سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (ساختاری و ارزشی) و عوامل محیطی (داخلی و خارجی) است. مؤلفه‌ی محوری مدل اثرگذاری معناداری بر راهبردها (خرد و کلان) دارد که درنهایت، پیامدهای این راهبردها در سه سطح فردی، سازمانی و فرا سازمانی بروز می‌یابد.

تیموری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی پرداخته‌اند. برای این امر پژوهشگران از طریق تحلیل محتوا و مصاحبه با پنل خبرگان و طبقه‌بندی آن‌ها در ۸ بُعد اصلی شامل عوامل محیطی مؤثر بر تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی و پیامدهای داخلی و خارجی، به اولویت‌بندی این عوامل توسط مدیران و مسئولین منابع انسانی از روش تاپسیس فازی پرداخته‌اند.



آلن اسکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) یک مدل چند سطحی از روند جذب و تأمین ارائه می‌دهد. مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان می‌دهد شیوه‌های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (واکنش، ادراکات و نیات) اثر می‌گذارد، این مدل همچنین ارتباط بین پیامدهای جذب و پیامدها در سطح فردی و ارتباط بین پیامدها در سطح فردی و سازمانی را نشان می‌دهد.

نقدالاسلامی (۱۳۹۲) به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا آجا پرداخته است. این پروژه از نظر هدف کاربردی است چون الگوی پیشنهادی در قرارگاه به صورت اجرایی و عملی استفاده شده است. از منظر گردآوری داده‌ها نیز جزو تحقیقات توصیفی حساب می‌شود. در این پروژه، سرمایه انسانی در برنامه ۵ ساله پنجم قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء در جایگاه رفیع مورد توجه قرار گرفته و توسعه آن از ابعاد مختلف در چشم‌انداز و استراتژی‌های قرارگاه مورد تأکید واقع شده است. از یک مدل فرایندی برای شناخت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی استفاده شده است و بر اساس این الگو قرارگاه پدافند هوایی خاتم برای رسیدن به برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی باید ۵ مرحله را طی کند. (۱) مطالعه وضع موجود، (۲) ترسیم وضع مطلوب، (۳) تحلیل فاصله، (۴) تعیین استراتژی‌ها، (۵) تدوین برنامه.

سارا به دابی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در یک پژوهش تفسیری-تحلیلی، مدیریت منابع انسانی نیروهای مسلح هندوستان را مورد مطالعه قرار داده است. تمام داده‌ها از اسناد دولتی، نیمه‌دولتی و غیردولتی، مذاکرات دولت، درس گروهی‌ها، سوابق اجلاس‌ها، گزارش‌های وزارتخانه، روزنامه‌ها، مجلات، بولتن‌های ایالات متحده، سوابق سازمان ملل، رساله‌ها و مقالاتی که توسط دانشمندان مختلف نوشته شده و همچنین کتاب‌هایی که در این زمینه وجود دارند استخراج شده است. محقق در یافته‌های پژوهش عنوان می‌کند که چالش نیروی کار باکیفیت تنها به درک بهتر شیوه‌های منابع انسانی نیاز ندارد، بلکه علاوه بر این، باید به‌عنوان یک گزینه داوطلبانه برای ارتش استفاده شود. ارتقاء بر اساس پاداش، عدم انعطاف‌پذیری و فرهنگ سلسله مراتبی سخت، هزینه‌بر است و موجب ناتوانی ارتش در تأمین نیروی انسانی می‌شود.

<sup>1</sup> Alen Saks

<sup>2</sup> Saurabh Dubey

مرور پیشینه‌ی پژوهش نشان داد تاکنون پژوهشی به ارائه مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح نپرداخته و اکثر مدل‌های موجود در زمینه جذب و انتخاب و بدون در نظر گرفتن عوامل کلان جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش می‌بایست با اهداف محقق تناسب داشته باشد. به‌گونه‌ای که امکان دستیابی به اهداف را فراهم سازد. روش‌شناسی همچنین یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای ارزیابی ارزش یک پژوهش به شمار می‌رود. از این‌رو با توجه به اهمیت مباحث مربوط به روش‌شناسی در پژوهش حاضر سعی شده است نهایت دقت در انتخاب روش و ابزار پژوهش و همچنین در انتخاب جامعه و نمونه موردبررسی، به عمل آید. از آنجاکه تاکنون نظریه‌ای در خصوص مدل تأمین نیروی انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ارائه نشده است، بهتر است از روش استقرایی استفاده شود. با توجه به خاص بودن قلمرو موضوعی و مکانی پژوهش، ما با چند دسته از اطلاعات کیفی در زمینه‌های مختلف سروکار داریم. برای انجام تحقیق کیفی می‌توان از استراتژی‌های متعددی استفاده کرد که در تحقیق انجام‌شده از استراتژی نظریه داده بنیاد و فن تحلیل تم (تحلیل محتوا) استفاده شد. رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد از جمله روش‌های پژوهش استقرایی و اکتشافی است و در واقعیات ریشه دارد و به همان شکلی که حوادث رخ می‌دهند، تدوین شده و خود برای تدوین تئوری و گزاره اقدام می‌کنند (صارمی و براری، ۱۳۹۵: ۲۱).

همچنین پژوهش حاضر از میان رویکردهای موجود (استقرایی<sup>۱</sup>، قیاسی<sup>۲</sup> و تطبیقی<sup>۳</sup>) از رویکرد استقرایی بهره می‌برد. پژوهش حاضر از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از نوع مصاحبه و به‌صورت مقطعی و به شیوه توصیفی-اکتشافی است. از لحاظ استراتژی‌های پژوهشی با توجه به اینکه به‌صورت میدانی انجام می‌گیرد از نوع پیمایشی است. از منظر جهت‌گیری، یک پژوهش به انواع کاربردی<sup>۴</sup>، بنیادی<sup>۵</sup> و ارزیابی<sup>۶</sup> تقسیم می‌شود؛ این پژوهش با توجه به اینکه به توسعه مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته می‌شود از نوع توسعه‌ای است و همچنین با توجه به استفاده این

<sup>۱</sup> Inductive

<sup>۲</sup> Deductive

<sup>۳</sup> Comparative

<sup>۴</sup> Applied Orientation

<sup>۵</sup> Basic Orientation

<sup>۶</sup> Evaluative Orientation

مدل در نیروهای مسلح یک مدل کاربردی است؛ بنابراین این پژوهش از نوع توسعه‌ای- کاربردی خواهد بود.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران منابع انسانی و فرماندهان ارشد همچنین افراد دارای صلاحیت اطلاعاتی در معاونت نیروی انسانی ستاد کل نیروهای مسلح، خدمت نظام‌وظیفه عمومی، معاونت انسانی ناجا، معاونت انسانی سپاه پاسداران، معاونت انسانی وزارت دفاع و معاونت انسانی ارتش است. در این مرحله مصاحبه‌ها تا حد اشباع ادامه یافت. حد اشباع نقطه‌ای است که در آن دیگر نظر جدیدی دریافت نشود و از آن نقطه به بعد تمام نظرات تکرار شود (بازرگان و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای بخش کیفی بر اساس استراتژی نظریه داده بنیاد بود، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. در رویکرد نظریه داده بنیاد که به دنبال یافتن باکیفیت‌ترین داده‌های ممکن پیرامون موضوع تحقیق است، از نمونه‌گیری هدفمند و نظری استفاده می‌شود. نمونه‌گیری هدفمند، نوعی از نمونه‌گیری است که سعی دارد به سراغ نمونه‌هایی برود که بتواند بیشترین کمک را به تبیین موضوع و سؤال تحقیق بنمایند. در واقع نمونه‌ها به‌طور ارادی و هدفمند و نه به‌صورت تصادفی از میان جامعه مورد مطالعه و با وسواس کامل انتخاب می‌شوند (Creswell, 2009).

در این مطالعه نیز محقق پس از مشورت با استاد راهنما، در ابتدای کار با یک نفر از معاونت نیروی انسانی وزارت دفاع و دو نفر از معاونت نیروی انسانی ارتش، مصاحبه‌های اولیه را انجام داده و بدین ترتیب با فضای مطالعه از نزدیک آشنا شد و پرسش‌های اولیه‌ای را که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست نموده بود، موردبازنگری قرارداد؛ بنابراین محورها و سؤالات مصاحبه بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه اخذ گردید مورد بازبینی قرار گرفته و به‌تدریج اصلاح گردید. در پایان جلسه مصاحبه، مشارکت‌کننده یک یا دو نفر از افرادی را که می‌توانستند به پربرتر شدن این تحقیق کمک کنند معرفی می‌نمودند؛ و شرکت‌کننده با آشنایی با اهداف پژوهش و نوع پرسش‌ها می‌توانست با دقت بیشتری فرد بعدی را معرفی نماید. در مورد تعداد نمونه‌ها در نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری زمانی متوقف خواهد شد که طبقات به اشباع برسد و داده‌های جدیدی در نتیجه مصاحبه‌ها حاصل نشود. بر این اساس، پژوهش حاضر پس از انجام ۱۸ مصاحبه به حد کفایت نظری رسید و نیازی به مصاحبه‌های بیشتر احساس نشد. در جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شد.

## جدول (۲) مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات		سنوات خدمت			جنسیت	
دکتری	کارشناسی ارشد	بیش از ۲۵ سال	۲۰-۲۵ سال	۱۵-۲۰ سال	زن	مرد
۱۱	۷	۴	۹	۵	۱۸	۰

## نظریه داده بنیاد با برساخت‌گرایی چارماز

رویکردهای اصلی در نظریه داده بنیاد عبارت‌اند از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، رویکرد ظهور یابنده گلیرز<sup>۲</sup> و رویکرد برساخت‌گرایی چارماز<sup>۳</sup> (کرسول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). شاکله رویکرد نظام‌مند توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) طرح‌ریزی شده و به‌منظور تحلیل داده‌ها و ارائه نظریه، سه مرحله‌ی کدگذاری پیشنهاد شده است که عبارت‌اند از کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در رویکرد ظهور یابنده گلیرز (۱۹۹۲) مفروضات از پیش تعریف‌شده‌ای وجود ندارد و سه مرحله کدگذاری پیشنهاد شده که عبارت‌اند از کدگذاری باز، انتخابی و نظری. در رویکرد برساخت‌گرایی چارماز (۲۰۰۶، ۲۰۱۴) عنوان می‌شود که دیگر طرح‌های ارائه‌شده در نظریه داده بنیاد، اثبات‌گرایانه هستند و باید به‌جای استفاده از نمودارها، نقشه‌های مفهومی و واژه‌های پیچیده در ارائه نظریه، بیشتر بر دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و باورهای افراد تأکید کرد (صارمی و براری، ۱۳۹۸). در این پژوهش از رویکرد چارماز (۲۰۰۶) یعنی برساخت‌گرایی داده بنیاد استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## یافته‌های داده‌های کیفی

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله‌ی کیفی طراحی مدل بامطالعه مقدماتی مبانی نظری آغاز شد؛ و با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و آیات و روایات، شاخص‌ها و ویژگی‌های فردی و گروهی نیروی انسانی در نیروهای مسلح به کمک تحلیل مضمون استخراج گردید. پس از احصای عوامل، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان منابع انسانی در نیروهای مسلح انجام شد. در مرحله‌ی کدگذاری اولیه در مجموع ۱۶۱ کد اولیه از مصاحبه و پیشینه استخراج شد و در مرحله دوم کدگذاری متمرکز، ۲۸ کد متمرکز به دست آمد و در مرحله‌ی آخر کدگذاری‌ها یعنی

<sup>1</sup> Strauss and Corbin's Approach (Systematic)

<sup>2</sup> Glaser's Approach (Emergent)

<sup>3</sup> Charmaz's Approach (Constructivist)

<sup>4</sup> Creswell

کدگذاری نظری، ۴ مقوله‌ی مفهومی ظهور یافت و بر مبنای آن مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ظهور ارائه شد.

در جدول ۳ شاخص‌های کلیدی نیروی انسانی، عوامل مؤثر در گزینش و تأمین نیروی انسانی در نگاه آیات و روایات و دیدگاه مقام معظم رهبری و امام خمینی (ره) (نتیجه تحلیل تم) ارائه شده و در جدول ۴ نتیجه کدگذاری‌ها، ارائه شده است.

جدول (۳) شاخص‌های کلیدی نیروی انسانی و عوامل مؤثر در جذب نیرو از دیدگاه مقام معظم

رهبری و آیات و روایات (گردآوری پژوهشگران از تحلیل مضمون)

از نگاه:	شاخص‌های کلیدی نیروی انسانی	منبع
مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	لزوم وجود فرآیند گزینش، اولویت تقوا، تعهد و اخلاص در استخدام، اولویت ایمان و اخلاص در ارتقا شغلی، پرهیز از مانع‌تراشی و سخت‌گیری بی‌جهت، پرهیز از دخالت احساسات شخصی در استخدام نیروی انسانی، جلوگیری از افراط و تفریط در استخدام نیرو، جذب افراد انقلابی و مو من، توجه به عامل معنوی قدرت، موقع‌شناسی/ احساس تعهد، هماهنگی و همدلی، روحیه ایستادگی و حضور در میدان، باور به ارزش‌های انسانی و آرمان‌های الهی، روحیه فداکاری و ایثار، قدرتمندی مهربانانه، توجه به معیشت کارکنان، ولایت مداری / پابندی به عهد/ اخلاص و تقوا / تواضع و شجاعت	بیانات مقام معظم رهبری در مورد گزینش/ دیدار با فرماندهان و درجه‌داران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۷۸/۸/۲۲) / در دیدار با فرماندهان و درجه‌داران نیروی انتظامی، ۱۳۷۸/۷/۱۷ / در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی هوایی، ۱۳۷۹/۱۱/۱۹ / در جمع فرماندهان و کارکنان ارتش، ۱۳۸۰/۱۱/۲۸. / در اجتماع بسیجیان و سپاهیان لشکر ۲۵ کربلا، ۱۳۸۲/۶/۲۹ / در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام)، ۱۳۸۲/۴/۱۰ / در مراسم مشترک فارغ‌التحصیلی دانشجویان افسری ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳/۷/۲۲ / در مراسم فارغ‌التحصیلی و تحلیف دانشجویان دانشکده افسری نیروی انتظامی، ۱۳۸۳ / ۷ / ۱۵ / دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش (۱۳۹۶/۱/۳۰) / ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، ۱۳۹۹/۷/۲۱
آیات و روایات	تخصیص‌گرایی، جهت‌گیری معنوی در کار، توجه به حقوق دستمزد متناسب، اجرای عدالت و پرهیز از ظلم، پرهیز از انتصاب صنفی یا توجیه دینی، اطاعت از ولایت و رضایت به قضای الهی، یقین و اخلاص، حسن عمل و حسن سابقه، شناخت دوست و دشمن، انجام فرایض (واجبات)، محبوب بین مردم، وفای به عهد، امانت‌داری و کتمان اسرار	(محمدی ری‌شهری، ۱۳۶۲: ۷)، (دیرباز و کرمی، ۱۳۸۴: ۹۶)، (توکلی و گائینی، ۱۳۹۲: ۶۷). آیه ۵۹ و ۱۴۴ سوره نساء، آیه ۳ و ۴ سوره نمل، (بحرالانوار؛ ج ۶۷: ۳۱۱). ، سوره مؤمنون آیه اول تا پنجم، غررالحکم، ج ۲: ۸۶۴، سوره صف آیه دوم و سوم، (شرح غررالحکم، ج ۵: ۴۴۸).

منبع	شاخص‌های کلیدی نیروی انسانی	از نگاه:
(صحیفه امام، ج ۱۷: ۲۱۹-۲۲۱)	پرهیز از روابط در استخدام، لزوم انتخاب فرد سالم و شایسته در هسته گزینش، لزوم انتخاب فرد سالم و شایسته در هسته گزینش، استخدام بر اساس حال فعلی فرد، آزمون و مصاحبه متناسب با نیازمندی شغل، پرهیز از دخالت احساسات و برداشتهای شخصی	امام خمینی (ره)

## جدول (۴) کدگذاری نظری مصاحبه‌ها و ترکیب آن با کدهای حاصل از تحلیل مضمون

کدگذاری نظری	کدگذاری متمرکز شد	کدگذاری اولیه	ردیف
جذب پارتیزانی آینده محور	برون‌سپاری قانون‌مند	فراهم‌سازی زیرساخت‌های قانونی و فنی برای برون‌سپاری، تدوین قانون و دستورالعمل برای برون‌سپاری، وجود محدودیت‌های حاکمیتی برای برون‌سپاری	۱
	بهره‌گیری از تکنولوژی و فناوری روز با رویکرد سرمایه انسانی	جایگزینی تجهیزات به‌جای نیروی انسانی برای کاهش اثر جمعیت، گسترش زیرساخت‌های فناوری برای کاهش تقاضای نیروی انسانی، تغییرات تجهیزات نظامی و جنگی باعث تغییر نیازمندی در نیروی انسانی می‌شود، کوچک‌سازی از طریق اتوماسیون‌سازی سیستم اداری نیروهای مسلح	۲
	تقویت بُعد هوشمندی گزینش	عدم دخالت احساسات شخصی در گزینش، اجرای عدالت و پرهیز از ظلم در جذب، پرهیز از روابط در استخدام، پرهیز از دخالت احساسات و برداشتهای شخصی، تقویت شفافیت و عدالت در جذب، انعطاف‌پذیری در جذب، تقویت شایسته‌سالاری در جذب و ارتقاء، نگاه ملی در جذب نیروی انسانی نیروی مسلح، پرهیز از مانع‌تراشی و سخت‌گیری بی‌جهت، اصلاح رویه فعلی گزینش، لزوم انتخاب فرد سالم و شایسته در هسته گزینش، لزوم وجود فرآیند گزینش، استخدام بر اساس حال فعلی افراد، استفاده از ارزیابان جوان در کنار باتجربه‌ها در جذب، عدم سخت‌گیری در گزینش در مسائل دینی برای افزایش جذب، تخصص‌گرایی، لزوم به‌روزرسانی آموزشی برای گزینش‌گران در سطح عملیاتی، اولویت ولایت مداری در جذب، اولویت تقوا، تخصص و اخلاص برای هسته گزینش، جلوگیری از افراط و تفریط در جذب، جلوگیری از جذب سلیقه‌ای بدون توجه به نیاز سازمان، اولویت ایمان و اخلاص در ارتقا شغلی، جذب افراد انقلابی و مؤمن	۳

ردیف	کدگذاری اولیه	کدگذاری متمرکز شد	کدگذاری نظری
۴	استقلال رسته‌ای در جذب نیرو، تقویت عضو یابی از محیط‌های همگن با سازمان، تقویت عضو یابی در جذب نیرو، تقویت جذب رسته‌ای، ارجحیت عضو یابی از محیط‌های همگن نسبت به عضوگیری و آزمون فراگیر، تقویت استراتژی جذب از منابع همگن (مساجد، بسیج محلات و).	استراتژی جذب از محیط‌های همگن (مخصوصاً نیروهای زن و نیروی تخصصی)	
۵	مصاحبه متناسب با نیازمندی شغل، طراحی آزمون استخدامی متناسب با نیازمندی شغل، اصلاح آزمون‌های ورودی، حذف آزمون‌های ناکارآمد بر جذب	طراحی فرآیند گزینش‌های چابک (پارتیزانی)	
۶	استفاده از رسانه برای تقویت وجهه خدمت در نیروی مسلح، نگاه ملی و فراجناحی به خدمت در نیروهای مسلح در رسانه، تقویت استفاده از رسانه برای مقابله با جنگ رسانه‌ای دشمن، تقویت فرهنگ مقاومت توسط رسانه، تغییر نگاه خانواده و جامعه نسبت به خدمت در نیروهای مسلح، تقویت اعتماد و اطمینان به نیروهای مسلح، نقش مهم رسانه در فرهنگ‌سازی و جذب سرباز	برندسازی کارفرما (employers branding) رسانه‌های مورد استفاده نسل جدید	
۷	تقویت برند نیروهای مسلح در جامعه، بهبود وضعیت کارکنان برای تقویت برند نیروهای مسلح، هماهنگی و همدلی برای بهتر دیده شدن، تقویت تصویر اسلامی، نیروهای مسلح با ترویج فرهنگ شهادت و ایثار، تقویت پایگاه مردمی نیروهای مسلح با جذب سرباز، رشد و تقویت برند اسلامی- ولایی نیروهای مسلح	ارتقاء تصویر برند نیروهای مسلح	
۸	کاهش محدودیت‌های هم‌زمان با افزایش جذابیت‌های خدمت در نیروی مسلح، ایجاد جذابیت در شغل برای جذب نیروی متخصص، طراحی مزیت رقابتی در جذب نیروی نخبه، ایجاد انگیزه در کارکنان فعلی، تقویت انعطاف‌پذیری و تنوع در شغل، لزوم داشتن مزیت رقابتی برای جذب نیروی انسانی کارآمد، کمک به جذب نخبگان از سطوح پایین و عملیاتی، توانایی جذب نیروی متخصص فناوری محور	طراحی مزیت‌های رقابتی شغلی نیروهای مسلح به‌عنوان کارفرما	
۹	تعریف هدف برای شغل سربازی و ارزشیابی سرباز بر اساس هدف، نیروهای مسلح تجهیزانش را به سرباز نمی‌دهد، بازتعریف مسئولیت‌های سرباز متناسب با حقوق و دستمزد، مهارت‌آموزی سرباز متناسب با نیازهای نیروهای مسلح و جامعه، تقویت عدالت و شفافیت در خدمت وظیفه عمومی، ارائه تسهیلات رفاهی به افراد بعد از خدمت وظیفه عمومی، محاسبه هزینه‌های پنهان و اجتماعی وظیفه عمومی، آینده‌پژوهی سربازی به‌عنوان بخش مهمی از نیروهای مسلح، ترسیم نقشه راه آینده سربازی، اصلاح	حرفه‌ای نمودن خدمت سربازی	

ردیف	کدگذاری اولیه	کدگذاری متمرکز شد	کدگذاری نظری
	سیستم برخورد با سرباز و پرهیز از برخورد سلیقه‌ای، تدوین جایگاه سرباز در چارت سازمانی، اصلاح دیدگاه نسبت به سرباز از سطوح بالا، تدوین شرح شغل و شاغل برای جایگاه سرباز در سلسله‌مراتب سازمانی، تدوین شرح شغل و شاغل برای سرباز در جهت کاهش برخورد سلیقه‌ای، طراحی مدل تأمین نیروی انسانی با رویکرد سربازی، ایجاد مزیت برای خدمت وظیفه عمومی		
۱۰	یکپارچگی سیاست‌ها با راهبردها، پر کردن شکاف بین چشم‌انداز و عملیات، تدوین راهبردهای شفاف تأمین نیروی انسانی در حوزه کادر و سرباز، حمایت عملی از مدیران آینده‌نگر، تقویت مشارکت سطوح عملیاتی در تدوین راهبرهای منابع انسانی	پایش و ارتقاء سیاست‌های تأمین نیروی انسانی به صورت پویا (دینامیک)	
۱۱	تدوین الگوی شایستگی نیروی آینده با توجه به ماهیت رزم در آینده، طراحی روش جذب نیرو متناسب با نیاز آینده، تأمین نیروی انسانی متناسب با تهدیدات و تغییرات آینده، ایجاد ضوابط جدید متناسب با شرایط آینده، طراحی مدل تأمین نیرو با توجه به شرایط موجود و آینده و نه بر اساس شرایط گذشته، بازتعریف عمیق مفهوم امنیت در جذب نیروی انسانی، ترسیم تصویر نیروی انسانی نیروی مسلح آینده، جذب نیروی انسانی متناسب با شاخص‌های رزم آینده و جنگ‌های ترکیبی	استقرار قرارگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری به صورت تخصصی در سرمایه انسانی	
۱۲	تغییر مفهوم شغل برای نسل جدید، ایجاد جذابیت در شغل و خدمت در نیروی مسلح مطابق با ماهیت نسل جوان، جذابیت مشاغل فناوری محور برای نسل جوان، رشد نرخ تحصیلات و توقعات غیرمعمول در نیروی جوان، تدوین استراتژی تأمین نیروی انسانی بر اساس ماهیت نسل آینده، تغییر معیارهای تأمین نیروی انسانی متناسب با ماهیت نسل جدید	همگام‌سازی شغل با خصوصیات نسل جدید	
۱۳	افزایش ریسک خدمت باعث عدم تمایل در استخدام می‌شود، ما با افزایش ریسک خدمت هم‌زمان با کاهش جمعیت مواجهیم	لزوم برجسته‌سازی نیاز کشور به شغل‌های امنیتی علی‌رغم وجود مخاطرات شغلی (امنیت به‌مثابه هوا برای زیستن)	
۱۴	برنامه‌ریزی برای تقویت مهارت نیروی انسانی حین خدمت، تقویت آموزش ضمن خدمت، آموزش ایمان و باور به خدا و آموزه‌های دینی در نیروی انسانی	اعتلای مهارت‌های سخت و نرم (از جمله آموزه‌های دینی) بعد از جذب	



ردیف	کدگذاری اولیه	کدگذاری متمرکز شد	کدگذاری نظری
۱۵	اصلاح ساختارهای داخلی نیروهای مسلح برای جلوگیری از هدر رفت منابع انسانی، تقویت فرهنگ‌سازمانی نیروهای مسلح، بازآفرینی برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، نگهداشت و به‌کارگیری نیروی انسانی	اهمیت حفظ و نگهداشت نیروی جذب‌شده	بهسازی و نگهداشت برای جذب
۱۶	تقویت جایگاه اجتماعی نیروی فعال فعلی برای جذب نیرو در آینده، تقویت منزلت اجتماعی و معیشت کارکنان نیروهای مسلح، ارتقاء وضعیت بازنشستگان، بهبود وضعیت معیشت کارکنان موجود برای جذب نیرو در آینده، تقویت جایگاه اجتماعی و منزلت نیروهای مسلح، ایجاد رفاه و آسایش در بازنشستگی، تقویت سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و خدمات کانون بازنشستگان، افزایش حقوق و مزایای خدمت در نیروهای مسلح متناسب با وضعیت اقتصادی، توجه به معیشت کارکنان، توجه به حقوق و دستمزد مناسب، تقویت نظام بازنشستگی و نگهداشت نیروی انسانی	ارتقا وضعیت معیشتی و اجتماعی بدنه‌ی نیروی انسانی فعلی (فعال و بازنشسته) در جهت ترغیب جذب نیروهای کارآمد	
۱۷	نرخ بیکاری بالا کاهش جمعیت را خنثی می‌کند، کاهش جمعیت تأمین سرباز را با مشکل مواجهه می‌کند، جمعیت عامل قدرت نیروهای مسلح است، کاهش جمعیت با نرخ بیکاری بالا اثری بر تأمین نیروی کادر ندارد، پایش وضعیت جمعیت برای تصمیمات استراتژیک در منابع انسانی، تک‌فرزندی باعث عدم تمایل به جذب می‌شود، جذب عموماً الآن از استان‌های غربی با درصد بیکاری بالا صورت می‌گیرد، در شهرهای بزرگ با تنوع شغلی بالا تمایل برای جذب کمتر است	روندهای جمعیتی	عوامل اجتناب‌ناپذیر خارج از کنترل ن. م. ج. ا. ۱۱
۱۸	لزوم تغییر قوانین فعلی تأمین نیروی انسانی، مدل پایور، پیمانی و سرباز جواب‌گو نیست، تغییر قوانین حقوق و دستمزد، تأمین نیروی انسانی با نگاه کسب‌وکار، اصلاح ساختار تأمین نیرو در نیروهای مسلح، کاهش وابستگی تأمین نیروی انسانی به قوانین یک‌شبه، اصلاح قانون با توجه به تنوع و شرایط نیروهای مختلف، تناسب قانون با شرایط تخصصی هر یک از نیروها	لزوم ارتقاء قوانین مربوط به جذب و استخدام	
۱۹	محدودیت در جایگزینی تجهیزات به‌جای نیروی انسانی به خاطر تحریم، تحریم مانع انتقال فناوری و جایگزینی آن با نیروی انسانی می‌شود، تحریم مانع جایگزینی تجهیزات جنگی به‌جای نیروی انسانی می‌شود	اثر تحریم‌ها	

ردیف	کدگذاری اولیه	کدگذاری متمرکز شد	کدگذاری نظری
۲۰	تحلیل اثر شرایط خاورمیانه بر جذب نیروی انسانی، رصد فرصت‌ها و تهدیدات منطقه، پایش شرایط منطقه	شرایط منطقه‌ای و بین‌المللی	
۲۱	کاهش بودجه مانع جذب نیروی انسانی باکیفیت می‌شود، کمبود بودجه در جذب نبود بودجه لازم برای سرباز حرفه‌ای	کمبود بودجه جذب	
۲۲	شرایط بد اقتصادی و نبود امنیت شغلی تمایل به استخدام در نیروی مسلح را افزایش می‌دهد، پایش شرایط اقتصادی جامعه	شرایط محیط اقتصادی و بازار کار	
۲۳	باور به ارزش‌های انسانی و آرمان‌های الهی، ولایت مداری، اطاعت از ولایت و رضایت به قضای الهی	ولایت مداری نهادینه شده	
۲۴	پایبندی به عهد در جایگاه قدرت، وفای به عهد در هر شرایطی، احساس تعهد	رشادت متعبدانه	
۲۵	موقع‌شناسی، شناخت دوست و دشمن	هوش موقعیت‌شناسی	مردان و زنان آینده میدان
۲۶	تواضع و شجاعت، محبوب بین مردم، امانت‌داری و کتمان اسرار، حسن عمل و حسن سابقه، قدرتمندی مهربانانه	هوش اجتماعی قدرتمندانه	
۲۷	یقین و اخلاص، اخلاص و تقوا، جهت‌گیری معنوی در کار، انجام فرایض	تقوا میدانی	
۲۸	روحیه فداکاری و ایثار، روحیه ایستادگی و حضور در میدان	فداکاری و ایثار میدانی	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش بالا طراحی مدل تأمین منابع انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر جمعیت در دهه‌ی آینده بود در این راستا با استفاده از رویکرد داده بنیاد به شناسایی عوامل مرتبط با آن پرداخته شد که در نهایت، ۱۶۱ مفهوم کلیدی شناسایی شده، در قالب ۲۸ کد متمرکز و ۴ کد نظری جای گرفت. کدگذاری نظری سطحی پیچیده از روند کدگذاری است. در کدگذاری نظری کدهای که در مرحله‌ی کدگذاری متمرکز ایجاد شد را دنبال می‌کنیم. به‌طور خلاصه، کدهای نظری، روابط ممکن در میان مقوله‌ها را نشان می‌دهد. این روابط در مرحله‌ی کدگذاری متمرکز به دست ما آمده‌اند. چارماز عنوان می‌کند که کدهای نظری یکپارچه هستند. آن‌ها به کدهای متمرکز، فرم می‌بخشند. این کدها به پژوهشگر کمک می‌کنند تا داستانی تحلیلی را برای توصیف بسازد بنابراین این کدها، نه تنها روابط بین کدها را مفهوم‌سازی می‌کنند، بلکه داستان تحلیلی را به سمت نظری می‌برند (چاماز، ۱۳۹۷: ۱۱۳؛ ترجمه موحد و ایرانی). در این مرحله همان‌طوری که در جدول ۴ نشان

داده شد چهار کد نظری کشف و مفهوم‌سازی شد. برای ارائه مدل این چهار مفهوم در ۴ برچسب<sup>۱</sup> استعاره‌ای یعنی شرایط زمینه‌ای مدل (عوامل تأثیرگذار خارج از کنترل)، راهبردها و استراتژی‌های مدل (جذب پارتیزانی آینده محور)، عامل شتاب‌دهنده (نگهداشت و بهسازی برای جذب) و نتایج و پیامدهای اجرای مدل (مردان و زنان آینده‌ی میدان) جای گرفتند که در ادامه تشریح می‌شوند.

تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در دهه‌ی آینده یک امر گام‌به‌گام نیست بلکه یک چرخه‌ی پویا<sup>۲</sup> است که تمام اجزای آن درهم‌تنیده شده است طوری که هر مقوله بر مقوله‌ی دیگری تأثیر گذاشته و از آن تأثیر می‌پذیرد.

مهم‌ترین عامل زمینه‌ای در مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح، تحلیل روندهای جمعیتی است. روندهای جمعیتی یک کشور از جنبه‌های مختلف بر تأمین نیرو در نیروهای مسلح اثرگذار است. جمعیت کشور به‌عنوان یکی از شاخص‌های قدرت نظامی کشور شناخته می‌شود و مهم‌ترین چالش در روندهای جمعیتی کاهش نرخ رشد جمعیت در ایران است.<sup>۳</sup> مطالعه پنجره‌ی جمعیتی و تخمین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در نیروهای مسلح، در دهه‌ی آینده نشان داد با ثابت بودن شرایط (که امری دور از دسترس است) نیروهای مسلح برای دهه‌ی آینده برای تأمین نیروی عادی با توجه به روند افزایش نرخ بیکاری، دچار بحران نمی‌شوند ولی در تأمین نیروی متخصص دارای مهارت بالا با چالش مواجه می‌شود علاوه بر این افزایش نرخ غیبت سربازی، سیاست افزایش تعداد نیروی انسانی و تغییر سایر عوامل قطعاً نیروهای مسلح را برای تأمین نیرو با چالش جدی مواجه می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Label

<sup>۲</sup> Dynamic cycle

<sup>۳</sup> در حال حاضر نرخ رشد جمعیت در ایران ۱.۳ درصد است.

## جدول (۵) تخمین مازاد عرضه و تقاضای نیروی انسانی در دهه‌ی آینده در نیروهای مسلح ج.ا.

سال	میانگین عرضه نیروی انسانی	میانگین نیروی کادر	تقاضای نیروی سرباز	بازنشسته و ترک خدمت (تقاضای نیروی کادر)	پیش‌بینی تقاضای نیرو در نیروهای مسلح	مازاد عرضه یا تقاضا
۱۴۰۱	۴۹۳،۷۵۱	۳۰۰،۰۰۰	۳۳۳،۴۴۲	۲۵،۰۰۰	۶۳۳،۴۴۲	۱۳۵،۳۰۹
۱۴۰۲	۴۹۳،۷۵۱	۳۰۲،۱۰۰	۳۳۶،۴۰۹	۲۵،۱۷۵	۶۳۸،۵۰۹	۱۳۳،۱۶۷
۱۴۰۳	۴۹۳،۷۵۱	۳۰۴،۲۱۵	۳۳۹،۴۰۳	۲۵،۳۵۱	۶۴۳،۶۱۷	۱۲۸،۹۹۷
۱۴۰۴	۵۲۲،۶۷۵	۳۰۶،۳۴۴	۳۴۲،۴۲۲	۲۵،۵۲۹	۶۴۸،۷۶۶	۱۹۴،۷۳۴
۱۴۰۵	۵۲۲،۶۷۵	۳۰۸،۴۸۹	۳۴۵،۴۶۸	۲۵،۷۰۷	۶۵۳،۹۵۶	۱۹۱،۵۰۰
۱۴۰۶	۵۲۲،۶۷۵	۳۱۰،۶۴۸	۳۴۸،۵۴۰	۲۵،۸۸۷	۶۵۹،۱۸۸	۱۸۸،۲۴۸
۱۴۰۷	۵۲۲،۶۷۵	۳۱۲،۸۲۳	۳۵۱،۶۳۹	۲۶،۰۶۹	۶۶۴،۴۶۱	۱۸۴،۹۶۸
۱۴۰۸	۶۳۱،۲۱۲	۳۱۵،۰۱۲	۳۵۴،۷۶۵	۲۶،۲۵۱	۶۶۹،۷۷۷	۲۵۰،۱۹۶
۱۴۰۹	۶۳۱،۲۱۲	۳۱۷،۲۱۷	۳۵۷،۹۱۸	۲۶،۴۳۵	۶۷۵،۱۳۵	۲۴۶،۸۵۹
۱۴۱۰	۶۳۱،۲۱۲	۳۱۹،۴۳۸	۳۶۱،۰۹۹	۲۶،۶۲۰	۶۸۰،۵۳۶	۲۴۳،۴۹۴
۱۴۱۱	۶۳۱،۲۱۲	۳۲۱،۶۷۴	۳۶۴،۳۰۷	۲۶،۸۰۶	۶۸۵،۹۸۱	۲۴۰،۰۹۹
۱۴۱۲	۶۳۱،۲۱۲	۳۲۳،۹۶۶	۳۶۷،۵۴۳	۲۶،۹۹۴	۶۹۱،۴۶۹	۲۳۶،۶۷۵
۱۴۱۳	۶۷۳،۵۳۴	۳۲۶،۱۹۳	۳۷۰،۸۰۷	۲۷،۱۸۳	۶۹۷،۰۰۰	۲۷۵،۵۴۴

نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و شبیه‌سازی عرضه و تقاضای تخمینی نیروی انسانی برای ۱۵ سال آینده نشان داد که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، در دهه‌ی آینده با کمبود عرضه مواجه نمی‌شود و عرضه نیروی انسانی بر تقاضای نیروی انسانی با در نظر گرفتن شرایط زیر بیشتر خواهد بود.

۱- سیاست کلی ستاد کل برافزایش نیروی انسانی بیش از نسبت نیروی انسانی به کل جمعیت نباشد چون در این صورت با مازاد تقاضا مواجه شده و این مازاد حتماً باید از طریق افزایش نیروی کادر برآورده شود که با توجه به کمبود بودجه وضعیت اقتصادی کشور ممکن نیست.

۲- تغییر در نرخ غیبت از خدمت ایجاد نشود هرگونه سیاست کلی مانند طرح‌های فروش خدمت یا خوش‌بینی جامعه نسبت به حذف خدمت وظیفه‌ی عمومی می‌تواند منجر به افزایش نرخ غیبت از سربازی و در نتیجه عرضه کل نیروی انسانی سالیانه شود که در نهایت باز منجر به مازاد تقاضا در نیروهای مسلح می‌شود.

۳- این مازاد عرضه زمانی برقرار است که نیاز نیروهای مسلح، نیروی تخصصی و بامهارت بالا نباشد (البته این امر با توجه به تغییرات فناورانه تجهیزات جنگی و پیچیده شدن استراتژی‌های نظامی ممکن نیست) چون هرگونه تقاضا برای نیروی متخصص نیازمند رقابت با سایر سازمان‌ها و نهادها در جذب نیرو است و با توجه به مباحثی که پیش‌تر بررسی شد برای توانایی در جذب نیروی متخصص باید به سمت جذب پارتیزانی آینده محور حرکت کرد.

دومین عامل زمینه‌ای اثرگذار بر مدل تأمین نیروی انسانی و خارج از کنترل نیروهای مسلح قوانین جذب و استخدام است. این عامل اثر تکانه‌ای بر سایر اجزای مدل تأمین نیروی انسانی دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد کاهش وابستگی نیروهای مسلح به قوانین یک‌شبه، تغییر در قوانین حقوق و دستمزد متناسب با بازار کار در ایران و شرایط اقتصادی کشور، اصلاح و تصویب قوانین از طریق پیشنهادها خبرگان در نیروهای مسلح به نهاد قانون‌گذار، تصویب قوانین تأمین نیروی انسانی به نگاه کسب‌وکار به نیروهای مسلح و اصلاح قانون متناسب با شرایط تخصصی هر یک از نیروها و رشته‌های در نیروهای سه‌گانه و زیرمجموعه‌های آن‌ها است. سومین عامل زمینه‌ای، اثر تحریم‌های خارجی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد با وجود دستاوردهای چشمگیر، در بخش توسعه منابع انسانی مدت‌زمان انتظار برای مهندسی مجدد تجهیزات نظامی و جنگی و افزایش زمان انتظار برای انتقال تکنولوژی، موجب افزایش تقاضا برای منابع انسانی شده و بر مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح اثرگذار است.

عامل چهارم زمینه‌ای شرایط منطقه‌ای و بین‌المللی است. طبق نتایج پژوهش تحلیل اثر تقابل نظامی روسیه با غرب و اروپا و تأثیر آن بر حضور نظامی روسیه در خاورمیانه، تحلیل اثر گسترش حضور نظامی، اقتصادی و سیاسی چین در خاورمیانه، تحلیل اثر تقابل چین با آمریکا و عقب‌نشینی آمریکا از خاورمیانه و تقویت برخی کشورهای منطقه برای مقابله با حضور ایران و گسترش تهدیدات همه‌جانبه علیه ایران و پیش‌بینی خطر ایجاد یا گسترش گروه‌های تروریستی مانند داعش و اثر آن بر افزایش یا کاهش نیروی انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مهم‌ترین عوامل اثرگذار منطقه‌ای و بین‌المللی بر تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح در دهه‌ی آینده است.

عامل پنجم زمینه‌ای، شرایط محیط اقتصادی و بازار کار در ایران است. نتایج پژوهش و مقایسه نسبت نیروی شاغل در نیروهای مسلح به کل نیروی کار در ایران بیشتر از سایر کشورهای مورد مقایسه یعنی آمریکا، انگلیس و ترکیه است. یکی از دلایل این موضوع بالا بودن نرخ بیکاری در نیروی جوان و وجود شغل کاذب در ایران است. نتایج پژوهش تأیید می‌کند که حجم بالای از داوطلبین خدمت در نیروی نظامی، از استان‌های غربی با بیکاری بالا است. علاوه بر بیکاری شرایط اقتصادی جامعه نیز بر تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح اثرگذار است. نتایج نشان می‌دهد افراد تا زمانی جذب نیروی‌های مسلح می‌شوند که شغل نظامی و حقوق و مزایای آن نسبت به شغل‌های دیگر بخصوص شغل‌های آزاد پایین، دارای مطلوبیت باشد در غیر این صورت با بدتر شدن شرایط اقتصادی، تابع مطلوبیت سایر شغل‌ها از تابع مطلوبیت شغل نظامی پیشی می‌گیرد و اثر بیکاری بر عرضه نیروی انسانی را خنثی می‌کند.

عامل ششم زمینه‌های، کمبود بودجه در تأمین نیروی انسانی است. نتایج پژوهش و مقایسه بودجه نظامی ایران با سه کشور آمریکا، انگلیس و ترکیه نشان می‌دهد بودجه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، نسبت به سایر کشورهای رقیب و دشمنان کشور، بسیار کمتر است ولی به دلیل اینکه اقتصاد کشور ضعیف است، توان افزایش بودجه نظامی وجود ندارد، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حالی که نصف کشور ترکیه بودجه دریافت می‌کند که تهدیدات وارده به نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران چند برابر ترکیه است. تشریح و توضیح مسائل دربرندسازی کارفرمایی نیروهای مسلح به کمک رسانه‌های مورداستفاده نسل جوان که در بخش جذب آینده محور توضیح داده شد می‌تواند بخشی از کار عظیمی که نیروهای مسلح برای حفظ امنیت کشور انجام داده است را به تصویر بکشد.

جذب پارتیزانی آینده محور به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد در تأمین نیروی انسانی از دلبخش جذب پارتیزانی و جذب آینده محور تشکیل شده است. طبق نتایج پژوهش جذب پارتیزانی، با استعاره و تمثیل از عملیات جنگی پارتیزانی سه نقطه مرجع استراتژیک دارد که عبارت‌اند از: ۱- هوشمندی در جذب ۲- چابکی در جذب ۳- پویایی در جذب. طبق نتایج پژوهش برای کاهش بروز خطا در فرآیند گزینش و جذب، باید به سمت تقویت بُعد هوشمندی گزینش حرکت کرد. تقویت بُعد هوشمندی گزینش دارای دلبخش است: بخش اول تقویت هوشمندی گزینش در انتخاب ارزیابان گزینش است. توجه به ولایت مداری نهادینه‌شده، عدم تنگ‌نظری و تندخویی، آگاه به مسائل روز، دوری از مسامحه‌کاری و سهل‌انگاری، استفاده از ارزیابان جوان در کنار باتجربه‌ها، بروز رسانی آموزشی ارزیابان و آراستگی به تقوای میدانی، در انتخاب ارزیابان می‌تواند منجر به تقویت بُعد هوشمندی در ارزیابان گزینش شود در بخش دوم و گزینش نیروی انسانی توسط ارزیابان هوشمند، پرهیز از مانع‌تراشی و سخت‌گیری بی‌جهت، شایسته‌سالاری، تقویت شفافیت و عدالت در گزینش، ولایت مداری نهادینه‌شده، انعطاف‌پذیری، پرهیز از روابط، عدم دخالت احساسات شخصی، نگاه ملی و فراجناحی در جذب، عدم افراط و تفریط همه‌جانبه، تقوای میدانی و استخدام بر اساس حال فعلی افراد، منجر به تقویت بُعد هوشمندی در جذب نیروی انسانی در نیروهای مسلح می‌شود.

بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته می‌تواند سبب بهبود جایگاه رقابتی در جذب نیروی انسانی در نیروهای مسلح شود. انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، تغییرپذیری، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی اندک و همکاری متقابل مهم‌ترین راهبردهای چابکی در جذب پارتیزانی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد برخلاف ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی چابک، ساختار گزینش و فرآیند گزینش در نیروهای مسلح، بر اصول و قوانین گذشته

استوار است. توانمندسازی نیروی‌های مسلح در مقابل تهدیداتی مانند کاهش جمعیت و تغییرات سریع و چشم‌گیر تکنولوژی، نیازمند طراحی فرآیند‌های گزینش‌های چابک (پارتیزانی) است. طبق نتایج پژوهش ۵ نقطه کلیدی استراتژیک برای طراحی فرآیند‌های گزینش‌های چابک لازم و ضروری است که عبارت‌اند از: اصلاح آزمون‌های ورودی و حذف آزمون‌های ناکارآمد در جذب، طراحی آزمون‌های استخدامی متناسب با نیازمندی‌های شغل، تقویت آموزش ضمن خدمت برای افزایش باورهای اعتقادی، تقویت آموزش ضمن خدمت برای کاهش خطای رفتاری و مصاحبه متناسب با نیازمندی‌های شغل نظامی.

آخرین راهبرد در جذب پارتیزانی، پویایی در جذب است. طبق نتایج پژوهش برای ایجاد پویایی در جذب نیروهای مسلح و به‌کارگیری استراتژی جذب پارتیزانی باید ۵ شاخص کلیدی طراحی و اجرایی شود: ۱- **پایش و ارتقاء سیاست‌های نیروی انسانی به‌صورت پویا:** طبق نتایج پژوهش یکپارچگی سیاست‌ها با راهبردها، تدوین راهبردهای شفاف تأمین نیرو در حوزه کادر و سرباز، پر کردن شکاف بین چشم‌انداز و عملیات، حمایت عملی از مدیران آینده‌نگر و تقویت سطوح عملیاتی در تدوین راهبردهای منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل در پایش و ارتقاء نیروی انسانی به‌صورت پویا هستند. ۲- **برون‌سپاری قانون‌مند:** دومین شاخص کلیدی برای پویایی در جذب، فراهم کردن ساختار برای برون‌سپاری قانون‌مند است. طبق نتایج پژوهش فراهم‌سازی زیرساخت‌های قانونی و فنی برای برون‌سپاری، تدوین دستورالعمل‌های شفاف در برون‌سپاری و رفع محدودیت‌های حاکمیتی در برون‌سپاری، برای محقق شدن شاخص برون‌سپاری قانون‌مند برای پویایی در جذب، دارای بیشترین اولویت هستند. ۳- **بهره‌گیری از فناوری روز با رویکرد منابع انسانی:** طبق نتایج پژوهش سومین شاخص کلیدی برای پویایی در جذب، بهره‌گیری از تکنولوژی با رویکرد منابع انسانی است. به‌روزرسانی نیازمندی‌های نیروی انسانی متناسب با تغییرات تجهیزات نظامی، گسترش زیرساخت‌های فناوری برای کاهش تقاضا، جایگزینی تجهیزات به‌جای نیروی انسانی و اتوماسیون‌سازی عوامل تأثیرگذار و کلیدی برای بهره‌گیری از فناوری روز با رویکرد منابع انسانی هستند. ۴- **استراتژی جذب از محیط همگن:** طبق نتایج پژوهش چهارمین شاخص کلیدی برای پویایی در جذب، استراتژی جذب از محیط همگن است برای تحقق این استراتژی، استقلال رسته‌ای در جذب، تقویت عضو یابی به‌جای عضوگیری و تقویت جذب از منابع همگن لازم و ضروری است. ۵- **همگام‌سازی شغل با ماهیت نسل جوان:** طبق نتایج پژوهش پنجمین شاخص کلیدی برای پویایی در جذب، همگام‌سازی شغل با ماهیت نسل جوان است. تغییر معیارهای تأمین نیروی انسانی

متناسب با ماهیت نسل جدید، تدوین استراتژی تأمین نیروی انسانی متناسب با ماهیت نسل جدید، جذابیت مشاغل فناوری محور برای نسل جوان، توجه به رشد نرخ تحصیلات و توقعات غیرمعمول در نسل جوان و ایجاد جذابیت در مشاغل موجود در نیروهای مسلح برای نسل جدید از مهم‌ترین زیر شاخص‌های، همگام‌سازی شغل با ماهیت نسل جوان برای جذب پارتیزانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است.

در جذب آینده محور به‌عنوان بخش دوم عامل راهبردی در مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح، ۶ نقطه مرجع استراتژیک وجود دارد. از این ۶ نقطه، یک نقطه یعنی «استقرار قرارگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری نیروی انسانی در نیروهای مسلح» قدم اول جذب آینده محور است که در دل جذب پارتیزانی به وقوع می‌پیوندد سایر نقاط استراتژیک قدم‌های بعدی در جذب آینده محور هستند که به‌وسیله قرارگاه باید آماده‌سازی و اجرایی شوند. وظیفه اصلی قرارگاه ترسیم تصویر آینده نیروی انسانی در نیروهای مسلح است. پیش‌نیاز ترسیم این تصویر، تدوین الگوی شایستگی نیروی آینده با توجه به ماهیت رزم آینده، در نیروهای مسلح است. علاوه بر این نتایج نشان می‌دهد بازتعریف مفهوم امنیت در جذب نیروی انسانی می‌تواند کمک شایانی به تأمین نیروی انسانی، متناسب با تصویر ترسیم‌شده برای آینده، بکند.

**برندسازی کارفرما<sup>۱</sup> از طریق رسانه‌های مورد استفاده نسل جدید** راهبرد دوم در جذب آینده محور است طبق نتایج پژوهش ۷ عامل کلیدی برندسازی کارفرمایی نیروهای مسلح از طریق رسانه‌های مورد استفاده نسل جدید عبارت‌اند از: تقویت فرهنگ مقاومت توسط رسانه‌آ، نگاه ملی و فراجناحی به خدمت در نیروهای مسلح در رسانه، تغییر نگاه خانواده‌ها و جامعه نسبت به خدمت در نیروهای مسلح به کمک رسانه، حضور در رسانه نسل جدید برای مقابله با تهدید دشمن، تقویت اعتماد و اطمینان به نیروهای مسلح به کمک رسانه، تقویت وجهه خدمت در نیروهای مسلح به کمک رسانه و فرهنگ‌سازی برای پیوستن به نیروهای مسلح (مخصوصاً سرباز) در رسانه‌های مورد استفاده نسل جوان است.

<sup>۱</sup> Employer Branding

<sup>۲</sup> منظور از رسانه، رسانه‌ی ملی نیست و تاکید این پژوهش استفاده از رسانه‌های غیر رسمی و برنامه‌های صوتی- تصویری مورد استفاده نسل جوان است.



**توسعه سربازی حرفه‌ای** سومین راهبرد در جذب آینده محور در تأمین نیروی انسانی است طبق نتایج پژوهش اولین قدم در توسعه سربازی حرفه‌ای، طراحی مدل تأمین نیروی انسانی، با رویکرد سربازی است. موضوعی که در مدل پژوهش حاضر کاملاً مورد تأکید قرار گرفته و مدل تأمین نیروی انسانی نیز بر همان اساس ارائه شده است. بازتعریف مسئولیت‌های سرباز متناسب با حقوق و دستمزد، تدوین شرح شغل و شاغل برای سرباز در سلسله‌مراتب سازمانی، تقویت عدالت و شفافیت در خدمت و وظیفه عمومی، اصلاً دیدگاه نسبت به سرباز از سطوح بالا، ارائه تسهیلات رفاهی بعد از خدمت و وظیفه عمومی، محاسبه هزینه‌های پنهان و اجتماعی وظیفه‌ی عمومی، ایجاد مزیت برای خدمت و وظیفه عمومی، تدوین جایگاه سرباز برای پرهیز از برخورد سلیقه‌ای با سرباز، آینده‌پژوهی سربازی در قرارگاه آینده‌پژوهی نیروی انسانی، تعریف هدف برای شغل سربازی و ارزشیابی بر مبنای هدف و مهارت‌آموزی سرباز متناسب با نیاز نیروهای مسلح و جامعه، از دیگر شاخص‌های تأثیرگذار در توسعه سربازی حرفه‌ای طبق نتایج این پژوهش است.

**طراحی مزیت‌های رقابتی شغلی نیروهای مسلح به‌عنوان کارفرما چهارمین راهبرد در جذب آینده محور است.** نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل ایجادکننده‌ی مزیت رقابتی در جذب نیروی در نیروهای مسلح عبارت‌اند از: رفع موانع جذب نیروی متخصص و نخبه از سطوح پایین، کاهش محدودیت‌های خدمت (مانند تعهد ۳۰ سال خدمت به ۱۰ سال)، افزایش جذابیت‌های شغل نظامی (مانند شناور بودن انتخاب محل و نوع شغل)، پویایی در محیط کار و خلق محیط یادگیرنده برای رشد کارکنان، انعطاف‌پذیری در جذب و تنوع در فعالیت‌های شغل نظامی و ایجاد انگیزه در کارکنان فعلی و بهبود معیشت کارکنان فعلی نیروهای مسلح ج. ا. ا.

**ارتقاء تصویر برند نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پنجمین عامل راهبردی در جذب آیند محور است.** نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای ارتقاء تصویر برند نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در جذب آینده محور باید بر ۴ نقطه مرجع استراتژیک تمرکز کرد: ۱- تمرکز روی برند اسلامی-ولایی ۲- ترویج فرهنگ ایثار و شهادت ۳- اتکا به پایگاه مردمی ۴- بهبود وضعیت کارکنان.

**لزوم برجسته‌سازی نیاز کشور به شغل‌های امنیتی علی‌رغم وجود مخاطرات، آخرین راهبرد در جذب آینده محور است** طبق نتایج پژوهش، لزوم برجسته‌سازی نیاز کشور به شغل‌های امنیتی علی‌رغم وجود مخاطرات است؛ یعنی باید به جامعه القا شود که امنیت به‌مثابه هوا برای تنفس است (درواقع غیراز این هم نیست). برای مثال خدمت در نیروی آتش‌نشانی

شاید داری مخاطرات بیشتر آنی نسبت به نیروهای مسلح باشد و هر دو لازمه فداکاری و ایثار میدانی هستند ولی در موضوع آتش‌نشانی، بهره‌گیری از احساسات برای تقویت جایگاه برند سازمان<sup>۱</sup> و در نتیجه جذب راحت‌تر نیروی انسانی نسبت به نیروی‌های مسلح بهتر صورت گرفته است؛ که لازم است برای جذب آینده محور به این موضوع به صورت جدی در دستور کار مدیران قرار گیرد.

**بهسازی و نگهداشت برای جذب** به‌عنوان یک عامل شتاب‌دهنده در مدل تأمین نیروی انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران مطرح شده است که می‌تواند **جذب پارتیزانی آینده محور** را تقویت کند و با ایجاد اثر هم‌افزایی نقش کلیدی در خلق زنان و مردان آینده میدان را بازی می‌کند. در ادبیات مدیریت منابع انسانی، بهسازی و نگهداشت دو فرآیند بعد از جذب نیروی انسانی هستند ولی نتایج پژوهش نشان می‌دهد وقتی قصد بر تدوین مدل تأمین نیروی انسانی برای آینده است باید بهسازی و نگهداشت نیروی انسانی در حال حاضر با نگاه جذب نیروی در آینده صورت بگیرد. طبق نتایج پژوهش، مقوله مفهومی بهسازی و نگهداشت برای جذب در مدل تأمین انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران داری سه بُعد است. بُعد نخست **اعتلای مهارت‌های سخت و نرم** بعد از جذب است بُعد دوم مقوله بهسازی و نگهداشت برای جذب: **ارتقاء وضعیت معیشتی و اجتماعی بدنه‌ی نیروی انسانی (فعال و بازنشسته) در جهت ترغیب جذب نیروی کارآمد در آینده** است. و نهایتاً با توجه به نتایج پژوهش، بُعد سوم تبیین اهمیت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در ساختار سازمانی در داخل نیروهای مسلح است.

مقوله‌ی **زنان و مردان آینده‌ی میدان** به‌عنوان نتایج عامل راهبردی به همراه عامل شتاب‌دهنده در محیط عامل زمینه‌ای در تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی شناخته می‌شود و بیانگر این است که هر فرآیندی در تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح باید خلق‌کننده و به وجود آورنده‌ی مردان و زنان آینده‌ی میدان، برای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران باشد (رجوع کنید به نمودار ۱ مدل مفهومی پژوهش).

<sup>۱</sup> بررسی حادثه غم‌انگیز ساختمان پلاسکو برای اثر برجسته سازی شغل با وجود مخاطرات بسیار حائز اهمیت است. تعدادی شهدا و فداکاری در نیروهای مسلح بسیار بیشتر از سازمان آتش‌نشانی است ولی این موضوع در جامعه و به اصطلاح کف خیابان برجسته سازی نشده است.

آخرین قسمت و مهم‌ترین بخش در مدل تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، جذب، آموزش و تربیت زنان و مردان آینده‌ی میدان است. آنچه نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران در این گذر تاریخی حساس به آن احتیاج دارد مردان و زنانی است که پرچم عدالت‌خواهی و ظلم‌ستیزی را افراشته نگاه‌دارند و قدم در مکتب شهید سردار بزرگ حاج قاسم سلیمانی بگذارند.

برای تفهیم مدل، استعاره‌ی مردان و زنان آینده‌ی میدان، از گفتمان مرد میدان که لقب سردار شهید حاج قاسم سلیمانی است گرفته‌شده است. در واقع، کمال نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مسیری است که سردار شهید به روشنی به تصویر کشیده است. بر همین اساس در این قسمت از مدل زندگینامه و وصایای آن بزرگوار به‌عنوان الگو مدنظر قرار داده شد و با آیات روایات و فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و نتایج مصاحبه‌های عمیق خبرگان تطبیق داده شد و شاخص‌های استراتژیک که سبب ساخته‌شدن فرد و تبدیل شدن آن به مردان یا زنان آینده‌ی میدان می‌شود شناسایی گردید.

با توجه به نتایج و تحلیل مصاحبه‌ها، آیات و روایات و بیانات مقام معظم رهبری، اگر نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، همچنان می‌خواهد بر ابر استراتژی خود که همان عامل معنوی قدرت و زیست در مکتب شهید سردار سلیمانی استوار بماند، نیازمند تربیت مردان و زنان آینده‌ی میدان است. زنان و مردان آینده‌ی میدان با توجه به نتایج پژوهش دارای ۶ شاخص استراتژیک هستند. ۱- ولایت مداری نهادینه‌شده: نتایج پژوهش نشان می‌دهد اولین شاخص استراتژیک و اولین قدم برای حرکت به سمت مردان و زنان آینده‌ی میدان ولایت مداری نهادینه‌شده است. راه و روش سردار سلیمانی به‌عنوان الگوی اصلی مردان و زنان آینده‌ی میدان، می‌تواند به‌عنوان یک اصل، میزان و اهمیت موضوع را روشن سازد. یک از راهکارهای حرکت به سمت ولایت مداری نهادینه‌شده حرکت به سمت مدل تقویت بُعد هوشمندی گزینش در جذب پارتیزانی، است. همان‌طوری که در ابتدای موضوع بحث شد، «مردان و زنان آینده‌ی میدان متولد نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند» مسلماً این ساخته‌شدن در جامعه و نیروهای مسلح درهم‌تنیده شده است؛ یعنی این فردا ابتدا در جامعه رشد می‌کند و سپس در نیروهای مسلح به بلوغ حضور در میدان می‌رسد.

پس نیروهای مسلح اگر می‌خواهد نیروهای برای حضور در میدان<sup>۱</sup> در اختیار داشته باشد نمی‌تواند منتظر بماند تا فردی در ۲۰ و چندسالگی برای استخدام مراجعه کند و بعد از او آزمون ولایتمداری نهاده شده بگیرد حال فرد پذیرفته شود یا مردود! نیروی مسلح باید در نهاده شدن ولایت مداری در جامعه نقش داشته باشد. این شاید بزرگ‌تر مسئولیت قرارگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری نیروی انسانی در ۲۰ سال آینده باشد که در بخش جذب آینده محور تشریح شد. اگر ولایت مداری نهاده شده نه در حرف که روزانه بارها تکرار می‌شود بلکه در عمل و تدوین استراتژی‌های کارکردی، به‌عنوان استراتژیکی‌ترین شاخص مردان و زنان آینده در جامعه و نیروهای مسلح پیاده شود می‌تواند سایر ابعاد مدل تأمین نیروی انسانی، مانند جذب پارتیزانی را تقویت کند و تأثیر برخی از موانع اجتناب‌ناپذیر خارج از کنترل بر تأمین نیرو را کاهش دهد. مهم‌ترین شاخص در تقویت ولایتمداری نهاده شده، اعتقاد دینی به ارزش‌های انسانی و آرمان‌های الهی است.

دومین پیامد مدل تأمین نیروی انسانی با راهبرد جذب پارتیزانی آینده محور تقویت رشادت متعهدانه در نیروی انسانی است. رشادت متعهدانه باید در آموزش و بهسازی نیروی انسانی مورد توجه قرار بگیرد. نیروی انسانی در نیروهای مسلح در هر جای که در میدان حضور دارد همواره باید به یاد داشته باشد برای چه عهد و پیمانی خدمت می‌کند و اگر در آن جایگاه عهدی بسته است چه با دوست چه با دشمن باید بر آن عهد استوار باشد. رشادت متعهدانه باید در تقویت تصویر برندسازی کارفرمایی نیروهای مسلح در جذب آینده محور به‌عنوان یک مفهوم کاربردی به کار گرفته شود و علاوه بر این گسترش و توسعه رشادت‌های متعهدانه در نیروهای مختلف در نیروهای مسلح به کمک، رسانه‌های مورد استفاده نسل جوان، با ایجاد همبستگی نسبت به تصویر برند نیروهای مسلح، فرآیند جذب پارتیزانی را تقویت می‌کند. علاوه بر این در هیچ خانواده‌ای رشادت متعهدانه نکوهش نمی‌شود، مردم ایران اسلامی چند صدسال، رشادت متعهدانه امام حسین (ع) را زنده نگه داشته‌اند بنابراین تبیین درست جریان و تداوم این رشادت در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران برای جامعه، سبب می‌شود خدمت تنها فرزندشان در نیروهای مسلح را افتخار بدانند. همین موضوع اثرات تک‌فرزندی و کاهش جمعیت بر جذب تأمین نیروی معمولی و متخصص کاهش می‌دهد.

<sup>۱</sup> منظور از میدان، مکان، زمان، پوزیشنی است که فرد جذب شده در آن مشغول به خدمت است و طبیعتاً میدان هر فرد با فرد دیگر متفاوت است. برای مثال میدان دانشمند شهید فخری زاده با سردار شهید سلیمانی تفاوت چشمگیر دارد ولی هر دو بزرگوار در میدان مربوط خود درخشیدند.

طبق نتایج پژوهش سومین شاخص استراتژیک پیامدی در مدل تأمین نیروی انسانی تقویت **هوش موقعیت‌شناسی** است. هوش موقعیت‌شناسی نیز مانند دو عامل دیگر دارای هم‌پیامد فردی و هم‌پیامد سازمانی است. در مرحله‌ی اول کل ساختار نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران باید دارای هوش موقعیت‌شناسی باشد از آنجای که این ساختار توسط منابع انسانی ایجاد می‌شود باید، نیروی انسانی موجود در این ساختار نیز از هوش موقعیت‌شناسی، برخوردار باشد. پس هوش موقعیت‌شناسی در تک‌تک افراد حاضر در نیروهای مسلح باید مورد توجه قرار بگیرد. شناسی فردی همراه با خلاقیت و نواری است، اگر نیروی انسانی جذب‌شده در نیروهای مسلح فاقد موقعیت‌شناسی خلاقانه باشد چه‌بسا در میدان نتواند از عهده‌ی وظایف خود بر بیاید در واقع رشادت متعهدانه که بخش قبل بررسی شد مرهون هوش موقعیت‌شناسی توأمان با خلاقیت و نوآوری است. مجدداً تأکید می‌شود که مردان و زنان آینده‌ی میدان که دارای هوش موقعیت‌شناسی خلاقانه است، یک‌شبه متولد نمی‌شود بلکه با استعداد نسبی جذب می‌شود و در نیروهای مسلح بلوغ پیدا می‌کند.

**هوش اجتماعی قدرتمندانه** شاخص استراتژیک چهارم زنان و مردان آینده‌ی مردان و پیامد در مدل تأمین نیروی انسانی است. ارائه هوش اجتماعی قدرتمندانه در نیروهای مسلح، بازتاب گسترده‌ای بر تصویر برند نیروهای مسلح چه در داخل و چه در خارج دارد. در بُعد فردی باز شهید قاسم سلیمانی نمونه بارز و تکرار نشدنی از مرد میدان در این ویژگی بودند. حاج قاسم سلیمانی فردی بودند که تنهایی مقابل استکبار جهانی و تمام قدرت‌های ظالم منطقه ایستادگی کردند، شخصیت ایشان چنان قدرتی داشت که دشمن برای ترور شهید سلیمانی از یک نقشه بزدلانه و خلاف تمام قواعد و قوانین بین‌المللی استفاده کرد. با این قدرت و عظمت، شهید سلیمانی برای تمام بی‌پناه‌ها مانند پدری مهربان بود؛ بنابراین هوش اجتماعی قدرتمندانه از شجاعت و شهامت توأم با حسن عمل و سابقه، امانت‌داری و محبوبیت بین مردم نشأت می‌گیرد. هوش اجتماعی قدرتمندانه مخصوصاً در مورد نیروهای که در ارتباط مستقیم با مردم هستند تأثیر چشمگیری بر برند کارفرمایی نیروهای مسلح و نهایتاً بر جذب پارتیزانی دارد.

**تقوا میدانی:** شاخص استراتژیک پنجم برای نیروی انسانی در نیروهای مسلح آراسته شدن به تقوا است. اولین اصل تقوای میدانی تخصص در کار است. اگر نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به دنبال الگوی تأمین نیرو بر اساس مردان و زنان آینده‌ی میدان هستند نباید تحت هیچ شرایطی اصل تخصص برای تفویض شغل را زیر پا قرار بدهند. دومین ویژگی جهت‌گیری معنوی در کار است. به فرمایش سردار شهید: " ... در دوره حکومت و حاکمیت خود در هر

مسئولیتی، احترام به مردم و خدمت به آنان را عبادت بدانند و خود خدمتگزار واقعی، توسعه‌تر ارزش‌ها باشند، نه با توجی‌هات واهی، ارزش‌ها را بایکوت کنند..."

و آخرین مورد در تقوای میدانی یقین به آخرت و اخلاص و تسلیم در برابر پروردگار است، نیروی انسانی که در مهم‌ترین بخش نیروی مسلح خدمت می‌کند باید آراسته به یقین و اخلاص باشد. اعتقاد به این موضوع در تصمیمات استراتژیک میدانی اثرگذار است، برای مثال شهید سردار سلیمانی در پاسخ به نگرانی هم‌زمانشان و تهدید آمریکا و اسرائیل بیان می‌کنند:

"به ایشان گفتیم آمریکایی‌ها و اسرائیلی‌ها خیلی تهدید می‌کنند، مراقب باشید.

نقش شما در این جبهه منحصر به فرد است، اگر به شهادت برسید این جبهه ضربه

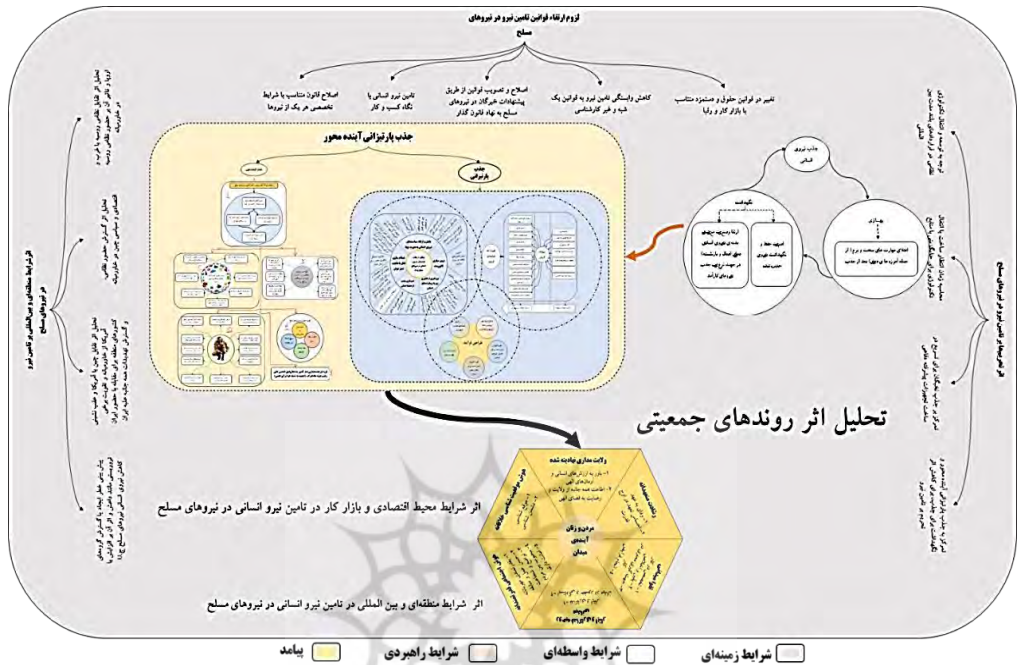
می‌خورد. ایشان گفت همه این کارهایی که شده کار خداست. کارگردان اوست، ما

بازیگریم. با آمدن و رفتن ما هم چیزی عوض نمی‌شود. <https://khl.ink/f/47282>"

فداکاری و ایثار میدانی آخرین شاخص استراتژیک، مردان و زنان آینده میدان و پیامد مدل تأمین نیروی انسانی است. فداکاری و ایثار میدانی حاصل بصیرت است و نیروی انسانی دارای بصیرت و با علم و آگاهی از اینکه جان‌ش در خطر است در میدان مقاومت حضور پیدا می‌کند. در ایثار و فداکاری میدانی همه‌ی شاخص‌های قبلی نهفته است. انسان متعهد به پیمان، باهوش موقعیت‌شناسی خلاقانه، با ولایت مداری نهادینه‌شده، می‌تواند در میدان جان خود را برای آرمانی انسانی و الهی فدا کند، بنابراین اگر نیروی مسلح می‌خواهد بر روحیه ایثار و فداکاری نیروی انسانی خود تکیه کند باید تمام شاخص‌های مردان و زنان آینده‌ی میدان را در ساختار تأمین نیروی انسانی درک و به سمت تبیین و اجرای آن‌ها حرکت کند.

ساختار شماتیک مدل نهایی تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در شکل ۲ نمایش داده شده است. کادر خاکستری رنگ به عنوان زمینه‌ی مدل در نظر گرفته شده است، یعنی جایی که مدل تأمین نیرو در آن محیط به وقوع می‌پیوندد. تمام عوامل موجود در این کادر خارج از کنترل مستقیم نیروهای مسلح هستند که مهم‌ترین آن‌ها تحلیل روندهای جمعیتی است. با توجه به تأثیرپذیری و تأثیرگذاری چندوجهی این عوامل بر یکدیگر و سایر عوامل مدل، پژوهشگران از ترسیم هرگونه روابط خطی پرهیز کرده‌اند. کادر صورتی کم‌رنگ نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌های موجود در تأمین نیروی انسانی هستند که دو استراتژی اصلی یعنی جذب پارتیزانی و جذب آینده‌نگر را توضیح و تفسیر می‌کنند. نمودار دایره‌ای سفیدرنگ، عامل شتاب‌دهنده یعنی بهسازی و نگهداشت برای جذب در مدل تأمین نیروی انسانی است و نهایتاً آنچه این فرآیند سامانمند در دهه‌ی آینده می‌تواند رقم بزند، ساختار شماتیک ۶ ضلعی،

مردان و زنان آینده میدان است؛ و بیانگر این است که موفقیت مدل زمانی حاصل شده است که هر تلاشی در جهت تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران باید به وجود آورنده‌ی مردان وزنانی با این مشخصه‌ها و ویژگی باشد.



شکل (۲) مدل تشریحی تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر دهه‌ی آینده

### پیشنهادهای کاربردی و اجرایی

- با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای استراتژیک زیر به ترتیب اولویت ارائه می‌شوند:
- ۱- با توجه به الگوی به‌دست‌آمده در پژوهش، اولین و جدی‌ترین پیشنهاد این پژوهش؛ طراحی سازوکارهای به اجرا درآمدن الگوی فوق توسط تصمیم‌گیران استراتژیک منابع انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی است.
  - ۲- با توجه به نتایج پژوهش بزرگ‌ترین چالش دهه‌ی آینده، جذب نیروی متخصص و کارآمد است. با اجرایی شدن مدل تقویت بُعد هوشمندی گزینش، می‌تواند روند جذب را تسریع ببخشد.
  - ۳- یکی از مهم‌ترین اثرات تحریم، افزایش مدت‌زمان انتقال تکنولوژی و افزایش هزینه ساخت تکنولوژی است؛ و همین عامل موجب کاهش بودجه برای جذب نیروی انسانی

- می‌شود پیشنهاد می‌شود به کمک جذب پارتیزانی نخبگان جذب نیروهای مسلح شوند تا روند بومی‌سازی تکنولوژی تسریع شود.
- ۴- برای ارتقاء برند کارفرمایی نیروهای مسلح برای تقویت جذب پارتیزانی، پیشنهاد می‌شود، مجموعه نیروهای مسلح، در شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های مورد استفاده نسل جوان حضور گسترده داشته باشد.
- ۵- از آنجایی که در دهه‌ی آینده برای جذب افراد نخبه و متخصص، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیاز به مزیت رقابتی برای جذب نیروی انسانی دارد نسبت به بهبود وضعیت معیشت کارکنان فعلی برای جذب آسان در آینده طبق مدل، اقدامات فوری صورت گیرد.
- ۶- مهم‌ترین اصل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، ولایت‌مندی نهادینه‌شده است. پیشنهاد می‌شود برای تحقق مردان و زنان آینده‌ی میدان، نیروهای مسلح نسبت به نهادینه‌سازی ولایت‌فقیه در جامعه با همکاری سایر سازمان‌های آموزشی و تربیتی بخصوص آموزش و پرورش اقدام کند.
- ۷- با توجه به کاهش جمعیت و کاهش نیروی کارآمد و متخصص پیشنهاد می‌شود الگوی گزینش هوشمند به صورت دستورالعمل اجرایی، ابلاغ‌شده و کارشناسان گزینش نسبت به تبعات آن آموزش و آگاه شوند.
- ۸- بهسازی و نگهداشت معنوی و مادی کارکنان فعلی، بیشترین تأثیر را بر تصویر برند کارفرمایی نیروهای مسلح دارد، پیشنهاد می‌شود متناسب با شرح شغل نظامی و با توجه به شرایط اقتصادی جامعه نسبت به جبران خدمت متناسب کارکنان فعلی اقدام شود.
- ۹- خدمت سربازی پایگاه مردمی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را تقویت می‌کند ولی برای توسعه سربازی حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود نسبت به تدوین شرح شغل و شاغل برای جایگاه سرباز در سلسه مراتب سازمانی اقدام شود.
- ۱۰- در حاضر مدل تأمین نیرو و ساختار آن متناسب با قوانین ۴۰ سال گذشته است. نسل جدید نیروی کار دچار تحولات ساختار در نگاه به شغل شده است پیشنهاد می‌شود کارگروهی در قرارگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری منابع انسانی تشکیل شده و نسبت به تدوین دستورالعمل‌های اجرایی همگام‌سازی شغل نظامی با ماهیت نسل جوان اقدام شود.



۱۱- در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، بخش غیرنظامی نیروهای مسلح بخصوص در مشاغل تخصصی و علمی، برای رفع نیازهای نظامی گسترش پیدا کرده، پیشنهاد می‌شود با رفع موانع برون‌سپاری و تدوین قوانین و دستورالعمل‌های لازم، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز نسبت به این موضوع اقدام کنند.

۱۲- یکی از مهم‌ترین اقدامات برای کاهش تقاضای منابع انسانی و ایجاد جذابیت در شغل، بهره‌گیری از تکنولوژی با رویکرد منابع انسانی است. پیشنهاد می‌شود با بازآفرینی فرآیندهای کاری در زیرمجموعه‌های نیروهای مسلح نسبت به افزایش سهم تکنولوژی با رعایت اصول امنیتی اقدام شود.

۱۳- در حوزه‌ی منابع انسانی در حال حاضر راهبردها و چشم‌اندازهای مختلفی تدوین شده است ولی عدم‌حمایت از مدیران آینده‌نگر و شکاف بین چشم‌انداز و عملیات مانع اجرایی شدن این راهبردها می‌شود پیشنهاد می‌شود با حمایت از مدیران آینده‌نگر و سهیم کردن مدیران عملیاتی در تدوین استراتژی نسبت به کاهش این شکاف اقدام شود.

۱۴- برای پیاده‌سازی استراتژی جذب پارتیزانی پیشنهاد می‌شود نسبت به حذف آزمون‌های ناکارآمد در جذب و اصلاح آزمون‌های ورودی و فرآیند گزینش متناسب با ماهیت نسل جوان اقدام شود.

۱۵- در راستای فرمایش مقام معظم رهبری و عدم افراط و تفریط در فرآیند گزینش، پیشنهاد می‌شود ابتدا داوطلبین جذب‌شده و سپس با طراحی آموزش‌های جامع ضمن خدمت نسبت به کاهش خطاهای رفتاری و شغلی داوطلبین اقدام شود.

۱۶- برای کاهش غیبت از سربازی و تقویت فرهنگ جامعه نسبت به خدمت وظیفه‌ی عمومی، پیشنهاد می‌شود تسهیلات و خدمات رفاهی بعد از خدمت سربازی افزایش پیدا کنند.

۱۷- برای کاهش اثر جمیعت بر تأمین نیروی انسانی در نیروهای مسلح، پیشنهاد می‌شود نسبت به برجسته‌سازی نیاز به شغل امنیتی با توجه به مخاطرات شغل نظامی اقدام شود به طوری که تک‌تک اعضای جامعه به امنیت و شغل نظامی به‌مانند هوا برای تنفس بنگرند.

۱۸- با توجه به تغییرات چشمگیر در ماهیت نسل جدید نیروی کار و تحولات فناورانه و تخصصی شدن نیروی‌های مختلف در نیروهای مسلح، پیشنهاد می‌شود با

نگاه کسب‌وکار به تأمین نیرو در نیروهای مختلف، دستورالعمل‌ها و قوانین لازم برای جذب رسته‌ای و تخصصی به‌جای جذب فراگیر تدوین و اجرایی شود.

۱۹- توجه به توسعه و انتقال تکنولوژی نظامی در قراردادهای بلندمدت بین‌المللی در کنار تمرکز بر جذب نخبگان برای تسریع روند باز مهندسی و بومی‌سازی تکنولوژی می‌تواند اثر تحریم‌ها بر مدل تأمین نیروی انسانی را کاهش دهد

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- ۱- در مدل تأمین نیروی انسانی فعلی به دلیل گستردگی موضوع و رعایت اصل حد اشباح در مصاحبه‌ها، از وارد شدن به جزئیات بخش‌های مختلف مدل خودداری شده است. پیشنهاد می‌شود هر یک از بخش‌های مدل مانند نگهداشت برای جذب، جذب پارتیزانی آینده‌نگر و مردان و زنان آینده میدان، جداگانه به‌عنوان یک موضوع طرح شده و ابعاد آن با جزئیات شناسایی شود.
- ۲- به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود در آینده‌پژوهی خدمت سرباز با در نظر گرفتن جایگاه آن در مدل فعلی تحقیق نمایند.
- ۳- طراحی مزیت رقابتی شغلی در نیروهای مسلح، یکی از کلیدی‌ترین استراتژی‌های طرح شده در این پژوهش است. پیشنهاد می‌شود استخراج مدل طراحی مزیت رقابتی شغلی در دهه‌ی آینده به‌عنوان یک اولویت پژوهشی تعریف شود.
- ۴- برندسازی کارفرما در نیروهای مسلح و ارتقاء تصویر برند، دو عامل اثرگذار کلیدی در مدل تأمین نیروی انسانی در آینده هستند پیشنهاد می‌شود پژوهشگران ابعاد این موضوع را شناسایی کرده و مدل فعلی را تکمیل کنند.
- ۵- در پژوهش‌های کیفی روند آزمون مدل و سنجش روایی و پایایی مدل با پژوهش کمی متفاوت است که در فصل سوم طرح شد پیشنهاد می‌شود در صورت صلاح دید خبرگان منابع انسانی نسبت به کمی کردن مدل اقدام شود.

### قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

## منابع

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی، چاپ هفتم، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در: [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir).
- امام خمینی (ره)، منشور گزینش از منظر امام، قابل دسترسی در [www.imam-khomeini.ir](http://www.imam-khomeini.ir).
- توکلی، عبدالله و گائینی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی اسلامی. قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن و زین‌آبادی، حسن. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). ۱۰ (۱): ۷۵-۱۰۰.
- چارماز، کتی. (۱۳۹۷). ساختن نظریه مبنایی، راهنمایی کاربردی برای تحلیل کیفی، ترجمه: کاظمی موحد، مهزیار و ایرانی، حمیدرضا، چاپ اول، تهران: رسا.
- چهار دولی، عباس. (۱۳۹۸). نگاهی اسلامی به مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح. دوماهنامه علمی- تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۴ (۶): ۲۰-۴۴.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، مجتبی. (۱۳۸۶). تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد: استراتژی‌های پژوهش. چاپ دوم، تهران: اندیشه مدیریت.
- روئین، فریبا؛ محبی، سراج‌الدین و گلرد، پروانه. (۱۳۹۹). ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰ (۴): ۱۶۳-۱۹۱.
- سیبلی، ابراهیم. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی نظامی: چشم‌اندازی عمومی در مورد برنامه‌ریزی منابع انسانی در نیروهای مسلح، نخستین کنفرانس سالانه ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مشهد.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی. چاپ هفتم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سلگی، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ موسوی، سید نجم‌الدین و نظری پور، امیر هوشنگ. (۱۳۹۹). طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۲): ۹۵-۱۲۲.
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۲). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ سوم، تهران: نگاه دانش.
- شرح غررالحکم، نویسنده: آقا جمال خوانساری، محمد بن حسین، دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات و چاپ؛ ج ۱: ۸۸؛ ج ۲: ۸۶۴-۴۲۹-۵۴۰-۴۷؛ ج ۴: ۶۲۳؛ ج ۵: ۴۴۸؛ ج ۶: ۱۱۸-۱۱۷.

- قاسمی، صالح. (۱۳۹۶). باید برگردیم: دیدگاه‌های رهبر معظم انقلاب درباره جمعیت، چاپ اول، تهران: انتشارات خیزش نو.
- قرآن کریم
- کرس ول، جان دبلیو. (۱۳۹۲). طرح پژوهش رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش و دانای طوس، چاپ دوم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- گزینش از نگاه مقام معظم رهبری، قابل دسترسی در: [http://gozinesh.sko.ir/page\\_gozineshmain/fa/39/form/pId3891](http://gozinesh.sko.ir/page_gozineshmain/fa/39/form/pId3891)
- گزینش در آیات و روایات، دبیرخانه هیئت مرکزی گزینش دانشجو، سازمان سنجش و آموزش کشور، قابل دسترسی در: <https://sd.sanjesh.org/aboutus.aspx>
- مجلسی، محمد باقر. (۱۳۶۸). بحار الانوار، جلد ۶۷، دارالکتب الاسلامیه.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۶۲)، میزان الحکمه، ج ۷، قم: مکتب الاعلام الاسلامی.
- محمدی ری شهری، میزان الحکمه، ؛ ترجمه حمیدرضا شیخی، قم: موسسه علمی فرهنگی دارالحدیث، سازمان چاپ و نشر، ۱۳۸۶، ج ۱: ۳۱۲، ج ۲: ۵۶۵.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۸). مسئله مدیریت و فرماندهی در اسلام، انتشارات هدف.
- Cooper, M. (2014). *Military Human Resource Management: A Comparative Analysis between the Australian Defence Force and the Canadian Forces. Exercise Solo Flight, Canadian Forces College.*
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Sage publications.
- Cycyota, C. S. & Ferrante, C. J. (2007). Guest editors' note: Human resources and leadership lessons from the military. *Human Resource Management*, 46(1), 1-4.
- Dubey, s (219). Doctor of philosophy in *Human resource management of Indian armed forces* military science. Jiwaji University, Gwalior (m. p).
- Genç, s. özcan, k (2019). Developing an hr strategy map for military context. *The European proceedings of social & behavioural sciences epsbs.*
- Patrichi, M. E. (2015). General military human resource management and Special Forces human resource management. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management. (JoDRM)*, 6(2), 75-82.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review*, 15(2), 286-310.
- Tsang, A. S. (2000). *Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases.* Business Horizons, 43(5), 65-65.
- Yuengert, L. G. (2020). *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook, 2019-2020.* Army War College.