

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

صفحات: ۸۷-۵۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۲/۲

مقاله مروری

تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا

علی رجب زاده قطری^۱

علی اصغر سالار نژاد^۲

مجید ملکی^۳

چکیده

تحول سازمان، فرایندی برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. با توجه به محوریت سرمایه انسانی در امر تحول سازمان‌ها، توجه به حوزه‌های مختلف سرمایه انسانی می‌تواند پایه گذار تحول در کل سازمان باشد. در این میان اولین بخش مورد توجه حوزه گزینش است. تحول در حوزه جذب و گزینش نزاجا نیازمند تدوین راهبردهای ویژه این حوزه است؛ از این رو در پژوهش حاضر تلاش شده تا با استفاده از نظرات خبرگان راهبردهای حوزه جذب و گزینش با هدف نیل به شرایط مطلوب سرمایه انسانی و تحقق منویات فرماندهی معظم کل قوا در خصوص نوشوندگی سرمایه‌های انسانی در نزاجا تدوین گردد. بدین منظور درگام اول با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات حوزه جذب و گزینش و تشکیل ماتریس SWOT به تعیین وضع موجود و مطلوب نزاجا پرداخته‌ایم. در گام دوم با انجام تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب نزاجا، راهبردهای

^۱ دکتری مدیریت تولید و عملیات، استاد گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)
alirajbzadeh@gmail.com

^۲ دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب و کار هوشمند، مدرس گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. alisalarnejad@gmail.com، موبایل ۰۹۱۲۷۶۰۸۴۷۵ (نویسنده مسئول)

^۳ دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.
Majid_maleki@gmail.com

حوزه جذب و گزینش سرمایه انسانی نزاجا تدوین شده است. در گام سوم با هدف ارزیابی راهبردهای تدوین شده با کمک ماتریس QSPM راهبرد های این حوزه بررسی و اولویت‌بندی شده است. نتایج حاکی از آن است که بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضوایی به‌جای عضوگیری از طریق تشکیل کمیته راهبردی عضوایی به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه، ایجاد نظام‌نامه جامع جذب متخصصین و نخبگان متناسب با نیازهای نزاجا و ایجاد جذابیت‌های شغلی (تسهیلات، مزایا و...) در نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی مهمترین راهبرد های تحولی در حوزه جذب سرمایه انسانی نزاجا می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: تحول، نوشوندگی، سرمایه‌های انسانی، راهبردهای جذب و گزینش

بیان مسئله

امروزه برای تمام صاحب نظران توسعه آشکار شده است که انسان عامل اصلی توسعه است. اگر در سال‌ها و قرن‌های گذشته، منبع و عوامل ناشی از دارایی‌های گوناگون همچون منابع طبیعی، موقعیت جغرافیایی استراتژیک، ماشین آلات، سطح فناوری و... در حرکت و توسعه کشورها موثر می‌افتاد؛ امروزه انسان به عنوان یگانه عامل تاثیرگذار بر توسعه شناخته می‌شود (حسینی، رحمانی و حبیبی، ۱۳۸۸: ۲۵). تقریباً همه‌ی دارایی‌های پیش‌گفته، به نحوی از انحاء، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند. به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت و چالش‌های فرارو تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند. بنابراین، نیروی انسانی در مجموعه سازمانی، به عنوان مهمترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمانی به سمت اهداف تعیین شده است (سپهوند، وحدتی، اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم، ۱۳۹۵: ۱۸۰). سازمان زمانی مزیت

رقابتی به دست می‌آورد که دارای منابع مخصوص به خود باشد به نحوی که هیچ یک از رقبا نتوانند از آن کپی برداری کنند. این ویژگی در سرمایه انسانی وجود دارد، به همین دلیل منابع انسانی مهمترین منبع استراتژیک سازمانی محسوب می‌شود (حسینی، رحمانی و حبیبی، ۱۳۸۸: ۲۵). های گروپ^۱ (۲۰۰۴) اشاره می‌کند که بهترین منبع مزیت رقابتی سازمان کارکنان آن است. تمام راه حل‌ها، مدل‌های کسب و کار، محصولات و خدمات می‌توانند توسط رقبا کپی شوند، اما کارکنان با استعداد و شایسته، یک منبع پایدار تمایز هستند (واثانوفاس و ثاینگام^۲، ۲۰۰۷: ۴۶) و نیروی انسانی کارآمد و توانمند برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان ضروری است (اوسی و آکاه^۳، ۲۰۱۵: ۲).

تقاضا برای کارکنان موثر و شایسته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور مداوم افزایش می‌یابد، زیرا محیط پویا و افزایش رقابت باعث شده است سازمان‌ها برای پاسخگویی به محیط سریع و قابل تغییر، موثرتر و انعطاف‌پذیرتر باشند (واثانوفاس و ثاینگام، ۲۰۰۷: ۴۶). این شتاب تحولات و تغییرات جهان امروز، نیاز به نیروی انسانی متخصص و شایسته را بیش از پیش افزایش داده است (مرادی آدیشه، حسنقلی پور یاسوری، سیدجوادین و خیراندیش، ۱۳۹۷: ۱۴۲) نیروی انسانی کارآموده و متخصص از منابع ارزشمند و کمیاب سازمان‌ها هستند که می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا راهبردهای رقابتی خود را پیاده‌سازی نمایند (احمدی، علی‌یاری و ندرتی، ۱۳۹۶: ۱۱۲). شایستگی کارکنان از جنبه مالی توسعه دهنده عملکرد سازمانی یعنی سود، درآمد و بهره‌وری می‌باشد و از جنبه غیرمالی شایستگی منجر به افزایش دلبستگی کارکنان و توسعه کارراه می‌گردد (پوته، کالیانان و آلم^۴، ۲۰۱۶: ۴۶). بنابراین موفقیت در مقوله‌ی دفاع نیز از آن سازمان‌هایی است که توجه جدی به سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند و مزیت رقابتی سازمان‌های دفاعی، منابع و سرمایه‌های انسانی کارآمد است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۶). انتخاب افراد شایسته یکی از عوامل اصلی در موفقیت و تعالی سازمان‌هاست و این موضوع در سازمان‌های

۱ - HayGroup

۲ - Vathanophas and Thai-ngam

۳ - Osei and Ackah

۴ - Puteh, Kaliannan and Alam

نظامی به دلیل گستردگی منابع در اختیار و ارتباط مستقیم مأموریت این سازمان‌ها با امنیت، اعتبار، عزت، اعتبار و استقلال کشور از اهمیت دوچندانی برخوردار است (حاجی‌پور، آیینی و اسماعیلی، ۱۳۹۹: ۲۷-۲۸).

نتیجه تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرآیند جذب و بکارگماری اثربخش ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد، اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با الزامات کسب و کار کنونی باشد، اثربخشی و کارآیی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. برخی از صاحب نظران تأکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و گزینش غلط را نخواهد کرد (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۷۸).

جذب و گزینش منابع انسانی از چنان اهمیتی برخوردار است که در بند ۳ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بر بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای تأکید شده است و در بند ۲ سیاست‌های ابلاغی، عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج تحقیقات هافمن^۱ (۱۹۹۹)، جاب و روثام^۲ (۱۹۹۷)، لونسون^۳ (۲۰۰۵)، پالان^۴ (۲۰۰۵)، رابین، ماستورا، سی تی ماریام و زاینی^۵ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که شایستگی‌های مورد نیاز متناسب با نقش‌ها، موقعیت‌ها و سازمان‌ها، متفاوت است. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌ها دامنه شایستگی خود را به طور متفاوتی تعریف کرده‌اند (پوته و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۶).

فعالیت‌هایی که در فرایند جذب و گزینش انجام می‌شوند به دلیل ارتباطی که این وظایف با اهداف سازمانی، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم، آثار سازمانی و مباحث قانونی جذب و بکارگماری دارند برای همه سازمان‌ها با هر اندازه‌ای مهم هستند. جذب و گزینش

۱ - Hoffman

۲ - Jubb & Robotham

۳ - Levenson

۴ - Palan

۵ - Rabiah, Masturah, Siti Mariam & Zaini

نیروی انسانی متعهد و کارآمد وظیفه‌ای بسیار مهم است که این وظیفه مهم بر عهده مسئولان گزینش می‌باشد. متناسب با ویژگی‌های سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران نیروی انسانی مستعد اجرای ماموریت‌های این سازمان بایستی واجد ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاصی باشد. هر چه میزان متقاضیان اشتغال در سازمان بیشتر باشد، امکان گزینش نیروی بهتر نیز افزایش می‌یابد و چنانچه سازمان‌ها نتوانند با سیاست‌های خود نیروی انسانی متخصص و متعهد بیشتری را جذب کنند، به همان میزان میدان انتخاب آنان نیز محدودتر خواهد شد.

با این حال مدیریت این سرمایه ارزشمند، مستلزم رویکردی نوین در حوزه جذب و گزینش منابع انسانی و تحول در حوزه جذب و گزینش است. مقام معظم رهبری می‌فرمایند: "تحول را مدیریت کنید. ببینید آقایان و خواهان عزیز! تحول اجتناب‌ناپذیر است. تحول، طبیعت و سنت آفرینش الهی است؛ این را بارها من مطرح کرده‌ام، گفته‌ام. تحول رخ خواهد داد. خوب، حالا یک واحدی را، یک موجودی را فرض کنیم که تن به تحول ندهد؛ از یکی از دو حال خارج نیست: یا خواهد مُرد یا منزوی خواهد شد. یا در غوغای اوضاع تحول یافته مجال زندگی پیدا نمی‌کند، زیر دست و پا له می‌شود، از بین می‌رود؛ یا اگر زنده بماند، منزوی خواهد شد"^۱.

علیرغم اهمیت میزان بالای متقاضیان استخدام در سازمان، سوابق تجربی نشان دهنده کاهش تدریجی میزان متقاضیان استخدام در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. با توجه به موارد اشاره شده حوزه جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا نیازمند تحول و نوشوندگی است و لازمه این کار وجود راهبردهای مناسب و دقیق در حوزه جذب و گزینش می‌باشد. نظر به اهمیت موضوع در تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که راهبردهای تحول در حوزه جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا چیست و چگونه تدوین می‌گردد.

ادبیات تحقیق

تحول

تحول در فرهنگ لغت معین به معنای "گردیدن، دیگرگون شدن، گشتن، تغییر یافتن، از جای شدن و جابجا شدن آمده است و در فرهنگ عمید به "برگشتن از حالی به حال دیگر، دگرگون شدن، دیگرگون شدن اوضاع و منقلب شدن" معنی شده است. در فرهنگ لغت اکسفورد تحول به معنی تغییر مشخصی در ماهیت، شکل یا ظاهر و در فرهنگ کمبریج به معنای تغییر کامل در ظاهر یا شخصیت چیزی یا کسی است، به ویژه به این دلیل که این چیز یا شخص بهبود می‌یابد" (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷: ۱۹). تحول سازمان، فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. تحول سازمانی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرایندها رهنمون‌هایی ارائه می‌دهد (فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۵: ۱۲-۱۳). تحول سازمانی تلاشی هدایت‌شده به منظور ایجاد یک چشم‌انداز جدید برای سازمان است. هدف تحول سازمانی پاسخگویی به تغییرات محیطی است. چالش تحول سازمانی پیدا کردن و توسعه فرایندی بهتر با ترک روش‌های قبلی و اتخاذ رویکرد جدید برای آینده سازمان می‌باشد (سیاسوری، حلیم و سارکوم^۱، ۲۰۱۹: ۶۸۸).

موضوع تحول مورد تاکید امامین انقلاب بوده و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در بیانات ۱۴ خرداد ۱۳۹۹ به عنوان شاخصه اصلی امام (ره) می‌فرمایند: "این خصوصیتی که امروز بحث می‌کنیم، جزو مهم‌ترین و برجسته‌ترین خصوصیات امام بزرگوار است و آن عبارت است از روحیه‌ی تحوّل‌خواهی و تحوّل‌انگیزی امام بزرگوار. امام، روحاً هم یک انسان تحوّل‌خواه بود، هم تحوّل‌آفرین بود. در مورد ایجاد تحوّل، نقش او صرفاً نقش یک معلّم و استاد و مدرّس نبود؛ نقش یک فرمانده داخل در عملیات و نقش یک رهبر به معنای واقعی بود. تحوّل‌آفرینی کردند. میدانی وارد مسئله‌ی تحوّل شدند، نه فقط گفتاری و دستوری". از

۱- Syamsuri, Halim and Sarkum

طرفی ایجاد تحول در ارتش از موارد مورد عنایت ویژه مقام معظم می باشد تا جایی که در حکم انتصاب فرمانده ارتش جمهوری اسلامی رویکرد به اتخاذ رویکرد تحولی^۱ اشاره گردیده است.

جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی

گزینش در لغت به معنی برگزیدگی، انتخاب کردن، پسندیدگی، ترجیح و برگزیدن چیزی بر چیز دیگر اشاره شده است و در اصطلاح، به برگزیدن مدیران، کارگزاران و کارکنان مورد نیاز سازمان‌های گوناگون، مطابق ملاک‌ها و معیارهای اعتقادی، اخلاقی، رفتاری و سیاسی تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، منظور از گزینش، پذیرفتن افرادی با مهارت‌های موردنظر و توانایی‌های لازم و نیز دارای تشخیص مناسب برای انجام موفقیت‌آمیز شغل خاصی در سازمان می‌باشد (سعادت، ۱۳۸۷: ۱۲۰). به گفته‌ی بردول و رایت^۲ (۲۰۰۴) گزینش و کارمندیابی، روندهایی معطوف به شناسایی و جذب افراد مناسب برای رویارویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. به طور خلاصه محیط رقابتی اهمیت کارمندیابی و گزینش افراد مناسب را بیش از پیش افزایش داده و به عنوان "کارفرمای انتخاب"^۳ مورد توجه قرار گرفته است (پورتر، اسمیت و فاگ^۴، ۲۰۰۶). (حاجی‌پور، آیینی و اسماعیلی، ۱۳۹۹: ۳۱). جذب، شامل اقدامات و فعالیتهای انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشند. به طور خاص، چنین فعالیت‌هایی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را ایجاد کرده؛ علاقه آنها و جاذبه به سازمان را به عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه آنها یک

۱ - حکم انتصاب امیر فرماندهی محترم کل آجا: امیر سرتیپ سید عبدالرحیم موسوی: نظر به تعهد و شایستگی و تجارب، شما را با ارتقاء به درجه سرلشگری به سمت فرمانده کل ارتش جمهوری اسلامی ایران منصوب می‌کنم. با توجه به ذخیره عظیم نیروی انسانی کارآمد و مومن ارتش و تجربیات دوران دفاع مقدس و پس از آن، انتظار می‌رود در دوران فرماندهی شما با رویکرد تحولی و انقلابی، ارتقاء توان و آمادگی‌های رزمی و تعالی معنوی و بصیرتی و تامین نیازهای معیشتی و هم‌افزایی با سایر نیروهای مسلح، شتاب گیرد و مجموعه آجا به نصاب شایسته‌تر برسد. از تلاش‌های خالصانه و ارزشمند امیر سرلشگر عطاءالله صالحی در طول خدمت تشکر و قدردانی می‌کنم و توفیق همگان را از خداوند متعال مستثلت دارم. سید علی خامنه‌ای، ۳۰ مرداد ۱۳۹۶

^۲ - Beardwell & Wright

^۳ - Employer of Choice

^۴ - Porter, Smith & Fagg

پیشنهاد کاری را بپذیرند را افزایش دهد (رینز و باربر^۱، ۱۹۹۰). جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان مورد نظر 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 مورد نظر منصوب شوند. این فرایند دارای ۴ مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (آرمرانگ، ۲۰۱۴: ۲۲۵ به نقل از تیموری، رنگریز، عبدالهی و زین‌آبادی، ۱۳۹۷: ۷۸). ارنست و یانگ^۲ در تحقیق خود نتیجه گرفتند که جذب و نگهداری کارکنان کلیدی بزرگترین نگرانی ۴۰۰ شرکت با رشد سریع در جهان است. مدیران موفق آموخته‌اند که یک اونس پیشگیری بهتر از یک پوند درمان است. با جذب و انتخاب صحیح می‌توان خطر استخدام کارکنان بد را به حداقل رساند. جذب و انتخاب کارکنان مناسب برای موقعیت‌های مختلف منتج به کسب سود طولانی مدت برای سازمان می‌گردد (فوگلمن، آندرسون و مک کورکل^۳، ۲۰۰۹: ۱).

در قرآن کریم آمده است: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا: همانا خدا به شما امر می‌کند که امانت‌ها را به صاحبانش باز دهید و چون حاکم بین مردم شوید به عدالت داوری کنید. همانا خدا شما را پند نیکو می‌دهد، که خدا شنوا و بیناست." (نساء/ ۵۸). ابن عباس از پیامبر اکرم نقل می‌کند که آن حضرت فرموده است: "مَنْ تَقَدَّمَ عَلَىٰ قَوْمٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ وَهُوَ يَرَىٰ أَنْ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَفْضَلُ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالْمُسْلِمِينَ: هر کس جلودار - امام - عده ای از مسلمانان گردد در حالی که می‌داند در بین مسلمین فردی بهتر از او وجود دارد پس خائن به خدا، رسولش و مسلمانان خواهد بود" (قربانی لاهیجی، ۱۳۸۴: ۲۴۰) از این حدیث می‌توان برداشت نمود که انتخاب افراد شایسته در اسلام، دارای چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص، از بزرگ‌ترین خیانت‌ها به حساب می‌آید. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «رَوَّالُ الدَّوْلِ بِاصْطِنَاعِ السَّقَلِ: نابودی دولتها به سبب به کار گرفتن سفلگان است» (غرر الحکم و درر الکلم، جلد ۱، ح ۵۴۸۶، ۳۹۲). همچنین آن

^۱ - Rynes & Barber

^۲ - Ernst and Young

^۳ - Fogleman, Anderson and McCorkle

حضرت در نامه ۵۳ نهج البلاغه می‌فرمایند: «أَنْظُرُ فِي أُمُورِ عَمَالِكَ فَاسْتَعْمِلَهُمْ اخْتِياراً وَ لَا تَوَلَّيْهِمْ مُحَابَاهَةً وَ أَثْرَةً؛ در کار عاملان خود بیندیش، و پس از آزمودن در کارها، آنها را به کاری مخصوص بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن" و تنها با میل خود چنین مکن».

پیشینه تحقیق

یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت استعداد جذب و گزینش است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت سرمایه انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹: ۷۰). در همین زمینه راه‌های گوناگونی تا به حال مورد استفاده قرار گرفته است؛ همچون آزمون کتبی و مصاحبه. اما با توسل به خلاقیت، راه‌های بی‌شماری وجود دارد که می‌تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند (بختیاری و احمدی مقدم، ۱۳۸۹). در صورتی که جذب و گزینش سرمایه انسانی اثر بخش باشد، می‌تواند هر موسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه داشته و کارکنان آن را توانمند کرده و موجبات نگه داشت آنها را فراهم کند. بنابراین، جذب و گزینش، به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک نهاد یا سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان اهمیت فراوانی دارد. اردلان و الوانی در پژوهشی با عنوان "طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران" در فاز کیفی، از طریق انجام مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان، اساتید و فرماندهان دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران، مصاحبه کرده و الگوی مفهومی را از روش نظریه داده بنیاد استخراج کرده اند. این الگو در قالب ۸۶۲ کد، ۸۲ مؤلفه و ۷ بُعد شامل "شایستگی‌های مکتبی اسلامی- ایرانی" با ۳ مؤلفه، "شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی- ایرانی" با ۵ مؤلفه، "شایستگی‌های مهارتی" با ۳ مؤلفه، "شایستگی‌های مدیریتی" با ۵ مؤلفه، "شایستگی‌های اجرایی" با ۴ مؤلفه، "شایستگی‌های ویژه شغل" با ۴ مؤلفه و "شایستگی‌های دانشی" با ۴ مؤلفه است (اردلان و الوانی، ۱۳۹۷).

تیموری و همکاران در پژوهشی با عنوان " اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی " اقدام به شناسایی عوامل اثرگذار بر الگوی جذب منابع انسانی در شرکت های پتروشیمی کرده اند. ایشان از طریق تحلیل محتوا و مصاحبه با پنل خبرگان عوامل اصلی مؤثر را در ۸ بعد اصلی شامل: عوامل محیطی مؤثر بر تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی های شغلی صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی و پیامدهای داخلی و خارجی احصاء نموده اند و در مرحله بعد به اولویت بندی این عوامل توسط مسئولین و مدیران منابع انسانی شرکت‌های هولدینگ خلیج فارس از روش تاپسیس فازی اقدام نمودند. نتایج اولویت بندی نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه گزینی، ارزیابی شایستگی های حرفه ای، خواسته های حقوقی، پیاده سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هر یک از ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت بر الگوی جذب بوده است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). خوشدل امامی و همکاران به بررسی راهکارهای مناسب برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. این تحقیق با این پرسش کار خود را آغاز نمود " مناسبترین راهکارها برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟ " شناسایی خصوصیات نیروی انسانی کیفی و شناسایی عوامل مؤثر در جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان اهداف این پژوهش تعیین گردید. در این پژوهش ابتدا ویژگی‌های نیروی انسانی کیفی از کلیه منابع و مصاحبه‌های اکتشافی استخراج و از طریق ابزار پرسشنامه و مصاحبه حضوری با خبرگان اولویت رتبه‌ای هر یک از ویژگی‌ها در پنج طبقه مشخص گردید. نهایتاً با کمک یافته‌ها تعیین راهکارهای جذب در گروه‌های مختلف رسته‌ای در خانواده رسته‌های بیست و هشت گانه تبیین گردید (خوشدل امامی و همکاران، ۱۳۹۲). قصری در پژوهشی به بررسی تطبیقی مدیریت راهبردی منابع انسانی بخش دفاع کشورها با هدف بهره مندی از تجارب کشورهای گوناگون در مدیریت منابع انسانی بخش دفاع پرداخته است. سوال اصلی این پژوهش بررسی خط مشی‌ها و

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در کشورهای منتخب از جمله در فرآیند جذب و استخدام بوده است. این پژوهش تاکید می‌کند که نقش محیط و فرهنگ، اغلب در میان تمامی الگوهای گوناگون مطالعات تطبیقی، در حوزه‌ی مدیریت یا اداره‌ی عمومی قابل لمس می‌باشد به گونه‌ای که در انواعی از این الگوها، نقش اصلی را ایفا کرده و به عنوان الگوهای محیطی یا الگوهای فرهنگی در مطالعات تطبیقی نیز از آنها یاد می‌شود. در برخی از الگوها، تعامل‌های سازمانی نیز به عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار در مطالعات تطبیقی در نظر گرفته می‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که محقق با بررسی وضعیت موجود چند کشور، راهبردهای قابل بهره برداری را در نظام جذب، به‌کارگیری، وظیفه و احتیاط، آموزش و خدمات رفاهی ارائه نموده است (قصری، ۱۳۸۸). فرخ پی در دانشنامه خود در دانشکده فرماندهی و ستاد آجا تحقیقی با عنوان "بررسی ساختار مناسب مدیریت نیروی انسانی فرماندهی آماد و پشتیبانی نزاجا برای برآورد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در جنگ ناهمتراز" دارد. هدف تحقیق تبیین نحوه برآورد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز یگان‌های تابعه فرماندهی آماد و پشتیبانی نزاجا در جنگ ناهمتراز و بررسی اطلاعات کمی و کیفی به منظور ارائه ساختار مناسب مدیریت نیروی انسانی برای برآورد، جذب و تأمین نیروی انسانی یگان‌های تابعه فرماندهی آماد و پشتیبانی نزاجا در جنگ ناهمتراز است. محقق در پایان پژوهش پیشنهاداتی را در راستای اهداف تحقیق ارائه نموده از جمله: تمرکز زدایی، آموزش، تشکیل کارگروه‌های کارآمد جذب، ایجاد دایره برآورد و تأمین نیروی انسانی می‌باشد (فرخ پی، ۱۳۹۱). عساریان نژاد و پورآزادی در پژوهشی با عنوان "آسیب شناسی مدیریت استعداد نیروهای مسلح در عصر اطلاعات" اقدام بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین پروری نیروی انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات در نیروهای مسلح کرده اند. مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، جذب، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان مستعد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های مورد نیاز سازمان است و به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار قرار گرفته‌اند. این تحقیق در نهایت به این جمع بندی دست یافته است که تدوین راهبردهای اصولی و متناسب با تهدیدات منبث از جریان

آزاد اطلاعات جهانی، برای جذب مناسب و تقویت وفاداری نظامی در نیروهای مسلح کشورهای در حال توسعه، الزامی و اجتناب ناپذیر می‌باشد. مدیریت استعداد از زیرساخت‌های مهم سرمایه‌های انسانی است که از اجزای مدل مفهومی تحقیق انجام شده نیز می‌باشد (عصاریان نژاد و پورآزادی، ۱۳۸۶). آقا محمدی در پژوهشی با عنوان "تدوین راهبرد استقرار مدیریت دانش" بر کنش پذیری سریع و پاسخ‌گویی به نیازهای ماموریتی سازمان از طریق شناسایی و احصاء دانش و تبدیل سازمان به سازمانی هوشمند و دانش محور تاکید دارد. از این پژوهش به منظور احصاء عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس SWOT استفاده شده است (آقا محمدی، ۱۳۹۰). فرقانی در پژوهشی اقدام به تدوین و ارائه راهبرد به‌کارگیری برای منابع انسانی آجا پرداخته است. هنگامی که عوامل مؤثر در بهینه‌سازی به‌کارگیری منابع انسانی در مناطق محروم و مرزی مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد عوامل موثری از جمله اقتصاد، فرهنگ، شغل و سنوات مطرح می‌گردد لذا انتظار می‌رود بین عوامل ذکر شده و بهینه‌سازی به‌کارگیری کارکنان پایور در مناطق محروم و مرزی رابطه معنی داری وجود داشته باشد. از این پژوهش به منظور احصاء عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس SWOT استفاده شده است (فرقانی، ۱۳۸۶). سلیمیان (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان نگرش راهبردی بر تغییر و تحول سازمان آجا، اقدام به تدوین راهبردهای تغییر و تحول در سازمان‌های آجا و طراحی و تبیین الگوهای مناسب تغییر و تحول در این سازمان‌ها است پرداخته است. وی معتقد است که به‌کارگیری این الگوها موجب تطبیق مدیران آجا با تغییر و تحولات محیطی شده به طوری که آنها را از حالت انفعالی خارج نماید. از این پژوهش به منظور احصاء عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس SWOT استفاده شده است (سلیمیان، ۱۳۸۴).

روش تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد. در این پژوهش سعی بر آن است تا با استفاده از نظرات خبرگان و اعمال آن در ماتریس SWOT به تحلیل شرایط موجود نزاها پرداخته و راهبردهایی ارائه نماید که جذب و گزینش

سرمایه‌های انسانی در نزاها به شرایط مطلوب مدیران و کارکنان دست یافته و منویات فرماندهی معظم کل قوا در خصوص تحول سرمایه‌های انسانی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران محقق گردد. بدین منظور ابتدا با هدف شناخت عوامل محیطی مؤثر داخلی و خارجی به بررسی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف پیش روی سازمان پرداخته شده است. این بخش بر مبنای روش تحلیل SWOT، انجام گرفته است. در این بخش به بررسی محیط آینده نزاها، محیط عمومی اطراف آن و تحلیل مزیت‌های رقابتی نزاها در قیاس با رقبای داخلی، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای پرداخته شده است.

در مرحله بعد، به تبیین وضع موجود، وضع مطلوب و تحلیل شکاف راهبردی جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاها پرداخته شده. این بخش بر اساس شاخص‌های استخراجی انجام شده و شکاف راهبردی با احصاء توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد انتظار بر اساس وضع مطلوب و تعیین نیازمندی‌های تحقق وضع مطلوب نسبت به وضع موجود انجام گرفته است. نهایتاً در مرحله تبیین، مولفه‌های ساختار و سازمان، تجهیزات و فناوری مورد نیاز تحقق وضع مطلوب جذب و گزینش؛ تبیین الزامات و تعیین زیرساخت‌های مورد نیاز تحقق وضع مطلوب؛ و تقسیم راهبردهای پیشنهادی در سه دوره زمانی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت مد نظر خواهد بود.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از دو پرسشنامه استفاده گردید در مرحله اول به منظور شناسایی مهمترین تهدیدات، فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت از طریق یک پرسشنامه باز نظر خبرگان اتخاذ گردید. خبرگان مشارکت‌کننده دارای ویژگی‌های زیر بودند:

(۱) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر مرتبط با مباحث منابع انسانی و راهبردی.

(۲) سابقه خدمت ۱۵ سال و به بالا.

(۳) حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه نیروی انسانی و دارای جایگاه رتبه ۱۷ به بالا.

پس از جمع‌آوری و دسته‌بندی مهمترین تهدیدات، فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت جذب و گزینش نزاها پاسخ‌ها در قالب پرسشنامه دوم که مربوط به بررسی وضعیت موجود و

مطلوب بود ارائه و پس از تایید روایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (آلفای بزرگتر از ۰/۷)، پرسشنامه مذکور بین ۲۵ نفر از کارکنان منتصب در حوزه منابع انسانی نزاها تقسیم گردید که ۲۱ پرسشنامه توسط مشارکت-کنندگان تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفت.

پس از تحلیل وضعیت موجود و استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، ماتریس SWOT برای راهبردهای متناسب با هر یک تعیین و سپس جهت تحلیل داده‌های کمی و اولویت بندی راهبردهای احصاء شده (مقایسه شاخص‌ها و تعیین جذابیت راهبردها) از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی^۱ یا QSPM استفاده شده است. این ماتریس ابزاری برای تحلیل سناریوها و انتخاب بهترین سناریو برای اجرای راهبرد در تحلیل سوات است. در واقع یکی از روش‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق راهبرد استفاده از ماتریس QSPM می‌باشد. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد مشخص می‌گردد که کدامیک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده امکان پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید. این ماتریس از اطلاعات بدست آمده در مراحل مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی استفاده نموده و مانند سایر روش‌های راهبردی نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است. ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود می‌باشد. در صورتیکه در این ماتریس یک راهبرد توان مواجهه با شرایط درونی و بیرونی را نداشته باشد، باید از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج شود.

تحلیل داده‌ها

۱- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات حوزه جذب و گزینش (ماتریس SWOT)

^۱ Quantitative Strategic Planning Matrix

عوامل داخلی شامل نقاط قوت (عوامل مثبت، داخلی و تحت کنترل نزاجا) و ضعف (عوامل منفی، داخلی و تحت کنترل نزاجا) و عوامل خارجی شامل فرصت‌ها (عوامل دارای ظرفیت مثبت، خارجی و غیر قابل کنترل نزاجا) و تهدیدات (عوامل مخاطره انگیز، خارجی و غیر قابل کنترل نزاجا) در حوزه جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا مستخرج از ادبیات تحقیق، مصاحبه خبرگی و اسناد و مدارک مرتبط در جداول شماره ۱ و ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۱ نقاط قوت و ضعف جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا

ردیف	عنوان	نوع
۱	عدالت محوری در طرح تقسیم کارکنان نزاجا	قوت
۲	وجود آزمون‌های استخدامی مناسب در مراکز استان‌ها	قوت
۳	انجام فرآیند گزینش نیروی انسانی ارتش با سرعت بالا و در کمترین زمان	قوت
۴	همکاری و هماهنگی با سایر نیروها و هیئت مرکزی در فرآیند جذب و گزینش	قوت
۵	تبلیغات استخدام در رسانه‌های جمعی	ضعف
۶	وجود دستورالعمل روانشناسی جذب کارکنان متخصص	ضعف
۷	فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان، دانشجویان) که سبب ترغیب هر چه بیشتر به مشاغل نظامی‌گری می‌شود	ضعف
۸	استفاده از کارکنان متخصص برای فرآیند جذب و گزینش	ضعف
۹	وجود کمیته‌های عضو یاب برای شناسایی و جذب کارکنان نخبه و متخصص	ضعف
۱۰	وجود شاخص‌های ارزیابی در استخدام	ضعف
۱۱	میزان عملکرد سایت گزینش و استخدام در نزاجا	ضعف
۱۲	تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی به عنوان منبع تأمین مناسب استعداد متخصص	ضعف

جدول ۲ فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا

ردیف	عنوان	نوع
------	-------	-----

فرصت	میزان بالای دانش آموختگان در دانشگاه‌های عالی و افسری	۱
فرصت	جذابیت هیجانی شغل‌های نظامی	۲
فرصت	پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو	۳
فرصت	تأثیر نرخ بالای بیکاری جامعه بر میل به استخدام در نزاجا	۴
فرصت	وجود ظرفیت‌های نخبگی و کارشناسی متعددی در آجا و ستاد کل	۵
فرصت	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نزاجا از نگاه مردم	۶
فرصت	وجود مراکز آموزش عالی مستقل (داعا، دافوس، دانشگاه افسری) برای جذب دانش آموختگان	۷
فرصت	وجود میزان بالای نیروی انسانی متعهد و معتقد در جامعه	۸
تهدید	حضور کارکنان نزاجا در مجامع جهانی	۹
تهدید	میزان جذابیت نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی (تسهیلات، مزایا و...)	۱۰
تهدید	وضعیت اقتصادی کشور	۱۱
تهدید	ثبات قوانین، مقررات و بخشنامه‌های گزینش و استخدام	۱۲
تهدید	تأثیر تحرکات تکفیری و تغییر محیط امنیتی در استانهای مرزی و تشدید اقدامات تروریستی و... بر جذب نیرو	۱۳
تهدید	یکسان بودن مدارک تحصیلی دانشگاه‌های نظامی با سایر دانشگاه‌های وزارت علوم	۱۴

۲- تعیین وضع موجود و مطلوب جذب و گزینش نزاجا

پس از تعیین عوامل داخلی و خارجی، پرسشنامه "ارزیابی هریک از عوامل مؤثر بر جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا" در بین کارکنان منتصب در حوزه منابع انسانی نزاجا تقسیم توزیع و نتایج به دست آمده در مورد اهمیت و امتیاز موزون وضعیت موجود و مطلوب گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا استخراج گردیده و به تفکیک در جدول‌های زیر ارائه می‌شود.

جدول ۳. وضع موجود گزینش و جذب

ردیف	عوامل داخلی و خارجی	میانگین وضع موجود	میانگین امتیاز موزون	نقطه
				۵

۱،۹ ۳	۲،۲ ۴	۰،۸۶	۲،۶۲	عدالت محوری در طرح تقسیم کارکنان نزاجا	۶۰ ۶۰	۱	
	۱،۹ ۲	۰،۷۸	۲،۴۸	وجود آزمون‌های استخدامی مناسب در مراکز استان‌ها		۲	
	۲،۳ ۰	۰،۷۷	۳،۰۰	انجام فرآیند گزینش نیروی انسانی ارتش با سرعت بالا و در کمترین زمان (معاینات پزشکی - مصاحبه امنیتی - مصاحبه مکتبی - مصاحبه فرماندهی - تست آمادگی جسمانی)		۳	
	۲،۰ ۷	۰،۷۳	۲،۸۶	همکاری و هماهنگی با سایر نیروها و هیئت مرکزی در فرآیند جذب و گزینش		۴	
	۱،۹ ۸	۰،۷۹	۲،۵۲	تبلیغات استخدام در رسانه‌های جمعی	۶۰ ۶۰	۵	
	۱،۸ ۶	۰،۸۰	۲،۳۳	وجود دستورالعمل روانشناسی جذب کارکنان متخصص		۶	
	۱،۵ ۶	۰،۸۲	۱،۹۰	فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان، دانشجویان) که سبب ترغیب هر چه بیشتر به مشاغل نظامی گری می‌شود		۷	
	۲،۰ ۶	۰،۸۵	۲،۴۳	استفاده از کارکنان متخصص برای فرآیند جذب و گزینش		۸	
	۱،۶ ۰	۰،۸۴	۱،۹۰	وجود کمیته‌های عضو یاب برای شناسایی و جذب کارکنان نخبه و متخصص		۹	
	۱،۹ ۸	۰،۸۲	۲،۴۳	وجود شاخص‌های ارزیابی در استخدام		۱۰	
	۱،۹ ۴	۰،۷۶	۲،۵۷	میزان عملکرد سایت گزینش و استخدام در نزاجا		۱۱	
	۱،۶ ۳	۰،۸۴	۱،۹۵	تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی به عنوان منبع تأمین مناسب استعداد متخصص		۱۲	
۲،۳ ۵	۲،۷ ۷	۰،۸۳	۳،۳۳	میزان بالای دانش آموختگان در دانشگاه‌های عالی و افسری		۶۰ ۶۰	۱۳
	۲،۲ ۷	۰،۸۰	۲،۸۶	جذابیت هیجانی شغل‌های نظامی			۱۴
	۲،۴ ۰	۰،۷۷	۳،۱۴	پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو	۱۵		

۳,۳ ۳	۰,۷۹	۴,۲۴	تأثیر نرخ بالای بیکاری جامعه بر میل به استخدام در نزاجا	ع ج ۴	۱۶
۲,۴ ۴	۰,۸۳	۲,۹۵	وجود ظرفیت‌های نخبگی و کارشناسی متعددی در آجا و ستاد کل		۱۷
۳,۱ ۲	۰,۹۱	۳,۴۳	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نزاجا از نگاه مردم		۱۸
۲,۸ ۴	۰,۸۷	۳,۲۹	وجود مراکز آموزش عالی مستقل (داعا، دافوس، دانشگاه افسری) برای جذب دانش‌آموختگان		۱۹
۲,۶ ۶	۰,۸۲	۳,۲۴	وجود میزان بالای نیروی انسانی متعهد و معتقد در جامعه		۲۰
۱,۱ ۵	۰,۸۷	۱,۳۳	حضور کارکنان نزاجا در مجامع جهانی		۲۱
۱,۵ ۳	۰,۸۵	۱,۸۱	میزان جذابیت نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی (تسهیلات، مزایا و...)		۲۲
۱,۸ ۰	۰,۸۴	۲,۱۴	وضعیت اقتصادی کشور		۲۳
۲,۴ ۸	۰,۸۴	۲,۹۵	ثبات قوانین، مقررات و بخشنامه‌های گزینش و استخدام		۲۴
۲,۲ ۲	۰,۷۷	۲,۹۰	تأثیر تحرکات تکفیری و تغییر محیط امنیتی در استانهای مرزی و تشدید اقدامات تروریستی و... بر جذب نیرو		۲۵
۱,۹ ۱	۰,۸۲	۲,۳۳	یکسان بودن مدارک تحصیلی دانشگاه‌های نظامی با سایر دانشگاه‌های وزارت علوم	۲۶	

جدول ۴. وضع مطلوب گزینش و جذب

نقطه مطوب	امت یاز موزو ن	میانگی ن میزان اهمیت	میانگی ن وضع مطلوب	عوامل داخلی و خارجی	نقطه مطوب
۳,۶ ۳	۴,۱ ۵	۰,۸۶	۴,۸۶	عدالت محوری در طرح تقسیم کارکنان نزاجا	۱

	۳,۱ ۰	۰,۷۸	۴,۰۰	وجود آزمون‌های استخدامی مناسب در مراکز استان‌ها	۶۰ ۶۰	۲
	۳,۴ ۶	۰,۷۷	۴,۵۲	انجام فرآیند گزینش نیروی انسانی ارتش با سرعت بالا و در کمترین زمان (معاینات پزشکی - مصاحبه امنیتی - مصاحبه مکتبی - مصاحبه فرماندهی - تست آمادگی جسمانی)		۳
	۳,۰ ۷	۰,۷۳	۴,۲۴	همکاری و هماهنگی با سایر نیروها و هیئت مرکزی در فرآیند جذب و گزینش		۴
	۳,۵ ۵	۰,۷۹	۴,۵۲	تبلیغات استخدام در رسانه‌های جمعی		۵
	۳,۶ ۷	۰,۸۰	۴,۶۲	وجود دستورالعمل روانشناسی جذب کارکنان متخصص	۶	
	۳,۷ ۹	۰,۸۲	۴,۶۲	فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان، دانشجویان) که سبب ترغیب هر چه بیشتر به مشاغل نظامی‌گری می‌شود	۷	
	۳,۹ ۷	۰,۸۵	۴,۶۷	استفاده از کارکنان متخصص برای فرآیند جذب و گزینش	۸	
	۳,۹ ۲	۰,۸۴	۴,۶۷	وجود کمیته‌های عضوهای برای شناسایی و جذب کارکنان نخبه و متخصص	۹	
	۳,۷ ۳	۰,۸۲	۴,۵۷	وجود شاخص‌های ارزیابی در استخدام	۱ ۰	
	۳,۳ ۴	۰,۷۶	۴,۴۳	میزان عملکرد سایت گزینش و استخدام در نزاجا	۱ ۱	
	۳,۸ ۶	۰,۸۴	۴,۶۲	تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی به عنوان منبع تأمین مناسب استعداد متخصص	۱ ۲	
۳,۵ ۹	۳,۷ ۵	۰,۸۳	۴,۵۲	میزان بالای دانش آموختگان در دانشگاه‌های عالی و افسری	۶۰ ۶۰	۱ ۳
	۳,۵ ۶	۰,۸۰	۴,۴۸	جذابیت هیجانی شغل‌های نظامی		۱ ۴
	۳,۳ ۵	۰,۷۷	۴,۳۸	پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو		۱ ۵
	۳,۳ ۳	۰,۷۹	۴,۲۴	تأثیر نرخ بالای بیکاری جامعه بر میل به استخدام در نزاجا		۱ ۶

۳,۸ ۵	۰,۸۳	۴,۶۷	وجود ظرفیت‌های نخبگی و کارشناسی متعددی در آجا و ستاد کل	۱ ۷
۴,۲ ۵	۰,۹۱	۴,۶۷	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نزاجا از نگاه مردم	۱ ۸
۳,۸ ۷	۰,۸۷	۴,۴۸	وجود مراکز آموزش عالی مستقل (داعا، دافوس، دانشگاه افسری) برای جذب دانش‌آموختگان	۱ ۹
۳,۶ ۷	۰,۸۲	۴,۴۸	وجود میزان بالای نیروی انسانی متعهد و معتقد در جامعه	۲ ۰
۳,۴ ۶	۰,۸۷	۴,۰۰	حضور کارکنان نزاجا در مجامع جهانی	۲ ۱
۳,۷ ۴	۰,۸۵	۴,۴۳	میزان جذابیت نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی (تسهیلات، مزایا و...)	۲ ۲
۳,۳ ۲	۰,۸۴	۳,۹۵	وضعیت اقتصادی کشور	۲ ۳
۳,۴ ۴	۰,۸۴	۴,۱۰	ثبات قوانین، مقررات و بخشنامه‌های گزینش و استخدام	۲ ۴
۳,۰ ۲	۰,۷۷	۳,۹۵	تأثیر تحرکات تکفیری و تغییر محیط امنیتی در استانهای مرزی و تشدید اقدامات تروریستی و... بر جذب نیرو	۲ ۵
۳,۵ ۹	۰,۸۲	۴,۳۸	یکسان بودن مدارک تحصیلی دانشگاه‌های نظامی با سایر دانشگاه‌های وزارت علوم	۲ ۶

تحلیل شکاف

با توجه به نمودار زیر و پس از تعیین وضعیت موجود و مطلوب، نقاط موجود و مطلوب حوزه‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی در یکی از حوزه‌های تهاجمی (قوت به همراه فرصت)، محافظه‌کارانه (ضعف به همراه فرصت)، رقابتی (قوت به همراه تهدید) یا تدافعی (ضعف به همراه تهدید) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن حوزه‌ای که وضعیت موجود و مطلوب در آن قرار می‌گیرند، مسیر حرکت راهبردی به نقطه مطلوب تعیین می‌گردد. داده‌های مربوط

به تحلیل شکاف جذب و گزینش در جدول شماره ۵ و نمودار تحلیل شکاف در شکل ۱ ارائه گردیده است.



نمودار ۱. نمودار حوزه‌های ماتریس SWOT

راهبردهای تهاجمی: در اجرای راهبردهای SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

راهبردهای محافظه کارانه: هدف از راهبردهای WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

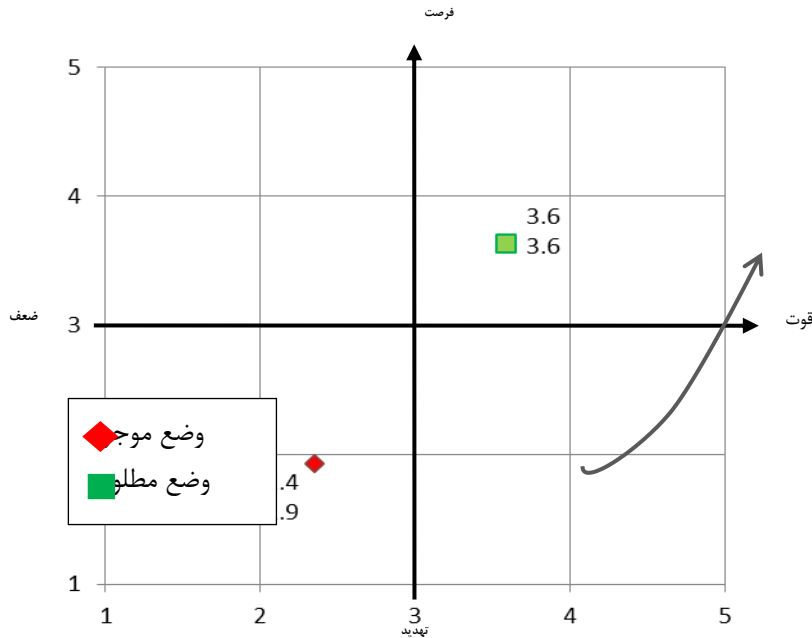
راهبردهای تدافعی: هدف در اجرای راهبردهای WT کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و سازمان در وضع مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت و باید سعی شود با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش‌ها از چنین وضعیتی پرهیز شود.

راهبردهای رقابتی: در این نوع راهبردها تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد (پاسدار و گروسی، ۱۳۹۴).

جدول ۵. تحلیل شکاف جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا

نقطه مطلوب	نقطه موجود	امتیاز موزون مطلوب	امتیاز موزون موجود	میانگین میزان اهمیت	میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود	عوامل داخلی و خارجی	رتبه			
۳,۶۳	۱,۹۳	۴,۱۵	۲,۲۴	۰,۸۶	۴,۸۶	۲,۶۲	عدالت محوری در طرح تقسیم کارکنان نزاجا	۱ ۲ ۳ ۴			
		۳,۱۰	۱,۹۲	۰,۷۸	۴,۰۰	۲,۴۸	وجود آزمون‌های استخدامی مناسب در مراکز استان‌ها				
		۳,۴۶	۲,۳۰	۰,۷۷	۴,۵۲	۳,۰۰	انجام فرآیند گزینش نیروی انسانی ارتش با سرعت بالا و در کمترین زمان				
		۳,۰۷	۲,۰۷	۰,۷۳	۴,۲۴	۲,۸۶	همکاری و هماهنگی با سایر نیروها و هیئت مرکزی در فرآیند جذب و گزینش				
		۳,۶۳	۱,۹۳	۳,۵۵	۱,۹۸	۰,۷۹	۴,۵۲	۲,۵۲	تبلیغات استخدام در رسانه‌های جمعی	۵ ۶	
				۳,۶۷	۱,۸۶	۰,۸۰	۴,۶۲	۲,۳۳	وجود دستورالعمل روانشناسی جذب کارکنان متخصص		
				۳,۷۹	۱,۵۶	۰,۸۲	۴,۶۲	۱,۹۰	فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان، دانشجویان) که سبب ترغیب هر چه بیشتر به مشاغل نظامی‌گری می‌شود	۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲	
				۳,۹۷	۲,۰۶	۰,۸۵	۴,۶۷	۲,۴۳	استفاده از کارکنان متخصص برای فرآیند جذب و گزینش		
				۳,۹۲	۱,۶۰	۰,۸۴	۴,۶۷	۱,۹۰	وجود کمیته‌های عضو یاب برای شناسایی و جذب کارکنان نخبه و متخصص		
				۳,۷۳	۱,۹۸	۰,۸۲	۴,۵۷	۲,۴۳	وجود شاخص‌های ارزیابی در استخدام		
				۳,۳۴	۱,۹۴	۰,۷۶	۴,۴۳	۲,۵۷	میزان عملکرد سایت گزینش و استخدام در نزاجا		
				۳,۸۶	۱,۶۳	۰,۸۴	۴,۶۲	۱,۹۵	تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی به عنوان منبع تأمین مناسب استعداد متخصص		
۳,۵۹	۲,۳۵			۳,۷۵	۲,۷۷	۰,۸۳	۴,۵۲	۳,۳۳	میزان بالای دانش آموختگان در دانشگاه‌های عالی و افسری		۱۳ ۱۴ ۱۵ ۱۶
				۳,۵۶	۲,۲۷	۰,۸۰	۴,۴۸	۲,۸۶	جذابیت هیجانی شغل‌های نظامی		
		۳,۳۵	۲,۴۰	۰,۷۷	۴,۳۸	۳,۱۴	پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو				
		۳,۳۳	۳,۳۳	۰,۷۹	۴,۲۴	۴,۲۴	تأثیر نرخ بالای بیکاری جامعه بر میل به استخدام در نزاجا				

۳,۸۵	۲,۴۴	۰,۸۳	۴,۶۷	۲,۹۵	وجود ظرفیت‌های نخبگی و کارشناسی متعددی در آجا و ستاد کل	۱۷
۴,۲۵	۳,۱۲	۰,۹۱	۴,۶۷	۳,۴۳	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نزاجا از نگاه مردم	۱۸
۳,۸۷	۲,۸۴	۰,۸۷	۴,۴۸	۳,۲۹	وجود مراکز آموزش عالی مستقل (داعا، دافوس، دانشگاه افسری) برای جذب دانش‌آموختگان	۱۹
۳,۶۷	۲,۶۶	۰,۸۲	۴,۴۸	۳,۲۴	وجود میزان بالای نیروی انسانی متعهد و معتقد در جامعه	۲۰
۳,۴۶	۱,۱۵	۰,۸۷	۴,۰۰	۱,۳۳	حضور کارکنان نزاجا در مجامع جهانی	۲۱
۳,۷۴	۱,۵۳	۰,۸۵	۴,۴۳	۱,۸۱	میزان جذابیت نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی	۲۲
۳,۳۲	۱,۸۰	۰,۸۴	۳,۹۵	۲,۱۴	وضعیت اقتصادی کشور	۲۳
۳,۴۴	۲,۴۸	۰,۸۴	۴,۱۰	۲,۹۵	ثبات قوانین، مقررات و بخشنامه‌های گزینش و استخدام	۲۴
۳,۰۲	۲,۲۲	۰,۷۷	۳,۹۵	۲,۹۰	تأثیر تحرکات تکفیری و تغییر محیط امنیتی در استانهای مرزی و تشدید اقدامات تروریستی و... بر جذب نیرو	۲۵
۳,۵۹	۱,۹۱	۰,۸۲	۴,۳۸	۲,۳۳	یکسان بودن مدارک تحصیلی دانشگاه‌های نظامی با سایر دانشگاه‌های وزارت علوم	۲۶



شکل ۱. نمودار تحلیل شکاف حوزه جذب و گزینش

طبق نمودار فوق و با استفاده از داده‌های مستخرجه از پرسشنامه‌ها، وضعیت موجود حوزه جذب و گزینش در بخش تدافعی و وضعیت مطلوب آن در بخش تهاجمی قرار گرفته است. بنابراین می‌بایست راهبردی ارائه شود که از بخش تدافعی به بخش رقابتی و بعد از آن به سمت تهاجمی حرکت کرد.

۴-۴- راهبردهای بخشی

پس از بررسی و تحلیل عوامل درونی و خارجی و مشخص شدن نقاط موجود و مطلوب، ماتریس SWOT تشکیل داده شده و راهبردهای ۴ گانه از آن استخراج گردیده است.

جدول ۶. ماتریس SWOT

قوت‌ها	ضعف‌ها	
راهبردهای S-O	راهبردهای W-O	فرصت‌ها
راهبردهای S-T	راهبردهای W-T	تهدیدها

پیش از تدوین راهبردهای ۴ گانه برای روشن شدن ارتباطات عوامل داخلی و خارجی از ماتریس تعیین روابط به شرح زیر استفاده شده است.

جدول ۷. ماتریس تعیین روابط

گزاره						ماتریس تعیین رابطه بین عوامل محیطی و داخلی
W...	W _۲	W _۱	S...	S _۲	S _۱	
						O _۱
						O _۲
						O...
						T _۱
						T _۲
						T...

ماتریس تعیین روابط بین عوامل داخلی و خارجی جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا توسط تیم خبرگی مشخص شده و طبق جدول ۸ ارائه گردیده است. علامت ستاره (*) در جدول ۸ به معنای وجود ارتباط بین عوامل می‌باشد و عدم وجود این علامت به معنای عدم وجود ارتباط یا ارتباط حداقلی عوامل با هم است.

ماتریس تعیین رابطه بین عوامل محیطی و داخلی «حوزه گزینش و جذب»								
میزان بالایی دانش آموختگان در دانشگاه‌های عالی و افسری	۱۰							
جذابیت هیجانی شغل‌های نظامی	۲۰							
پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو	۲۰	*	*	*	*	*	*	*
تأثیر نرخ بالایی بیکاری جامعه بر میل به	۴۰							*
عدم ایجاد تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی به عنوان منبع تأمین پایین بودن میزان عملکرد سایت گزینش و استخدام در نزاچا	M۷							
عدم وجود شاخص‌های ارزیابی در استخدام	M۱							
نبود کمیته‌های عضو برای شناسایی و جذب کارکنان نخبه و متخصص	M۵							
عدم استفاده از کارکنان متخصص برای فرآیند جذب و گزینش	M۳							
ضعف فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان، دانشجویان) که سبب	M۶			*				*
عدم وجود دستورالعمل روانشناسی جذب کارکنان متخصص	M۲							
کمبود تبلیغات استخدام در رسانه‌های جمعی	M۱					*		*
همکاری و هماهنگی با سایر نیروها و هیئت مرکزی در فرآیند جذب و گزینش	S۴							
انجام فرآیند گزینش نیروی انسانی ارتش با سرعت بالا و در کمترین زمان	S۱							
وجود آزمون‌های استخدامی مناسب در مراکز استان‌ها	S۲					*		*
عدالت محوری در طرح تقسیم کارکنان نزاچا	S۱							

												استخدام در نزاجا
			*								۵۰	وجود ظرفیت‌های نخبگی و کارشناسی متعددی در آجا و ستاد کل
					*		*				۶۰	اعتبار، قدمت و حسن شهرت نزاجا از نگاه مردم
											۷۰	وجود مراکز آموزش عالی مستقل (دعا، دافوس، دانشگاه افسری) برای جذب دانش آموختگان
						*					۸۰	وجود میزان بالای نیروی انسانی متعهد و معتقد در جامعه

												۱۲	عدم حضور کارکنان نزاجا در مجامع جهانی	
*														
												۲۲	نداشتن جذابیت نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی (تسهیلات ، مزایا ، ...)	
	*													
												۳۲	وضعیت اقتصادی کشور	
	*		*										۴۲	عدم ثبات قوانین، مقررات و بخشنامه‌های گزینش و استخدام
													۵۲	تأثیر تحرکات تکفیری و تغییر محیط امنیتی در استانهای مرزی و تشدید اقدامات تروریستی و... بر

													جذب
												۶۲	یکسان نبودن مدارک تحصیلی دانشگاه‌های نظامی با سایر دانشگاه‌های وزارت علوم
													*

با توجه به جدول فوق و با استفاده از نظرات خبرگی راهبردهای خاص حوزه جذب در مدیریت سرمایه‌های انسانی نزاچا استخراج و در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۹. راهبردهای حوزه جذب در مدیریت سرمایه‌های انسانی نزاچا

ردیف	حوزه	رابطه	راهبرد	راهبردهای جذب سرمایه انسانی
۱	جذب	O۵- W۱	WO۵	تقویت سامانه استخدام (پرتال) در جهت تبلیغ و مکانیزه سازی فرایند استخدام
۲	جذب	S۱ - O۵	SO۴	ایجاد یک نظام نامه جامع جذب در جهت جذب متخصصین و نخبگان
۳	جذب	W۶ - W۴ - O۵	WO۶	مطالعه علمی در خصوص ارتقاء شیوه استخدام، جذب نیرو و سامانه استخدام
۴	جذب	W۱ - O۲ - O۶	WO۷	نشان دادن اقتدار ارتش و افزایش جاذبه‌های مادی و معنوی به منظور تبلیغ برای جذب و بالا رفتن جلوه ارتش در نظر جامعه
۵	جذب	W۳ - W۵ - O۵ O۸	WO۸	تشکیل کمیته‌های عضو یاب به منظور شناسایی و جذب استعداد های نخبه و فرهنگ سازی در گروه‌های پایه (دانش آموزان و دانشجویان)
۶	جذب	T۲ - W۸	WT۲	ایجاد جذابیت‌های شغلی (تسهیلات، مزایا و ...) در نزاچا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی به منظور جذب نیروهای مستعد و متخصص از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش

روابط راهبردهای بخشی

پس از تشکیل ماتریس راهبردهای ۴ گانه مشخص می‌شود که ممکن است این استراتژی‌ها از تعداد زیادی موارد مشترک تشکیل شده باشند که در این صورت با اصل تمرکز در راهبردها تناقض دارند. این استراتژی‌ها را که آن‌ها را خطوط استراتژیک می‌نامیم می‌بایست ترکیب شوند تا راهبردهای اصلی نمایان گردند. بدین منظور از ماتریس زیر جهت تحلیل و فیلتر کردن در ماتریس راهبردهای بخشی استفاده گردیده است.

نمودار ۷-۴- تبدیل راهبردهای بخشی به راهبردهای ترکیبی



ماتریس QSPM

به منظور وزن دهی و اولویت‌بندی راهبردهای اصلی حاصل از موارد بالا از ماتریس QSPM استفاده شده است. مراحل اجرای ماتریس QSPM به شرح ذیل می‌باشد:

گام اول: فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی در ستون راست QSPM فهرست می‌شوند. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی حاصل می‌شوند.

گام دوم: برای هر یک از عوامل داخلی و خارجی امتیازی با توجه به اهمیت آن در تحول جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاها در نظر گرفته می‌شود.

گام سوم: هر یک از راهبردهای بخشی، شدنی و قابل اجرا در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار داده می‌شود.

گام چهارم: امتیازهای جذابیت راهبردها را با توجه به اهمیت عوامل در راهبردها تعیین نموده و به صورت مقادیر عددی که نشان دهنده جذابیت نسبی هر راهبرد می باشد، ارائه می گردد. امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان عوامل و طرح این سؤال حاصل می شود که "آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور اثر می گذارد؟" در صورتیکه پاسخ به این سؤال مثبت باشد، آنگاه آن راهبرد با این عامل کلیدی مقایسه می شود.

امتیازهای جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر راهبرد به راهبرد دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می باشد:

- ✓ جذاب نمی باشد امتیاز ۱
- ✓ تا حدودی جذاب است امتیاز ۲
- ✓ در حد قابل قبول جذاب امتیاز ۳
- ✓ بسیار زیاد جذاب است امتیاز ۴

گام پنجم: جمع امتیازهای جذابیتها به دست می آید. این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می شود و نشان دهنده جذابیت نسبی آن راهبرد می باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن راهبرد است. نتایج اولویت بندی راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه های انسانی نزاجا در جدول زیر ارائه گردیده است.

ردیف	راهبردهای گزینش و جذب	نوع راهبرد	امتیاز جذابیت
۱	بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضوایی به جای عضوگیری از طریق تشکیل کمیته راهبردی عضوایی به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه های پایه	WO	۱۹,۹۴٪
۲	تحقیق و بررسی شرایط جذب در سازمان های نظامی موفق از طریق پیش بینی یک کارگروه موقت در مدیریت استخدام به منظور ایجاد نظام نامه جامع جذب متخصصین و نخبگان متناسب با نیازهای نزاجا	SO	۱۷,۵۴٪
۳	ایجاد جذابیت های شغلی (تسهیلات، مزایا و...) در نزاجا نسبت به سایر سازمان های دولتی و خصوصی به منظور جذب نیروهای مستعد و متخصص از دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی	WT	۱۶,۹۶٪

۱۵,۷۴٪	WO	نشان دادن اقتدار ارتش و افزایش جاذبه‌های مادی و معنوی به منظور تبلیغ برای جذب و بالا رفتن جلوه ارتش در نظر جامعه	۴
۱۵,۲۱٪	WO	مطالعه علمی در خصوص ارتقاء شیوه استخدام، جذب نیرو و سامانه استخدام	۵
۱۴,۶۲٪	WO	تقویت سامانه استخدام (پرتال) در جهت تبلیغ و مکانیزه سازی فرایند استخدام	۶

جدول ۱۰. اولویت راهبردهای جذب و گزینش

نتیجه‌گیری

با عنایت به تحولات سیاست‌های دفاعی، نظامی (عملیاتی و راهکنشی) رشد و توسعه فناوری‌های نوین، تغییرات قوانین و مقررات و همچنین تحولات ملی، منطقه‌ای طی سال‌های اخیر، بازنگری در وضعیت جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی و تدوین راهبردهای منطقی در جهت تحول شیوه جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاها از ضروریاتی است که انجام نشده بود. از این رو نبود راهبردهای تحول نزاها در این حوزه به عنوان یک نقیصه‌ی مهم در تحول کلی نزاها مشهود بوده که پژوهش حاضر در پی تدوین و ارائه آن برآمده است.

۲-۵- تبیین راهبردهای بخشی منتخب (دارای اولویت بالا) بر اساس ماتریس QSPM
با توجه به ماتریس QSPM راهبردهای زیر بیشترین ارتباط را با عوامل داخلی و خارجی مورد نظر دارا می‌باشد:

- ۱) بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاها و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضوایی به‌جای عضوگیری از طریق تشکیل کمیته راهبردی عضوایی به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه (WO۸)
- تحقیق و بررسی شرایط جذب در سازمان‌های نظامی موفق از طریق پیش‌بینی یک کارگروه موقت در مدیریت استخدام به منظور ایجاد نظام‌نامه جامع جذب متخصصین و نخبگان متناسب با نیازهای نزاها (SO۴) ۴-۵- الزامات راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی بر اساس مؤلفه‌های چهارگانه نوشوندگی نزاها

• بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضوایی به جای عضوگیری به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه با تشکیل کمیته راهبردی عضوایی

- ساختار: بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا در راستای افزایش توانمندی آن برای اجرای کامل مأموریت محوله، بسترسازی لازم در جهت نهادینه نمودن مفهوم عضوایی به جای عضوگیری در دفاتر استخدام نزاجا در سراسر کشور و رایزنی آن‌ها با منابع تأمین نیرو و نخبگان (مدارس و دانشگاه‌ها)
- سازمان: تشکیل سازمانی کمیته‌های عضوایی در تمامی دفاتر استخدامی نزاجا و ایجاد ساختار موردنیاز برای مدیریت آنها در مدیریت استخدام معاونت نیروی انسانی نزاجا
- فناوری و تجهیزات: نیازهای فناوری اطلاعات و تجهیزات به شرح زیر است:
 - ✓ استفاده از تبلیغات مناسب رسانه‌ای در جهت شناساندن ارتش و تبیین جایگاه والای آن برای جامعه و تقویت دید مثبت جامعه به نظامی و نظامی‌گری
 - ✓ پرمحتوا نمودن سایت ارتش جمهوری اسلامی ایران در جهت معرفی ایثارگری‌های نیروی زمینی و کارکنان خدوم آن و تشکیل سامانه عضوایی برای ارتباط با عضوایان و ثبت فعالیت آنها.
 - ✓ حضور بیشتر در شبکه‌های اجتماعی به منظور تبلیغات جهت عضوایی و افزایش وجهه اجتماعی ارتش جمهوری اسلامی ایران
- روش‌ها و نگرش‌ها: طبق بند ۱۰ فرمان نیروی انسانی سال ۹۴، جذب و گزینش در نزاجا طی یک فرآیند ۲ ساله و به صورت عضوایی و عضوگیری (تلفیقی) انجام گیرد.
- رایزنی با وزارت‌های آموزش و پرورش، علوم و فناوری به منظور افزودن بخش‌های آشنایی با ارتش جمهوری اسلامی ایران در کتاب آموزش دفاعی و

برگزاری همایش و جلساتی به منظور آشنایی و فرهنگ سازی در سطح گروه‌های پایه جامعه (دانشجویان و دانش‌آموزان)

✓ شناسایی و انتخاب عضویان معتمدی که بتوانند در جوامع هدف (از قبیل: بسیج، دانشگاه‌ها، دبیرستان‌ها، فنی حرفه‌ای) نخبگان واجد شرایط جذب پایور و پیمانی را شناسایی و به گزینش اجا معرفی نمایند.

✓ توجه عضویان در مورد وضعیت خدمت در اجا و شرایط مورد نظر اجا برای جذب نخبگان پایور و پیمانی ترجیحاً به تفکیک عضویت، طیف و تحصیلات.

✓ اخذ مجوز استخدام کارکنان پایور و پیمانی به تفکیک عضویت، طیف (افسر، درجه دار و کارمند) و تحصیلات.

• پیش‌بینی یک کارگروه موقت در مدیریت استخدام به منظور تحقیق و بررسی شرایط جذب در سازمان‌های نظامی موفق در راستای ایجاد یک نظام‌نامه جامع جذب متخصصین و نخبگان متناسب با نیازهای نزاجا

○ ساختار: ایجاد کارگروه موقت زیر نظر مدیر استخدام معاونت نیروی انسانی نزاجا و با نظارت امیر معاون نیروی انسانی نزاجا و با انجام کار کارشناسی نظام جامعی را برای شناسایی و جذب نخبگان و متخصصین مورد نیاز نزاجا ایجاد نماید.

○ سازمان: ایجاد یک کارگروه موقت در مدیریت استخدام معاونت نیروی انسانی نزاجا به منظور تحقیق و بررسی نظام جامع جذب در سازمانهای نظامی موفق، تدوین نظامنامه جامع و فرآیندهای مورد نیاز برای جذب علی‌الخصوص متخصصین و نخبگان و پیگیری اجرای صحیح و مناسب آن.

○ فناوری و تجهیزات: استفاده از سامانه‌های بایگانی و نرم‌افزارهای مناسب مورد نیاز، فراهم سازی امکان استفاده از سامانه مکاتبات اداری استاندارد سازمانی م.ن.ا نزاجا جهت انجام مکاتبات لازم

- روش‌ها و نگرش‌ها: برپایی نظام جامع جذب نخبگان و متخصصین بر مبنای رویکردهای سازمانی جدید سرمایه انسانی باشد و روانسازی و تسهیل فرآیند جذب نخبگان در نراجا

منابع

- احمدی، اردشیر؛ علی‌یاری، شهرام؛ ندرتی، رضا (۱۳۹۶)، ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۵۷، صص ۱۳۰-۱۰۵.
- اردلان، امید؛ الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته سالاری در نظام های جذب و گزینش سرمایه های انسانی در دانشگاه های افسری ارتش ج.ا. ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۶۲، صص ۱-۳۵.
- اسکندری، مجتبی؛ یوسف‌خواه، مصطفی (۱۳۹۷)، واکاوی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۶، صص ۱۱ - ۴۶.
- اصیلی، غلامرضا، هندی، سید صالح (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای سازمان‌های دانشی «مورد کاوی پژوهشگاه صنعت نفت»، مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۸(۲۲)، ۶۹-۹۴.
- بختیاری، حسن، احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹)، نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، پژوهش های مدیریت انتظامی، ۵(۱)، ۳۹-۵۳.
- پاسدار، پوژان؛ گروسی، امیر (۱۳۹۴)، تدوین استراتژی های منابع انسانی با ماتریس SWOT، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، ۱۲ اسفند ماه ۱۳۹۴، موسسه سرآمد همایش کارین.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱)، ۷۵ - ۱۰۰.
- فرخ‌پی، یونس (۱۳۹۱)، بررسی ساختار مناسب مدیریت نیروی انسانی ف‌آمد و پیش‌نزاها برای برآورد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در جنگ ناهم‌تراز، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا
- فرقانی، جمشید، ۱۳۸۶، تدوین و ارائه راهبرد به‌کارگیری برای منابع انسانی آجا، مرکز مطالعات آجا.

- فرنچ، وندال؛ اچ بل، سسیل (۱۳۸۵)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر، مدیریت تحول در سازمان، چاپ یازدهم، تهران، نشر صفار.
- قربانی لاهیجی، زین‌العابدین (۱۳۸۴)، تفسیر جامع آیات الاحکام. جلد ۵، تهران، شر سایه.
- حاجی پور، ابراهیم؛ آیینی، محمدمبین؛ اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیستم، شماره ۲، صص ۲۷-۶۰.
- حسینی، میرزاحسن؛ رحمانی، زین‌العابدین؛ حبیبی، فتانه (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره سوم، ۳۴-۲۵.
- خوشدل امامی، خادم حسینی و لطفی (۱۳۹۲)، بررسی راهکارهای مناسب برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، علوم و فنون نظامی، ۹(۲۶)، ۱۱۷-۱۴۴.
- سپهوند، رضا، وحدتی، حجت‌اله، اسماعیلی، محمودرضا؛ رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۲۳، ۱۷۹-۲۰۸.
- سلیمیان، معصومعلی (۱۳۸۴)، نگرش راهبردی بر تغییر و تحول سازمان آجا، مرکز مطالعات آجا.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۹)، تأملی بر مسائل جذب و بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره ۱۹، ۷۷-۱۰۵.
- عساریان و پورآزادی (۱۳۸۶)، آسیب شناسی مدیریت استعداد نیروهای مسلح در عصر اطلاعات.
- مرادی آدیشه، شعبان؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۹۷)، الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا، نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۱۴۷-۱۴۰.
- نهج‌البلاغه (۱۳۷۹)، ترجمه محمد دشتی، قم، آل علی(ع)، چاپ اول.

-Syamsuri, Abd, Rasyid; Halim, Abd; Sarkum, Sumitro. (۲۰۱۹).
Organizational Transformation: A Reviews of The Literature,

International Journal Of Scientific & Technology Research, Volume ۸, Issue ۰۸, pp: ۶۸۸-۶۹۳.

-Osei, Antwi John; Ackah, Owusu.(۲۰۱۵), Employee's Competency And Organizational Performance In The Pharmaceutical Industry: An Empirical Study Of Pharmaceutical Firms In Ghana, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue ۳,pp ۱-۹.

-Puteh, Fadilah; Kaliannan, Maniam; Alam, Nafis.(۲۰۱۶), Employee Core Competencies and Organisational Excellence: An Interpretative Analysis, Australian Journal of Business and Economic Studies, Vol. ۲, No. ۱, pp ۴۵-۵۵ .

-Vathanophas, Vichita; Thai-ngam, Jintawee.(۲۰۰۷), Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, Contemporary Management Research, Vol.۳ , No.۱,pp ۴۵-۷۰.

-Fogleman, Sarah L; Anderson, David; McCorkle Dean. (Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide). AgriLife Communications, The Texas A&M System Extension publications can be found on the Web at: <http://AgriLifeBookstore.org>.