



فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

علمی

سال سوم، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سر دبیر: دکتر کریم‌الله دانش‌فرد

مدیر مسئول: دکتر منصور خیرگو

اعضای هیئت تحریریه

استاد مدیریت دولتی (دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات)
دانشیار مدیریت دولتی (دانشگاه امام علی^(ع))
دانشیار گروه آموزشی مدیریت (دانشگاه فردوسی مشهد)
دانشیار گروه آموزشی مدیریت (دانشگاه علوم نظامی امین)
دانشیار مدیریت دولتی (دانشگاه سیستان و بلوچستان)
دانشیار آموزش زبان انگلیسی (دانشگاه امام علی^(ع))
دانشیار گروه آموزشی مدیریت (دانشگاه ایلام)
دانشیار گروه آموزشی مدیریت (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز)
دانشیار مدیریت منابع انسانی (دانشگاه امام علی^(ع))
دانشیار مدیریت دولتی (دانشگاه امام علی^(ع))
دانشیار مدیریت دولتی (دانشگاه امام علی^(ع))

دکتر کریم‌الله دانش‌فرد
دکتر منصور خیرگو
دکتر آذر کفاش پور
دکتر محمد پوراسدی
دکتر محمد قاسمی
دکتر غلامرضا عباسیان
دکتر اردشیر شیری
دکتر حسن گیثریان
دکتر سید حسن حسینی
دکتر اصغر محمدی فاتح
دکتر بهنام عبدی

مدیر اجرایی: دکتر علی اصغر سالارنژاد

مدیر داخلی: دکتر محمد مهدی

صفحه آرا: دکتر محمد مهدی

ویراستار: دکتر دکتر محمد مهدی

ترجمه چکیده‌های انگلیسی: دکتر محمد مهدی ملکی طراح جلد: دکتر محمد مهدی

چاپ: چاپخانه دانشگاه افسری امام علی^(ع)

این نشریه بر اساس مجوز شماره ۹۸/۲۸۷۴۷۱ مورخ ۹۹/۱۰/۲۲ از سوی کمیسیون وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مجوز انتشار دارد.

ISSN: ۲۸۸۳-۴۶۵۴

نشانی: تهران، خیابان امام خمینی^(ع)، نرسیده به میدان حر، دانشگاه افسری امام علی^(ع)، دانشکده مدیریت.

شماره پستی: ۱۳۱۷۸۹۳۴۷۱

دورنگار: ۶۷۹۳۳۴۴۴

تلفن: ۶۷۹۳۳۶۰۷

نشانی تارنما: www.jdham.iamu.ac.ir

نشانی پست الکترونیکی: iamu.pajooresh@gmail.com

— کلیه حقوق برای دانشگاه افسری امام علی^(ع) محفوظ است.

— درج مطالب در این نشریه لزوماً منعکس کننده نظر دانشگاه نیست.

— صحت مطالب هر مقاله بر عهده نویسنده است.

— نقل مطالب با ذکر نام نشریه بلامانع است.

فهرست مقالات

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی - سال چهارم، شماره ۱۳ - بهار ۱۴۰۳

صفحه

عناوین

📖 شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) ----- ۱-۲۲
مجید ملکی، شهرام حسنونند

📖 تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به روش رویکرد تکاملی راجرز
۲۳- ۷۰

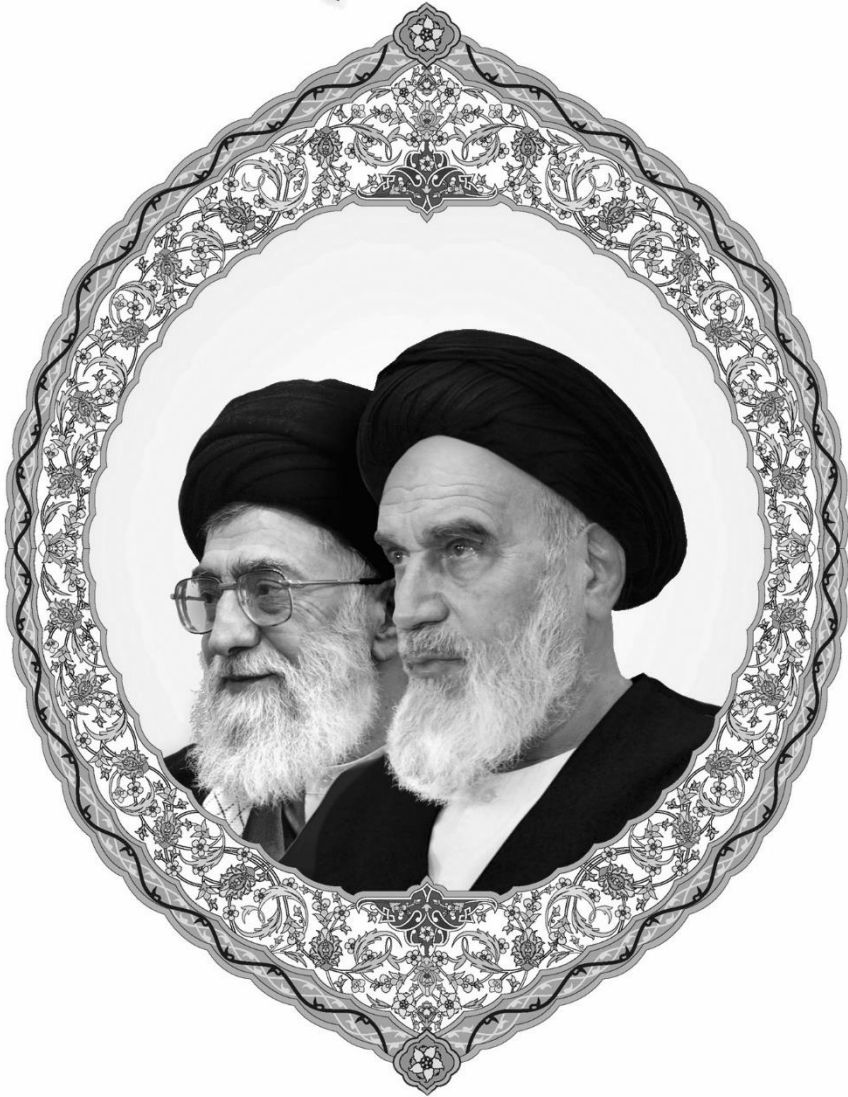
محسن بیگدلی، احمد ودادی، وجه الله قربانی زاده
📖 تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی پاپوران ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی ستاد نهاجا)
۷۱-۸۸
سیدرحمان طباطبایی

📖 الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی) ----- ۸۹-۱۱۶
علی قاسم زاده، تورج اسکندری پور، حسین اکبری

📖 مختصات رهبری و فرماندهی نظامی در اندیشه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) -- ۱۱۷- ۱۵۰
اصغر محمدی فاتح، رضا جهانفر، سید مهدی حسینی گل افشانی

📖 جوانی جمعیت و توسعه اقتصادی ----- ۱۵۱- ۱۷۱
محمد مهدی، سید حسن حسینی، اصغر سالار نژاد، ولی الله اسفندیار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Identifying the future in the field of human capital management threats of the Islamic Republic of Iran armed forces: based on the ideas of the Supreme Leader (Madazleh AlAli)

Majid Maleki[✉] | Shahram Hasanvand^{*} |

۱. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: maleki@am@gmail.com.
۲. Department of Management, Faculty of Management, Khorasan University, Esfahan, Iran. E-mail: shahramhasanvand@yahoo.com.

article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Considering the undeniable importance of capital resources in today's organizations and especially in the armed forces, the present research was conducted with the aim of identifying the future threats of the armed forces of the Islamic Republic of Iran in the field of human capital. This research is qualitative and descriptive.
Article history: Received ۲۰۲۴/۰۴/۰۱ Received in revised form ۲۰۲۴/۰۵/۱۶ Accepted ۲۰۲۴/۰۵/۲۵ Published online ۲۰۲۴/۰۶/۲۰	Considering that the supreme leader is the highest position of the armed forces in the Islamic Republic of Iran, identifying his ideas and trying to implement the recommendations of the Supreme Leader for the employees of the armed forces is considered as an organizational task, so in order to identify the mentioned threats the orders of the Supreme Leader published in the KHAMENEI.IR are considered as research community and have been analyzed. The data has been analyzed using thematic analysis with the help of MAXQDA software.
Keywords: <i>Threats, human capital, human capital management, armed forces.</i>	The research findings include the identification of ۴ overarching themes, ۱۰ organizing themes and ۴۹ basic themes. Therefore, human capital recruitment threats (including reducing organizational attractiveness and reducing job applicants); talent war (including threats related to the identification and cultivation of talents and brain drain); cultural invasion (including inducing inappropriate beliefs, efforts to devalue and spread destructive behaviors) And threats in the use of human capital (including managerial threats and lack of attention to the proposal system) were identified as the most important threats in the field of human resources management of the armed forces.

Cite this article: Maleki, M, Hasanvand, SH. (۲۰۲۴). Identifying the future in the field of human capital management threats of the Islamic Republic of Iran armed forces: based on the ideas of the Supreme Leader. *Management of Defense Human Capital*, ۴ (۱۳), ۱-۲۲



شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

مجید ملکی^۱ | شهرام حسنونند^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران، رایانامه: maleki@m@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان رایانامه: shahramhasanvand@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	این پژوهش از نوع کیفی و توصیفی است. ، لذا به منظور شناسایی تهدیدات مذکور فرمایشات مقام معظم رهبری که در پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری انتشار یافته است به عنوان جامعه تحقیق در نظر گرفته شده و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند، بنابراین نمونه بر جامعه منطبق می‌باشد. داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و به کمک نرم افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق شامل شناسایی ۴ مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۹ مضمون پایه می‌باشد. لذا تهدیدات در جذب سرمایه های انسانی (شامل کاهش جذابیت سازمانی و کاهش متقاضیان استخدام؛ جنگ استعدادها (شامل تهدیدات مربوط به شناسایی و پرورش استعدادها و فرار مغزها)؛ تهاجم فرهنگی (شامل القاء باورهای نامناسب، تلاش در جهت ارزش زدایی و اشاعه رفتارهای مخرب) و تهدیدات در بکارگیری سرمایه های انسانی (شامل تهدیدات مدیریتی و عدم توجه به نظام پیشنهادات) به عنوان مهمترین تهدیدات حوزه مدیریت سرمایه های انسانی نیروهای مسلح شناسایی گردیدند.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	
۱۴۰۳/۰۱/۱۳	
تاریخ بازنگری:	
۱۴۰۳/۰۲/۲۷	
تاریخ پذیرش:	
۱۴۰۳/۰۳/۰۵	
تاریخ انتشار:	
۱۴۰۳/۰۳/۳۱	
کلیدواژه‌ها:	
تهدید، سرمایه‌های انسانی، مدیریت سرمایه- های انسانی، نیروهای مسلح.	

استناد: ملکی، مجیدو حسنونند، شهرام (۱۴۰۳). شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی). فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی ، ۱۳ (۴)، ۲۲-۱.



مقدمه

امروزه هر کشوری تلاش می‌کند اقداماتی را در راستای حداکثرسازی توان و اقتدار ملی برای استقرار امنیت و حداکثرسازی توان دفاعی خود انجام دهد، جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و تلاش می‌کند قابلیت‌های ملی، قدرت ملی و اقتدار دفاعی خود را افزایش دهد تا موجب افزایش بازدارندگی، کاهش آسیب‌پذیری، تداوم فعالیت‌های ضروری، ارتقای پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در مقابل تهدیدها و اقدامات نظامی شود (پاشایی هولاسو و شفقت، ۱۳۹۸: ۶).

در عصر حاضر سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که از آن به عنوان شگفتی‌های سرعت و تحولات نیز نام می‌برند. در این دوره، از اهمیت کار یدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه را دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می‌توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشأ فکر و ایده است و حیاتی‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات محسوب می‌شود، حداکثر بهره‌برداری را کنند در دنیای امروزی، تنها عاملی که می‌تواند موجب پایایی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شود، برخورداری از سرمایه‌های انسانی توانا و مبتکر است (جعفری‌زاده، کوشا و کریمی، ۱۳۹۹: ۷۵).

نیروهای مسلح با بهره‌گیری از نیروی انسانی، فناوری و روش‌های مناسب می‌توانند سرنوشت نبردها را تغییر داده و برتری، موفقیت و واکنش مناسب و به موقع در مقابل مهاجم دشمن را فراهم نمایند، لذا نیروی انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های برتر ساز در صحنه نبرد محسوب می‌گردد (جعفری‌زاده، کوشا و کریمی، ۱۳۹۹: ۷۴). لذا استفاده موثر از سرمایه‌های انسانی، به گونه‌ای که موجب رشد و توسعه توانمندی‌های محوری گردد، از مهم‌ترین اهداف سازمانی و عامل کسب مزیت رقابتی است (امینی، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۵).

سرمایه‌های انسانی، سرمایه اصلی هر سازمان و عامل بوجود آورنده قابلیت‌های کلیدی است. امروزه کارکنان با مهارت‌ها و توانایی جمعی‌شان و توانشان در نحوه بکارگیری اینها، به عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته‌اند (امینی، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۶).

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 رقبای نتوانند از آن کپی‌برداری 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). های‌گروپ ۱ (۲۰۰۴) اشاره می‌کند که بهترین منبع مزیت رقابتی سازمان کارکنان آن است. تمام راه‌حل‌ها، مدل‌های کسب و کار، محصولات و خدمات می‌توانند توسط رقبای کپی شوند، اما کارکنان با استعداد و شایسته، یک منبع پایدار تمایز هستند (۴۶: ۲۰۰۷، Vathanophas and Thai-ngam) و نیروی انسانی کارآمد و توانمند برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان ضروری است (۲: ۲۰۱۵، Osei and Ackah).

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 (۲۰۰۷، Vathanophas and Thai-ngam). (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)

ماهیت و نوع مأموریت نیروهای مسلح به گونه‌ای است که می‌بایست نوعی پیش‌نگری و جامع‌نگری در برنامه‌ریزی پیرامون فرآیندهای سرمایه‌های انسانی داشته باشند و در موقعیت‌های احتمالی، پیش از بروز شرایط بحران، سیستم برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی به صورت متناسب با موقعیت عمل نموده و شرایط را برای رویارویی با وضعیت اضطرار و خطر آماده نماید. تصمیمات بلند مدت و استراتژیک مدیران، زمانی می‌تواند دارای کارایی و اثرگذاری باشد که بر پایه دید و بینش درست از آینده باشد. در نگرش‌هایی که تصمیم‌گیری بلندمدت و استراتژیک را به دلیل آشفتگی و ناتوانی در عدم پیش‌بینی آینده بی‌فایده می‌دانند، به ناچار باید در هنگام بحران تصمیماتی گرفت که اثر بخشی لازم را نداشته و موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند. (امینی، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۶).

ضعف در شناخت حوزه‌های تاثیرگذار محیطی و عدم وجود دید و بینش صحیح نسبت به آینده، موجب برنامه‌ریزی مقطعی و متغیر در زمینه فرآیندهای سرمایه‌های انسانی گردیده که در این صورت سرمایه‌های انسانی نیروهای مسلح به عنوان اصلی‌ترین منابع سازمان، در زمان مواجهه با وقایع و رویدادها آمادگی لازم را نداشته و به شیوه موثر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. یکی از مهمترین مباحث در برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه‌های انسانی شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و فرصت‌ها می‌باشد.

برابر بررسی به عمل آمده علیرغم اهمیت شناسایی تهدیدات جهت برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه‌های انسانی در نیروهای مسلح، پژوهشی خاصی در این حوزه انجام نشده است لذا پژوهش حاضر در نظر دارد با بررسی فرمایشات، پیام‌ها و تدابیر مقام معظم رهبری به این سوال پاسخ دهد که تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی کدامند؟

ادبیات و پیشینه‌های پژوهش

الف) ادبیات تحقیق

۱- تهدید

فرهنگ آکسفورد تهدید را امکان به وحشت انداختن، ترساندن یا ایجاد فاجعه برای یک فرد یا جامعه، آسیب زدن به کسی یا چیزی و نتایج ناخوشایند به بار آوردن تعریف می کند. صرف-نظر از معانی لغوی و لفظی تهدید در ادبیات امنیتی تعاریف و توصیف‌های گوناگونی از تهدید صورت گرفته است. در جمع بندی از مفهوم تهدید می‌توان این گونه بیان کرد که تهدید یعنی وجود یک فشار خارجی، فقدان امنیت، ایجاد اختلال در توانایی‌های کشور به منظور کسب اهداف ملی، اقداماتی که کمیت و کیفیت زندگی مردم یک کشور یا دامنه‌ی اختیارات حکومت را به طور جدی کاهش دهد، درک و ساخت یک دشمن یا وضعیت خطرناک، محدود کردن و حبس آزادی و رهایی (پاشایی هولاسو و شفقت، ۱۳۹۸: ۶).

فراهانی تهدید را اینگونه تعریف می‌نماید: هر گونه نیت، قصد، حادثه و اقدامی که ثبات سیاسی و امنیت ملی کشور را به خطر اندازد و یا تهدید به قابلیت‌ها، نیت و گاه اقدامات دشمنان بالفعل و بالقوه برای مداخله یا جلوگیری از نیل به منافع و اهداف امنیت ملی در سطح ملی (خزائی، ۱۳۹۵: ۱۵۲).

عقیلی و مصطفوی عنوان می‌کنند تهدید، عنصر یا وضعیتی است که ارزش‌های حیاتی سه گانه شامل تمامیت ارضی؛ ایده و الگوهای رفتاری؛ و حاکمیت سیاسی را به خطر می‌اندازد. بنابراین می‌توان گفت، ساده‌ترین تعریف از تهدید، فقدان مفهوم دیگر، یعنی امنیت است، این وضعیت با به خطر افتادن ارزشها و منافع حیاتی یک کشور به وجود می‌آید. لکن مطالعات امنیتی و تهدیدشناسی همزمان با تحول جوامع، توسعه و تغییر یافته و در مفاهیم امنیت، قدرت و تهدید تحول ایجاد شده است. امنیت ملی و تهدیدات آن، مفهوم مبهم، نسبی و توسعه نیافته است به این معنی که تعریف از امنیت ملی و تهدیدات آن به پیش‌فرض‌های تعریف کننده بستگی دارد و به عبارتی زمانمند و مکانمند است، در حقیقت رابطه بین امنیت، و تهدیدات رابطه‌ای قراردادی است که مصداق خود را از درون گفتمان‌های گوناگون می‌جوید، با وجود این تفاسیر بر ویژگی‌های زیر می‌توان تأکید کرد (عقیلی و مصطفوی، ۱۳۹۲: ۲۶).

مقام معظم رهبری عنوان می‌فرمایند: "تهدید" یکی از کارهای دشمن است؛ یکی از شیوه‌های دشمن، تهدید کردن است. ممکن است در یک مواردی تهدید خود را عمل هم کند؛ اما آن ملتی در این میدان کشمکش خواهد توانست عظمت، عزت، هویت و منافع خود را حفظ

کند که عقب‌نشینی نکند و بایستد. این استقامت «فما استقاموا لکم فاستقیموا لهم»؛ تا وقتی که دشمن در مقابل شماسست و علیه شما ابزارهای تهدید و تخویف خود را مطرح می‌کند، باید ایستادگی کنید (بیانات در دیدار با بسیجیان، ۱۳۸۵/۰۱/۰۶).

۲- مدیریت سرمایه های انسانی

محققین مختلف تعاریف متفاوتی از مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه نموده‌اند. استوری^۱ (۱۹۹۵) مدیریت سرمایه های انسانی را به عنوان " رویکردی متمایز به مدیریت کارکنان که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق استقرار استراتژیک نیروی کار بسیار متعهد و توانمند، با استفاده از مجموعه‌ای یکپارچه از تکنیک‌های فرهنگی، ساختاری و پرسنلی " تعریف می‌کند. در حالی که دیارز و رو^۲ (۲۰۰۴) مدیریت سرمایه های انسانی را به عنوان را به عنوان "فعالیت هایی طراحی شده برای تامین و هماهنگ کردن سرمایه های انسانی یک سازمان" تعریف نموده‌اند و باکسال و پورسل^۳ (۲۰۰۰) استدلال می‌کنند که مدیریت سرمایه های انسانی شامل هر چیزی است که با مدیریت روابط کارکنان در شرکت در ارتباط است (Osibanjo and Adeniji, ۲۰۱۲: ۵-۶).

براون^۴ (۲۰۱۳) عنوان می‌کند مدیریت سرمایه‌های انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان، یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند و به صورت فردی و یا گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم می‌باشند (امیری، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۷). اسلومن^۵ (۲۰۰۳) هدف محوری مدیریت سرمایه های انسانی، رسیدن به انسجام و یکپارچگی است. بدین معنی که مسائل مدیریت سرمایه های انسانی با طرح‌های استراتژیک به نحوی یکپارچه و هماهنگ باشند که از همبستگی و تناسب میان جنبه‌های

۱ - Storey

۲ - Byars & Rue

۳ - Boxall & Purcell

۴ - Brown

۵ - Sloman

مختلف مدیریت سرمایه های انسانی اطمینان حاصل شود (امیری، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۷).

فابری^۱، (۲۰۱۶) اظهار می‌دارد سازمان‌های موفق در زمینه تدوین راهبرد و جهت دهی به مسیر ارتقای انسجام میان فرآیندهای سرمایه های انسانی با اهداف سازمان، ضمن تعیین معیارهای جهت دهنده موثر، سایر فرآیندهای سرمایه های انسانی خود را با ملاک و معیارهای تعیین شده همسو نموده و از این طریق، از تمامی ظرفیت‌های موجود در زمینه سرمایه‌های انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌نمایند. چنین سازمان‌هایی عمدتاً انعطاف‌پذیری و پابرجایی قابلیت‌ها را در زمان تدوین شاخص‌های جهت دهنده، مدنظر قرار داده و در چارچوب تعیین شده از سوی آنها، مقتضیات محیطی و تعامل سازنده با شرایط پیرامونی در نظر گرفته شده است. مدیریت استراتژیک سرمایه‌های انسانی باید چارچوب‌های هماهنگ کننده‌ای را به وجود آورد که فراگیر، اقتضایی و مبتنی بر آینده نگری باشند (امیری، دامغانیان و ابراهیمی، ۱۳۹۸: ۵۷).

(ب) پیشینه پژوهش

پاسدار و گروسی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با ماتریس SWOT" تهدیدات موارد زیر را به عنوان تهدیدات عمده منابع انسانی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی معرفی نموده اند:

(۱) ارتباط ضعیف نظام پرداخت با مدیریت عملکرد

(۲) قوانین مربوط به نیروی کار و اتحادیه‌های کارگری (درخصوص استخدام و جذب نیروی انسانی، وجود سهمیه و محدود کردن پستهای سازمانی، اعتبار ضعیف آزمونهای ادواری و

(۳) پایین بودن سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان (عدم تعادل سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان و تاثیر آن در جذب نیروی انسانی ماهر)

۴) افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تاثیر بر حوزه هزینه کرد منابع انسانی (کاهش قدرت خرید افراد)

۵) امکان جذب نیروهای متخصص توسط شرکت های دیگر

یافته‌های پژوهش رجبزاده قطری، سالارنژاد و ملکی (۱۴۰۰) با عنوان تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نذاجا حاکی از آن است که عمده‌ترین تهدیدات در مدیریت سرمایه‌های انسانی عبارتند از: تهاجم فرهنگی، کمبود اعتبارت، تهدیدات فرامنطقه‌ای و تشدید اقدامات تروریستی، عدم امکان حضور کارکنان نذاجا در مجامع جهانی، میزان جذابیت پایین نذاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی (تسهیلات، مزایا و...); وضعیت اقتصادی کشور؛ مکان جذب نیروهای متخصص نذاجا توسط سایر سازمان‌ها؛ عدم برخورداری نسبی کارکنان نذاجا از رفاه اقتصادی.

یافته‌های پژوهش مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) با عنوان "تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی"، حاکی از شناسایی وجود امکانات و سیستم‌های رایانه‌ای به منظور ارزیابی عملکرد و نمایش نتایج به طور پیوسته بر روی سیستم کاربر جهت ارائه بازخور؛ دشواری فرآیند شناسایی افراد مستعد با توجه به تعدد دانشگاه‌ها؛ تورم فزاینده و عدم ثبات اقتصادی و کاهش قدرت خرید؛ وجود سیستم‌های جبران خدمات بهتر سازمان های دیگر که موجب جذب افراد متخصص سازمان به آنها می‌شود؛ افزایش سطح تحصیلات و به تبع آن افزایش انتظار کارکنان در امور رفاهی؛ بالا رفتن میزان مدرک گرایی در کشور؛ تغییرات مداوم شرایط محیطی و لزوم همراستایی سیستم ارزیابی عملکرد با آن تغییرات و بازنگری رفتارهایی که در فرآیند امتیازدهی باید مورد تأکید قرار گیرند، به عنوان تهدیدات حوزه مدیریت منابع انسانی می- باشد.

ارنست و یانگ^۱ 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 (Fogleman, Anderson and McCorkle, ۲۰۰۹: ۲).

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای، از نظر ماهیت کیفی است و پارادیم حاکم بر پژوهش تفسیرگرایی است. پژوهشگران در این پژوهش فرمایشات مقام معظم رهبری که در پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری انتشار یافته است را مورد تحلیل قرار داده‌اند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و به کمک نرم افزار مکس کیودا^۱ تحلیل گردیده‌اند. برای حصول اطمینان از روایی تحقیق یعنی دقیق بودن یافته‌ها دقیق، چهار تن از اساتید رشته مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره‌ی کدگذاری استخراجی پرداختند و نظرات این اساتید در کدگذاری اعمال گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بشرح ذیل می‌باشد:

(۱) آشنا شدن با داده‌ها: به منظور آشنایابی با عمق و محتوای داده‌ها محققین چندین بار بیانات، احکام و فرامین مقام معظم رهبری را خوانده‌اند.

(۲) ایجاد کدهای اولیه: کدهایی که به نظر می‌رسید یک ویژگی خاص از داده‌ها را معرفی می‌کرد با استفاده از نرم افزار مکس کیودا احصا گردیدند. در این مرحله ۱۳۵ کد اولیه احصاء شد. قسمتی از فرمایشات مقام معظم رهبری در ادامه ارائه گردیده و کدهای

اولیه بدست آمده برای این بخش از بیانات مقام معظم رهبری در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱) نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی از بیانات مقام معظم رهبری

ر دیف	نقل قول	منبع	کدها
۱	همبستگی و اتحادتان را حفظ کنید. دشمن، اتحاد مردم را هدف گرفته است. دشمن، ساده لوحانه به نفوذی‌ها و مزدوران خود در میان مردم دل بسته؛ این یک خیال خام و واهی است.	در دیدار زائرین و مجاورین حرم مطهر رضوی ۱۳۸۴/۰۱/۰۱	تهدید عدم اتحاد
۲	این تصور درست نیست که فکر کنیم چه فایده‌ای دارد ما به‌عنوان دانشجو این فعالیت را بکنیم یا این تلاش را انجام بدهیم؟ چه تأثیری در واقعیت‌های کشور میگذارد؟ نه، تأثیر دارد؛ تأثیر زیادی هم دارد.	در دیدار جمعی از دانشجویان ۱۳۹۴/۰۴/۲۰	بی‌تفاوتی و احساس عدم تأثیرگذاری
۳	صرفاً اعتراض کنیم، این کار را پیش نمبرد، این مطلقاً فایده‌ی جدی و ماندگاری ندارد؛ حالا ممکن است یک فواید کوچکی اول کار داشته باشد؛ آنچه فایده دارد عبارت است از پیشنهاد. ببینید در اسلام هم نهی از منکر با امر به معروف همراه است، نهی از منکر همان اعتراض است، امر به معروف یعنی پیشنهاد، ارائه‌ی راه حل، ارائه‌ی کاری که باید انجام بگیرد و میتواند انجام بگیرد؛ اینها با هم هستند؛ بنابراین مطالبه‌گری را حتماً با ارائه‌ی راه حل و دادن راه حل‌های خوب و قابل قبول همراه کنید.	ارتباط تصویری با نمایندگان تشکل‌های دانشجویی ۱۳۹۹/۰۲/۲۸	اعتراض بدون پیشنهاد
۴	خواهش من این است که جریان‌های دانشجویی به گفتمان‌سازی اهمیت بدهند. مسائل نظام را استخراج کنید، فکر کنید، راه‌حل‌های سنجیده و قوی پیش‌بینی کنید، اینها را مطرح کنید.	ارتباط تصویری با نمایندگان تشکل‌های دانشجویی ۱۳۹۹/۰۲/۲۸	عدم گفتمان سازی
۵	پرچم مطالبه‌گری را اگر شما در دست داشته باشید، خوب است؛ [اما] اگر شما این پرچم را زمین گذاشتید، کسانی ممکن است این پرچم را بردارند که هدفشان رفع	در ارتباط تصویری با نمایندگان تشکل‌های دانشجویی	عدم مطالبه‌گری

ر دیف	نقل قول	منبع	کدها
	مشکلات مردم نیست؛	۱۳۹۹/۰۲/۲۸	
۶	مدیران به امر سازماندهی اهمیت بدهند؛ زیرا سازماندهی در نیروهای مسلح، با نظم و انضباط ویژه همراه است. دوم، ارتقای کیفیت نیروهای انسانی است.	بیانات در دیدار جمعی از فرماندهان و پرسنل ارتش ۱۳۷۴/۰۱/۳۰	عدم سازماندهی مناسب سرمایه های انسانی
۷	امروز یک جریان تبلیغاتی گمراه کننده‌ای وجود دارد که می‌خواهد عکس این را تبلیغ بکند؛ همت این جریان تبلیغاتی این است که وانمود کند جوان ایرانی از ارزشها گسسته است و به آینده ناامید است و احساس مسئولیت نمیکند؛ این را یک جریان تبلیغاتی دارند بشدت دنبال میکنند.	بیانات در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح ۱۴۰۱/۰۷/۱۱	گسستن از ارزشها نامیدی به آینده عدم مسئولیت پذیری
۸	امروز هدف جنگ نرم دشمن و جنگ پنهان دشمن، این است که مردم را از عرصه‌ی جهاد و مقاومت دور کند، مردم را نسبت به آرمانها بی‌تفاوت کند	بیانات در دیدار اعضای ستادهای برگزاری کنگره شهدای استان‌های کهگیلویه و بویراحمد و خراسان شمالی ۱۳۹۵/۰۷/۰۵	بی‌تفاوتی نسبت به آرمانها
۹	یک رکن از ارکان اقتدار ملی عبارت است از قدرت دفاعی، یک رکن هم عبارت است از مسائل اقتصادی و ثبات و استحکام اقتصادی، یک رکن هم مسائل فرهنگی.	بیانات در ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح ۱۳۹۹/۰۷/۲۱	تهدیدات اقتصادی تهاجم فرهنگی
۱۰	یعنی سعی میکنند این جوانها را، این نسلی را که نه انقلاب را دیده، نه امام را دیده، نه دفاع مقدس را دیده و امروز هم جوان است، از انقلاب جدا کنند، مفاهیم غیر انقلابی و ضد انقلابی را به این نسل تفهیم کنند. برای این	بیانات در دیدار خانواده شهید محسن حججی ۱۳۹۶/۰۷/۱۱	جدا کردن جوانان از انقلاب

ر دیف	نقل قول	منبع	کدها
	کار دارد تلاش انجام میگیرد؛ سالها است تلاش میشود.		
۱ ۱	به نظرم میرسد که پیشنهادهایی که داده شد درست است و غالباً هم عملی است؛ و از اینجا انسان این حقیقت را بیشتر درک میکند که بسیاری از مشکلات ما در این سالهای گذشته، مشکلات مدیریتی بوده؛ راهکار وجود داشته، [اما] مدیریته‌ها به آن راهکار نپرداختند.	بیانات در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر تحصیلی ۱۴۰۱/۰۷/۲۷	مسائل مدیریتی عدم پذیرش نظرات دیگران(نخبگان)
۱ ۲	برخی نخبگان در ایران رشد می‌کنند اما ثمره این رشد را به خارج می‌برند و برخی اوقات نیز با تبدیل شدن به پیچ و مهره‌های دشمن ظرفیت خود را در اختیار آن قرار می‌دهند.	بیانات در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر تحصیلی ۱۴۰۱/۰۷/۲۷	فرار مغزها تبدیل شدن نخبگان به دشمن
۱ ۳	برخی حتی ظرفیت‌های بزرگ کشور را انکار می‌کنند و خواستار جمع‌آوری ظرفیتی همچون صنعت هسته‌ای می‌شوند	بیانات در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر تحصیلی ۱۴۰۱/۰۷/۲۷	انکار ظرفیت- های موجود
۱ ۴	نباید بگذاریم نخبگان به واسطه برخی سنگ‌اندازی‌ها یا برخوردهای نامناسب، از دانشگاه و ادامه فعالیت در کشور، مأیوس شوند و هرچه در این زمینه خرج کنیم، هزینه نیست بلکه سرمایه گذاری است.	بیانات در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر تحصیلی ۱۴۰۱/۰۷/۲۷	برخورد نامناسب با نخبگان
۱ ۵	بنده روی این تکیه میکنم، روی معیشت مردم تکیه میکنم، روی معیشت کارکنان دستگاه‌های مختلف تکیه میکنم، روی معیشت کارکنان نیروهای مسلح تکیه میکنم؛ اینها باید دنبال بشود، اینها باید با جدیت دنبال بشود؛ این به عهده‌ی مسئولین است.	بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش ۱۳۹۶/۰۱/۳۰	مشکلات معیشتی کارکنان
۱ ۶	آنها اتفاقاً روی همین نکته تکیه دارند میکنند تا بلکه بتوانند از نقطه‌ضعف اقتصادی و کمبودهای اقتصادی برای تخریب، برای اخلاص استفاده کنند.	بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان ارتش ۱۳۹۶/۰۱/۳۰	کمبودهای اقتصادی

رشد پایین جمعیت	در دیدار با مسئولان نظام ۱۳۹۰/۵/۱۶	من معتقد به کثرت جمعیت. هر اقدام و تدبیری که می‌خواهد برای متوقف کردن رشد جمعیت انجام بگیرد، بعد از صد و پنجاه میلیون انجام بگیرد!	۱ ۷
کدها	منبع	نقل قول	ر دیف
پیری جمعیت	بیانات در ارتباط تصویری با نمایندگان	یا بالا رفتن سن ازدواج، یا پیری جمعیت کشور و همین مسائلی که در بیانات بعضی از دوستان هم بود. خوب پس همی اینها حوزه‌های لزوم تحول است، در همی اینها بایستی تحول به وجود بیاید.	۱ ۸
بالا رفتن سن ازدواج	تشکل‌های دانشجویی ۱۴۰۰/۰۲/۱۲		
مشکلات معیشتی	حکم انتصاب امیر دادرس ۱۳۹۶/۰۸/۱۴	میر سرتیپ محمدحسین دادرس بنا به پیشنهاد فرمانده کل ارتش و نظر به تعهد و تجربه و شایستگی، شما را به سمت «جانشین فرمانده کل ارتش جمهوری اسلامی ایران» منصوب می‌کنم. ارتقای آمادگی‌های اطلاعاتی و عملیاتی آجا و رفع نیازهای عمده‌ی معیشتی کارکنان در چارچوب تدابیر فرمانده کل مورد انتظار است.	۱ ۹

۳) جست‌وجو و شناخت مضامین: در این مرحله کدهای بدست آمده از مرحله قبل با مضامین بالقوه تطبیق داده می‌شوند. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی داده و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در این مرحله ۴۹ مضمون پایه بدست آمد.

۴) ترسیم شبکه مضامین: در این مرحله کدهای بدست آمده در مرحله قبل با توجه به شباهت و افتراق آنها در زیر مجموعه کدهای فراگیرتری قرار گرفتند. در این مرحله محققین ۱۰ مضمون سازمان دهنده را استخراج نمودند.

۵) تحلیل شبکه مضامین: در این مرحله پس از رفت و برگشت در میان مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر شامل تهدیدات در جذب سرمایه های انسانی؛

جنگ استعدادها؛ تهاجم فرهنگی و تهدیدات در بکارگیری سرمایه های انسانی استخراج گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) شامل ۴ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۹ مضمون پایه شناسایی گردید. مضامین استخراج شده در قالب جدول شماره ۲ و شکل شماره ۱ ارائه گردیده است.

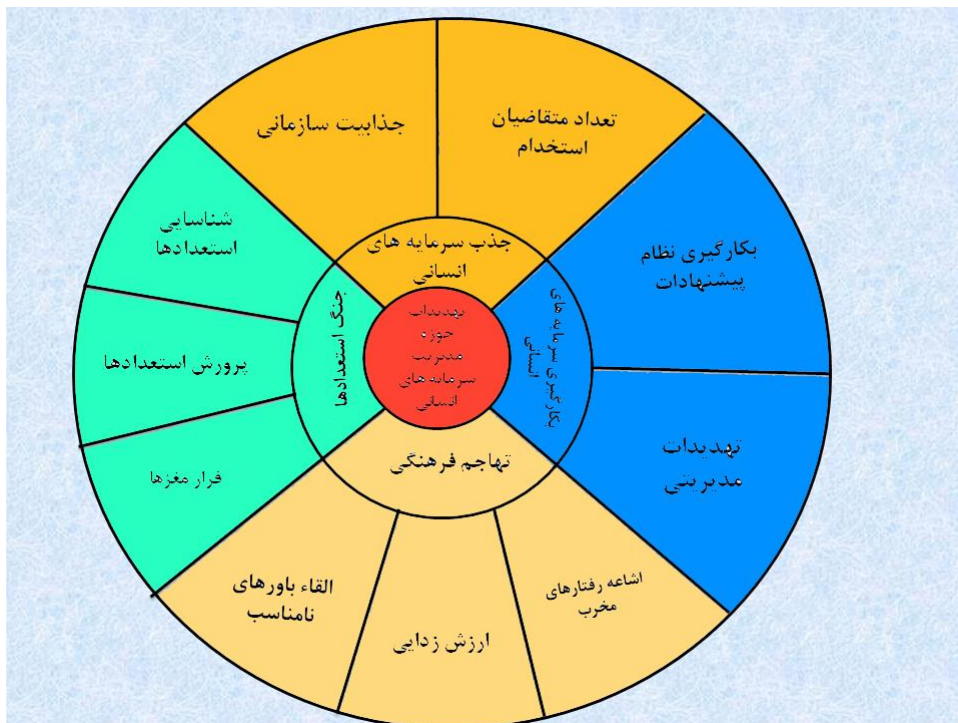
جدول شماره (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراجی از تحلیل مضمون

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	جاذبه و دافعه نامناسب	کاهش جذابیت	تهدید در جذب سرمایه های انسانی
۲	مشکلات معیشتی کارکنان	سازمانی	
۳	کمبودهای اقتصادی		
۴	عدم حفظ صیانت افراد توسط سازمان		
۵	رشد پایین جمعیت	کاهش متقاضیان	
۶	پیری جمعیت	استخدام	
۷	بالا رفتن سن ازدواج		
۸	عدم شناخت استعدادهای موجود	ضعف در شناسایی استعدادها	جنگ استعدادها
۹	انکار ظرفیت‌های موجود		
۱۰	قدرت استعدادها را ندانستن		
۱۱	تعطیلی دانشگاه‌ها	ضعف در پرورش استعدادها	
۱۲	تخریب فعالیت‌های علمی		
۱۳	ناقص کردن فعالیت های علمی		
۱۴	عدم اقبال نخبگان	ضعف در بکارگیری استعدادها	
۱۵	عدم پذیرش نظرات نخبگان		

	(فرار مغزها)	عدم ایجاد بستر مناسب برای نخبگان	۱۶
		برخورد نامناسب با نخبگان	۱۷
		جذب جوانان فعال و اثرگذار توسط دشمن	۱۸
		تبدیل شدن نخبگان به دشمن	۱۹

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۲۰	بی تفاوتی نسبت به آرمان‌ها	القاء باورهای نامناسب	تهاجم فرهنگی
۲۱	احساس حقارت و بی هویتی		
۲۲	علم آموزی صرفاً برای سود شخصی		
۲۳	تسیلم در برابر زورگویی و زیاده طلبی		
۲۴	ناامیدی نسبت به آینده	ارزش زدایی	
۲۵	جدا کردن جوانان از انقلاب (تهاجم فرهنگی)		
۲۶	معنویت زدایی		
۲۷	دین زدایی		
۲۸	عفت و عصمت زدایی		
۲۹	مخدوش کردن چهره نظام اسلامی		
۳۰	گسستن از ارزشها		
۳۱	ایجاد بی ایمانی		
۳۲	ایجاد تفرقه و اختلاف و عدم اتحاد	اشاعه رفتارهای مخرب	تهاجم فرهنگی
۳۳	تقویت نارضایی‌ها در داخل کشور		
۳۴	ترس از عظمت و بزرگی کارها		
۳۵	بی تفاوتی و احساس عدم تاثیرگذاری		

		محافظه کاری	۳۶
		انفعال	۳۷
		انحراف	۳۸
		غفلت از دشمن	۳۹
تهدیدات در بکارگیری سرمایه های انسانی	تهدیدات مدیریتی	عدم شایسته سالاری	۴۰
		عدم سازماندهی مناسب سرمایه های انسانی	۴۱
		عدم جامع نگری	۴۲
		عدم تبیین مناسب اقدامات انجام شده	۴۳
		عدم مسئولیت پذیری	۴۴
		عدم گفتمان سازی	۴۵
		احساس ناتوانی و ضعف در مقابل دشمن	۴۶
	عدم استفاده صحیح از نظام پیشنهادات	اعتراض بدون پیشنهاد	۴۷
		عدم مطالبه گری	۴۸
		عدم توجه به بهبود مستمر	۴۹



شکل (۱) تهدیدات آینده در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی

بحث و نتیجه گیری

برابر نتایج تحقیقات مختلف مهمترین منبع سازمانی، سرمایه های انسانی سازمان می باشد لذا برنامه ریزی برای جذب، نگهداشت و استفاده از سرمایه های انسانی در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به منظور برنامه ریزی استراتژیک سرمایه های انسانی شناسایی تهدیدات و فرصت های محیطی از اهمیت ویژه برخوردار بوده لذا محققین در پژوهش حاضر با بررسی فرمایشات مقام رهبری مهمترین تهدیدات حوزه مدیریت سرمایه های انسانی را در چهار دسته کلی (مضامین فراگیر) تهدیدات در جذب سرمایه های انسانی با دو مضمون سازمان دهند شامل (کاهش جذابیت سازمانی و کاهش متقاضیان استخدام)؛ جنگ استعدادها با سه مضمون سازمان دهنده شامل (ضعف در شناسایی استعدادها، ضعف در پرورش استعدادها و ضعف در

بکارگیری استعدادها (فرار مغزها))؛ تهاجم فرهنگی با سه مضمون سازمان‌دهنده شامل (القاء باورهای نامناسب، ارزش زدایی و اشاعه رفتارهای مخرب)؛ و تهدیدات در بکارگیری سرمایه های انسانی با دو مضمون سازمان‌دهنده شامل (تهدیدات مدیریتی و عدم استفاده صحیح از نظام پیشنهادات) استخراج نموده‌اند.

با مقایسه نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش پاسدار و گروسی (۱۳۹۴) مشاهده می‌گردد نتایج دو پژوهش در زمینه شناسایی وضعیت اقتصادی و جنگ استعدادها به عنوان تهدیدات در حوزه سرمایه های انسانی همخوان ولی تحقیق مذکور ارتباط ضعیف نظام پرداخت با مدیریت عملکرد؛ پایین بودن سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان و قوانین مربوط به نیروی کار و اتحادیه‌های کارگری را نیز به عنوان تهدید شناسایی نموده است.

یافته‌های پژوهش رجب‌زاده قطری و همکاران (۱۴۰۰) در شناسایی تهاجم فرهنگی، کمبود اعتبارت، میزان جذابیت پایین نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی، وضعیت اقتصادی کشور، جنگ استعدادها و عدم برخورداری نسبی کارکنان نزاجا از رفاه اقتصادی با یافته‌های پژوهش حاضر همخوان بوده ولی پژوهش مذکور تهدیدات فرامنطقه‌ای و تشدید اقدامات تروریستی را نیز به عنوان تهدید شناسایی نموده است.

یافته‌های پژوهش مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) در بسیاری از موارد با پژوهش حاضر همخوان ولیکن پژوهش مذکور افزایش سطح تحصیلات و به تبع آن افزایش انتظار کارکنان در امور رفاهی؛ بالا رفتن میزان مدرک گرایی در کشور؛ تغییرات مداوم شرایط محیطی و لزوم همراستایی سیستم ارزیابی عملکرد با آن تغییرات را نیز به عنوان تهدیدات حوزه مدیریت سرمایه های انسانی معرفی می‌نماید.

در تحلیل همخوانی‌ها به نظر می‌رسد با عنایت به اینکه ماهیت تهدید عاملی خارج از سازمان است لذا بسیاری از تهدیدات شناسایی شده با تهدیدات شناسایی شده در سایر سازمان‌ها همخوان می‌باشند. اما تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از تفاوت در مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌های مختلف باشند که در این صورت تفاوت دیدگاه مشارکت‌کنندگان می‌تواند منجر به نتایج متفاوت گردد.

پیشنهادات

- (۱) با توجه به یافته‌های تحقیق به فرماندهان، مدیران و با شناسایی فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف سازمان متبوعه نسبت به بهره‌برداری از فرصت‌ها و نقاط قوت به منظور غلبه بر تهدیدات شناسایی شده اقدام نمایند.
- (۲) نسبت به ایجاد جذابیت سازمانی از طریق ارتقاء حقوق و مزایای کارکنان نسبت به سایر سازمان‌ها؛ خوشایندسازی محیط خدمتی؛ ترویج فرهنگ سازمانی مناسب؛ رفع محدودیت‌های غیرضروری و فراهم نمودن خدمات رفاهی گسترده برای کارکنان اقدام نمایند.
- (۳) با عنایت به کاهش نیروی انسانی متقاضی استخدام، بر اتخاذ استراتژی‌هایی که نیاز کمتر به سرمایه‌های انسانی داشته باشند تاکید نمایند.
- (۴) با ترغیب مردم به ازدواج و فرزندآوری در زمینه رفع مشکل کاهش متقاضیان استخدام اقدام نمایند.
- (۵) با استفاده از تمام ظرفیت‌ها نسبت به خنثی سازی تهاجم فرهنگی اقدام نمایند.
- (۶) ضمن شناسایی دقیق استعدادهای موجود، زمینه استعدادپروری و استفاده بهینه از نخبگان را با ایجاد جذابیت‌های مختلف فراهم گردد.
- (۷) نسبت به توانمندسازی مدیران به منظور غلبه بر تهدیدات مدیریتی اقدام گردد.
- (۸) با ایجاد و استفاده بهینه از نظام پیشنهادات از ظرفیت اقشار مختلف جامعه به منظور شناسایی و رفع مسائل سازمانی اقدام نمایند.
- (۹) محققین آینده نسبت به شناسایی روش‌های غلبه بر تهدیدات شناسایی شده اقدام نمایند.

فهرست منابع

- امیری، حسن؛ دامغانیان، حسین؛ ابراهیمی، سیدعباس. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری راهبردی به منظور ارتقای انسجام فرآیندهای منابع انسانی سازمان های دفاعی، *فصلنامه علمی- پژوهشی فرماندهی و کنترل*، سال سوم، شماره ۲: ۷۱-۵۵.
- 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.
- پاشایی هولاسو، امین؛ شفقت، ابوطالب. (۱۳۹۹). بهینه‌سازی اقتدار دفاعی امنیتی با رویکرد پدافند غیرعامل مطالعه موردی: جمهوری اسلامی ایران، *دوفصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بحران*، ویژه نامه هفته پدافند غیرعامل: (۵).
- جعفری‌زاده، امید؛ کوشا، حسن؛ کریمی، وحید. (۱۳۹۹). مؤلفه‌ها و شاخص‌های منابع انسانی مؤثر بر سامانه فرماندهی و کنترل قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(ص)، *فصلنامه علمی- پژوهشی فرماندهی و کنترل*، سال چهارم، شماره ۳: ۷۴-۹۱.
- خزائی، هوشنگ. (۱۳۹۵). پدافند غیر عامل از منظر مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا (مد ظله العالی)، *فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی*، سال سیزدهم، شماره ۳۶: ۱۵۱-۱۹۰.
- مرادی، محسن؛ حشمتی، محمدرسول. (۱۳۹۳). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیستم، شماره ۷۵: ۶۹-۹۶.
- رجب‌زاده قطری، علی؛ سالارنژاد، علی‌اصغر؛ ملکی، مجید. (۱۴۰۰). تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی نزاجا، *فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی*، سال اول، شماره ۴: ۳۹-۶۹.
- عقیلی، سید وحید؛ مصطفوی، فرحناز. (۱۳۹۲). ماهیت تهدید نرم، ابعاد و ویژگی‌ها، *دانشنامه حقوق و سیاست*، شماره ۱۹: ۲۵-۴۲.

حسینی، میرزاحسن؛ رحمانی، زین العابدین؛ 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.

سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمودرضا؛ رحیمی-آقدم، 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، ۲۰۸-۱۷۹.

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.

Brown, K (۲۰۱۳), Performance metrics for human resource alignment, *Information system management*, Vol. ۲۰, No. ۳۸, p. ۲۱۳-۲۹۶.

Fabbri, E. (۲۰۱۶), Strategic planning and foresight: the case of Smart Specialization Strategy in Tuscany, *foresight*, Vol. ۱۸, No. ۵, pp. ۱۲۱- ۱۴۷.

Fogleman, S. L; Anderson, D; McCorkle, D. (۲۰۰۹). *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>.

Osei, A. J; Ackah, O.(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.

Sloman, M (۲۰۰۳), *Training in the age of the learner*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

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.

Osibanjo, O. A., Adeniji, A. (۲۰۱۲). *Human Resource Management: Theory and Practice*, First Edition, Pumark Nigeria Limited Publisher.

Analyzing the concept of evaluation of human resource preservation policies

According to Rogers' evolutionary approach

Mohsen Bigdeli^۱, Ahmad Vadadi^۲✉, Vajhullah Ghorbanizadeh^۳

^۱ PhD student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, email: aidinbigdeli@gmail.com

^{۲*} Corresponding author, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran, Islamic Azad University, Visiting Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, e-mail: ahvedadi@gmail.com

^۳ Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran, e-mail: vghorbanizadeh@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

/۰۱۰۵۲۰۲۴/

Received in revised

۰۹/۰۵form ۲۰۲۴/

Accepted :

۲۰۲۴/۰۶/۰۴

Published online

۲۰۲۴/۰۶/۲۰

Keywords:

Policy evaluation,

maintenance,

human resources

,concept analysis,

Rogers' evolutionary

approach

The increasing importance of policy evaluation in all areas in the past half century has led to its greater use in most organizations. The purpose of this research is to clarify the concept of evaluating policies for the preservation and maintenance of human resources according to the existing theoretical issues, to know the antecedents, its consequences and characteristics in organizations. From the point of view of methodology, Rogers' evolutionary concept analysis approach has been used in this research, in which a comprehensive integration of the researches presented in the field of the concept in question identifies and evolves the concept in a cycle of importance. It analyzes its use and application.

The desired texts have been identified in the form of content analysis similar to content analysis with the keywords "policy assessment" and "preservation policies" and a combination of them in the period from ۲۰۱۰ to ۲۰۲۳ from valid and existing databases. The findings show In the evaluation of public policies in different departments of organizations (recruitment, retention, etc.), there is a multidimensional evaluation structure such as evaluations of content, process, etc., and each of these axes has its own unique characteristics. Features include goal setting, measurement, analysis and recommendations. Substitute concepts include evaluation of recruitment policies, quality of work life (QWL), work life balance (WLB). The antecedents include the competence of evaluators, the role of interest groups, etc., the consequences include all kinds of political, social, cultural consequences, etc. The results showed that the policy evaluation of any organization, depending on its conditions and requirements, can be a combination of several structures of The opinions of the thinkers in that organization and provide a useful framework for understanding the nature of the evaluation models of maintenance policies in organizations for all CEOs and specialists in this field.

Cite this article: Bigdeli, Mohsen; Vedadi, Ahmed; and Ghorbanzadeh, Vajhullah (۱۴۰۳). Analyzing the concept of evaluation of human resources preservation policies using Rogers' evolutionary approach. Management of Defense Human Capital , ۱۳ (۴), ۲۳-۷۰. DOI: <http://doi.org/.....>



تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی

به روش رویکرد تکاملی راجرز

محسن بیگدلی^۱، احمد ودادی^۲، وجه الله قربانی زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: aidinbigdeli@gmail.com.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، استاد مدعو دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: ahvedadi@gmail.com.

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، رایانامه: vghorbanizadeh@gmail.com.

اطلاعات چکیده

مقاله

نوع مقاله:	متون مورد نظر بصورت تحلیل درون مایه و شبیه تحلیل محتوا با کلید واژه های «ارزیابی خط مشی» "policy assessment" و "preservation"
مقاله پژوهشی	پolicies ترکیبی از آنها در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۳ از پایگاه های
تاریخ دریافت:	اطلاعاتی معتبر و موجود شناسایی شده اند. یافته ها نشان داد در ارزیابی خط مشی های عمومی در بخش های مختلف سازمان ها (جذب، نگهداشت و...) یک سازه چندبعدی ارزیابی همانند ارزیابی های محتوا، فراگرد و... وجود دارد که هر کدام از این محورها دارای ویژگی های منحصر به خود می باشند. ویژگی ها عبارتند از هدف گذاری، سنجش، تجزیه و تحلیل و پیشنهادات. مفاهیم جانشین عبارتند از ارزیابی خط مشی های جذب و رهایی، کیفیت زندگی کاری (QWL)، بالانس کار و زندگی (WLB). پیشایندها عبارتند از شایستگی ارزیابان، نقش گروه های ذینفع و...، پسایندها عبارتند از انواع پیامدهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... نتایج نشان داد مدل های ارزیابی خط مشی هر سازمانی بسته به شرایط و اقتضات آن، می تواند ترکیبی از چند سازه از نظریات اندیشمندان در آن سازمان باشد و چارچوب مفیدی را برای درک ماهیت مدل های ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در سازمان ها برای کلیه مدیران عامل و متخصصان این حوزه فراهم نماید.
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۳/۰۲/۱۲
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۳/۰۲/۲۰
تاریخ انتشار:	۱۴۰۳/۰۳/۱۵
کلیدواژه ها:	۱۴۰۳/۰۳/۳۱
ارزیابی خط مشی، حفظ و نگهداشت، منابع انسانی، تحلیل مفهوم، رویکرد تکاملی راجرز	

استناد: بیگدلی، محسن؛ ودادی، احمد؛ و قربانی زاده، وجه الله (۱۴۰۳). تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به روش رویکرد تکاملی راجرز. فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۷۰-۲۳.



ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

خط مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا مساله عمومی می باشد (دانشفرد ۱۳۹۶). واندراسترتن (۲۰۱۹)، خط مشی های منابع انسانی را به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم ها و شیوه های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نيات سازمان تعريف مي کند.

در چرخه خط مشی گذاری عمومی ۱، یکی از مراحل فرایند یا چرخه خط مشی گذاری، ارزیابی خط مشی است که پس از اجرای خط مشی ها به بررسی آنها می پردازد. ارزیابی خط مشی به صورت های گوناگونی تعريف گردیده است؛ دای (۲۰۱۳)، ارزیابی خط مشی را یادگیری در مورد پیامدهای خط مشی تعريف نموده است. همچنین ناچمیاس ۲ در تعريفی اثبات گرایانه، آن را بررسی عینی، نظام مند و تجربی آثار جاری خط مشی ها و برنامه های عمومی بر گروه های مورد نظر در قالب هدف هایی که منظورشان دستیابی به آنهاست تعريف کرده است.

مراحل ارزیابی خط مشی، خود در چند مرحله انجام می شود از زمان آغاز انتخاب مساله عمومی و پذیرش آن جهت ورود به دستورکار سازمان های مسئول تا جستجوی راه حل ها و بررسی پیشنهادها. اوج ارزیابی خط مشی در مرحله شکل گیری خط مشی ها و زمانی است که خط مشی گذاران دنبال تعیین اولویت راه حل ها و انتخاب آنها می باشند (ارزیابی قبل از تصویب قانون) بنابراین خط مشی گذاران باید با اندازه گیری خط مشی ها، پیامدها و آثار خط مشی های خود را ارزیابی کنند. ارزیابی خط مشی ها انجام می شود تا نتایج مربوط به اجرای خط مشی ها (برون داده ها، اثرها و پیامدهای اجرای خط مشی ها) را بررسی کنند (دانشفرد ۱۳۹۶).

درواقع می توان بیان داشت که ارزیابی خط مشی ها، تجزیه و تحلیل و بررسی مدل های مربوط به آنها امری ضروری در سازمان های امروزی در مواجهه با مشکلات پیش روی آنها از جمله مشکلات حفظ و نگهداشت منابع انسانی بویژه دانشی و در جهت داشتن یک نظام

ارزیابی مناسب و اثربخش می باشد و با توجه به اهمیت ارزیابی به عنوان یک مراحل مهم و حساس از چرخه خط مشی گذاری، عموماً و عمدتاً مشکلات بسیاری از سازمان ها نیز به این مرحله بر می گردد و چون ارزیابی های دقیق و موثری از انواع خط مشی ها انجام نمی شود لذا اصلاح و بروزرسانی خط مشی ها با مشکلات و معضلات جدی در سازمان ها روبرو شده است. تاکنون الگوهای ارزیابی مختلفی با توجه به شرایط زمانی، مکانی و چارچوب های معرفت شناسانه ایجاد شده است همانند الگوهای آکین و کریستی، مارش و مک کانل، بوونس، برانسون، رویر و چریکو و ... (۲۰۱۰) و یا الگوهای استافل بیم، نیومن و همکاران و ... (۲۰۱۴) که در نگاه اول پراکنده و غیرمرتبط جلوه می کند اما با وجود تعدد اسامی و تنوع زیاد الگوها، جوهره ارزیابی آنها را بهم مرتبط می سازد. به نظر می رسد همه گونه شناسی ها در جای خود و بنا به اقتضات سازمان ها، جامع تر و معتبرتر باشند که به مرور این الگوها با بررسی و بنا به اقتضات سازمانی بروز و تکمیل گردیده اند و خلاء های آنها در پژوهش ها و تحقیقات محققین مشخص گردیده است.

پژوهش های اخیر نشان می دهد که وضوح مفهومی در رابطه با انواع مدل ها و الگوهای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بویژه خط مشی های حفظ و نگهداشت، نیازمند ارایه و انجام تحقیقات بیشتر می باشد و معمولاً محققان، مفاهیم و معیارهای ارزیابی خط مشی را پی در پی جمع کرده و همیشه به آنها اضافه می کنند ولی بندرت تفریق و بررسی دقیق درخصوص این معیارها صورت می گیرد. مندler (۲۰۰۸) توضیح می دهد در طی مراحل اولیه یک دانش، مفاهیم بسیار کلی می باشند که اغلب مبتنی بر توضیحات بیش از حد ساده می باشند و با تکامل تحقیق و نظریه، مفاهیم اولیه با شناخت تجربی مناسب تر می شوند. البته قابل درک است که مفاهیم متنوعی برای ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت بکار رفته است اما باید به این نکته توجه کرد که در رشته های علمی استفاده از مفهوم ممکن است با معنای رایج آن در جامعه متفاوت باشد بنابراین ضرورت یک تجزیه و تحلیل و واضح سازی مفهوم نیاز است تا اطمینان حاصل شود که از ثبات معنا و درک لازم برخوردار است. در واقع می توان بیان داشت که تجزیه و تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی حفظ و نگهداشت لازم و ضروری است. ضرورت و اهمیت این پژوهش در شناسایی و روشن سازی مشکلات ارزیابی خط مشی در سازمان و وابستگی آن از جمله اصلاحات مبهم، تعاریف مبهم از مدل ها، ناسازگاری و کاربردهای بسیار متغیر بسیاری از مدل های ارزیابی خط مشی ها در راستای فهم دقیق آنها با

سایر متغیرها و اقتضائات سازمانی در گذر زمان است که به روش راجرز صورت پذیرفته و برای هدایت محققان آینده و کمک به شفافیت درک دقیق آن در سازمان های دولتی و عمومی مهم و ضروری می باشد. در توسعه یک مفهوم روش راجرز اهمیت، استفاده و کاربرد مفهوم را در نظر می گیرد که در یک چرخه مداوم در طول زمان پیشرفت می کند (راجرز و کنافل ۱۳۰۰).

از این رو سوال اصلی تحقیق، چيستی مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل راجرز است دلیل استفاده محققان این پژوهش از رویکرد راجرز این است که این روش با تحلیل موضوعی به اهمیت در توانایی کمک به حل مساله و توصیف کافی پدیده ها اشاره دارد مفهومی که در این روش معمولاً مورد بررسی قرار می گیرد، قابل توجه تلقی می شود و کاربرد آن به صفاتی اشاره می کند که به سازماندهی آن کمک می کند. در روش راجرز اهمیت بر فرکانس و میزان استفاده از مفهوم، نحوه استفاده و موقعیت های مناسب برای کاربرد آن و استفاده از زیان یا شکل دیگر تاثیرگذار است (راجرز و کنافل ۲۰۰۰).

لذا هدف از این تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی، ضمن توجه به موارد و خلا های اشاره شده، روشن سازی و حل موانع مفهومی موجود در پیشرفت دانش ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت و کمک به شفافیت مدل های ارزیابی گفته شده دانشمندان با تجزیه و تحلیل نظام مند تاریخچه، اهمیت و کاربرد مفهوم آن است و در نهایت چندین راه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود.

بیان مسئله

در حوزه های رفتاری بیشتر و اغلب مفاهیم انتزاعی هستند که معنای آنها یا نامشخص است و یا برای ایجاد دانشی که کاربرد و استفاده آنها را بهبود می بخشد وضوح مفهومی لازم را ندارد. در حوزه ارزیابی ها و مدل های ارزیابی موارد مشخص است ولی عدم بررسی دقیق مدل ها و وجود ابهامات فراوان در تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی ها کاربرد این روش ها و مدل ها را برای سازمان ها با چالش های فراوانی روبرو کرده است.

در این خصوص کازماک (۲۰۲۰) استفاده از روش های ارزیابی را در مراحل اولیه اجرای خط مشی سودمند دانسته و نتایج بدست آمده را در ایجاد تغییرات لازم برای برنامه ها و بهبود کارایی آنها مفید می داند. ارزیابی خط مشی به مثابه اندازه گیری یک خط مشی با توجه به اثربخشی، کارایی و تناسب با اهداف آن است (باندی ۲۰۱۸). تعیین اثربخشی خط مشی ها و برنامه ها و نیز امکان بهبود خط مشی ها در آینده، بدون ارزیابی امکان پذیر نخواهد بود بطور کلی ارزیابی فرصتی برای تعیین اثرات و یادگیری از تجارب گذشته به منظور ساخت آینده و پیشرفت های آتی در خط مشی گذاری و اجرای آن خواهد بود (لیو ۲۰۱۹).

همه کوشش های محققان فوق و تعاریف آنها نشان می دهد که مفهوم ارزیابی خط مشی حفظ و نگهداشت، مفهومی است که به طور فزاینده ای مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است اما وضوح مفهومی صورت نپذیرفته است و هنوز در مورد ارزیابی خط مشی ها شفافیت وجود ندارد که شاید نبود یک تعریف واضح و روشن علت وجود این ابهامات گردیده است و نشان دهنده نیاز به تحقیقات بیشتر است.

علیرغم مطالعات انجام شده درخصوص این مفهوم «ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت»، این دیدگاه وجود دارد این تحقیقات همیشه به شناسایی دانش آن کمک نکرده است. محققان این پژوهش با رویکرد تکاملی راجرز، بدنبال واضح سازی حوزه ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت می باشند تا قدرت توضیحی این حوزه و ابعاد گوناگون آن را افزایش دهند و تصویری ذهنی را ارائه دهد که درک و ارتباط آن را تسهیل کند.

این تحقیق می تواند برای توسعه نظریه های محلی در محافل دانشگاهی استفاده شود و برای محققان علاقه مند به این تحقیقات، راهگشا و موثر واقع گردد جدید بودن این پژوهش از نظر موضوعی، رویکرد و روش تحلیل داده های مورد بررسی است و جهت دستیابی به آن، از پژوهش های پیشین در این حوزه استفاده شده است. ارزیابی یک تحلیل روشن از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در این حوزه ضروری و با توجه به شرایط و اقتضات سازمان های کشور به موقع می باشد زیرا تبیین مفهوم گام مهمی در توسعه دانش مفید و قابل استفاده در علوم مدیریت است. شفاف سازی مفهوم، طبقه بندی یا توصیف پدیده ها را پیش

می برد و امکان ارزیابی نقاط قوت و ضعف یک مفهوم را فراهم می کند. تجزیه و تحلیل مفهوم را به عنوان اولین گام در توسعه نظریه ها و مدل های نظری توصیه می کنند.

مبانی نظری و پیشینه های تحقیق

مبانی نظری

ارزیابی خط مشی ها

ارزیابی یکی از مهمترین ابزارهای لازم برای تضمین کارایی و اثربخشی خط مشی های عمومی است که در عین اهمیت، کمتر مورد توجه خط مشی گذاران و خط مشی پژوهان قرار گرفته است و شاید بتوان ریشه عدم توجه درخور به حوزه ارزیابی خط مشی را، کمبود آثار جریان ساز توسط استادان صاحب کرسی در دانشگاه های معتبر و اندیشمندان حوزه خط مشی و حبس الگوهای ارزیابی در قلمرو علوم آموزشی و سیطره نگرش کمی در روش پژوهش دانست (کورین ۱ و استافل بییم ۲۰۱۴).

با توجه به پیشرفت های دهه های اخیر در زمینه های خط مشی، اگرچه تا حدی اهمیت آن برای «ارزیابی» تحلیل گران خط مشی روشن شده، اما هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در خط مشی گذاری به دست آورد به همین دلیل است که کماکان از این مرحله در خط مشی گذاری به عنوان «حلقه مفقوده ۲» یاد می شود. (هیل و هوپ ۲۰۱۴).

ارزیابی خط مشی همانند سایر مراحل فرایند خط مشی گذاری اقدامی سیاسی می باشد و در برخی مواقع از آن برای پنهان کردن حقایق خاص استفاده می شود حقایقی که بیم آن می رود دولت را در موضع ضعف قرار دهد و برای دولت نیز این امکان وجود دارد ارزیابی را به نحوی استفاده کند که از آن خط مشی، تصویر مطلوب تری به عمل آید. بخش اعظمی از این فرایند را بحث ها، مذاکرات، مشاجرات و توجیهاتی تشکیل می دهد که همواره میان بازیگران خط مشی

اتفاق می‌افتند (هاولت و رامش ۱۲۰۰۲)

الگوهای ارزیابی

در خصوص مدل‌ها و الگوهای ارزیابی هر یک از دانشمندان الگوهای مناسب خود را در این زمینه ارائه کرده‌اند. اسمیت و همکاران (۲۰۰۹) ارزشیابی خط مشی را در دو گروه فرایندی و ره‌آوردی تقسیم‌بندی نموده‌اند در ارزشیابی خط مشی فرایندی، فرایند و شیوه اجرای خط مشی بررسی می‌شوند اما در ارزشیابی خط مشی ره‌آوردی، به بررسی نتایج و ره‌آوردهای خط مشی پرداخته می‌شود دانشمندان هم ارزیابی‌ها را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط مشی گذاری به ارزیابی پیشینی (آینده‌نگر)، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پسینی (گذشته‌نگر) تقسیم‌بندی کرده‌اند (همانندروگر (۲۰۱۱) و ملیس (۲۰۰۶) و...).

در صورتی که ارزشیابی خط مشی به موقع و درست صورت گیرد، می‌تواند به خط مشی‌گذاران و اجراکنندگان در اصلاح خطاها و دستیابی به خط مشی‌های منطقی، کمک شایانی نماید (پارامونوا و توالندر ۲۰۱۶). آلکین و کریستی (۲۰۱۰) نیز از ارزیابی تکوینی ۳ و ارزیابی پایانی ۴ نام می‌برد که با توجه به هم‌پوشانی بودن مفاهیم، می‌توان ارزیابی تکوینی را میان ارزیابی پیشینی و حین اجرا و ارزیابی پایانی را ارزیابی پسینی دانست.

به نظر می‌رسد دسته‌بندی آلکین و کریستی (۲۰۱۰) از سایر الگوهای ارزیابی کامل‌تر باشد که خود نظریه پردازان نیز با ارائه‌ی باخورد به ایشان سهمی مهم در تکمیل و بهبود طبقه‌بندی یاد شده داشته‌اند از نقطه نظر ایشان الگوهای ارزیابی خط مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پرداز به موضوع ارزیابی، می‌توان در سه دسته روش محور، ارزش محور و کاربرد محور تقسیم نمود. از نظر برانسون (۲۰۱۰) ارزیابی خط مشی شامل ارزیابی محتوا، که در بردارنده مراحل مهمی از فرایند خط مشی گذاری شامل تعریف مسئله، تحلیل و تدوین خط مشی، انتخاب و توسعه خط مشی بوده و درصدد پاسخ به این سوال است که آیا

Hawelett and Ramesh^۱

Alkin & Christie^۲

Formative Evaluation^۳

Summative Evaluation^۴

محتوای خط مشی به وضوح بیانگر اهداف خط مشی، اجرای آن و منطق اساسی برای بررسی آثار احتمالی خط مشی است؟، ارزیابی اجرای خط مشی، دال بر آن است که آیا خط مشی طبق برنامه و همانطور که انتظار می رفت به اجرا درآمده است یا خیر؟ و در نهایت ارزیابی پیامد خط مشی، دال بر این است که آیا خط مشی مورد نظر توانسته است نتایج و پیامدهای موردانتظار را حاصل کند؟ می باشد.

بوونس و همکاران (۲۰۱۰)، یک چارچوب ارتقا یافته را بررسی موفقیت خط مشی ارایه کرده اند که خط مشی ها را به دو بخش فراگرد و پیامد (برای تجزیه و تحلیل) تقسیم می کند. دیوید مارش^۱ و آلان مک کانل (۲۰۱۰) فعالیت خط مشی گذاری را به سه مقوله تقسیم می کنند: فراگرد، برنامه و سیاست. بدین ترتیب که مقوله برنامه به «دستیابی به هدف»، مقوله سیاست به «پیامدهای سیاسی خط مشی» و مقوله فراگرد به ارتباطات بین این دو می پردازد.

نیومن چارچوب پیش گفته شده بالا را با در نظر گرفتن چهار مقوله بجای سه مقوله، ارتقا داد: یک دستیابی به اهداف (مقداری که اهداف به دست آمده اند)، دو) فراگرد (تبدیل بیانه های خط مشی به ابزارهای خط مشی). سه) پیامدهای توزیعی (که توسط دولت، گروه های اپوزسیون، احزاب های سیاسی و رجال سیاسی برای بازیگران و گروه های غیررسمی سیاسی ارزیابی می شود و پیامدهای سیاسی) که بطور جداگانه برای همین گروه های مدنظر قابل بررسی می باشد).

مدل دیگر توسط استافل بیم و کوریل (۲۰۱۴) با عنوان مدل ارزیابی سیپ^۲ Ci pp معرفی شد و چارچوب جامعی را برای هدایت نحوه ارزیابی خط مشی ها، برنامه ها و پروژه ها، کارکنان، محصولات و نهادها و سیستم ها ارایه نمود که مفاهیم آن ریشه در آزمون ها و طرح های تجربی می باشد و در بعضی جاها به عنوان عملی ترین و معروف ترین مدل ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. این مدل ۴ نوع ارزیابی را ارایه می کند و از حرف اول کلمه سیپ

استفاده شده و شامل: موقعیت یا زمینه (context)، درونداد (input)، فرایند (process) و فرآورده (product) می باشد و مهمترین هدف این مدل؛ ارزیابی، بهبود و اصلاح خط مشی ها و برنامه ها (نه اثبات آنها) می باشد.

خط مشی های حفظ و نگهداشت

خط مشی مسیری است برای اقدامات مشخص که خطوط، رهنمودها و جهت ها را برای نیل به اهداف کلی و جزئی دولت ها فراهم می کند (پارتولومیو و چاکویومیکا ۲۰۱۳). جنکینز خط مشی را این گونه تعریف می کند؛ مجموعه ای است از تصمیمات مرتبط با هم که انتخاب اهداف و ابرازهای نیل به آنها را، در یک موقعیت خاص مورد تاکید قرار می دهد (بلانکو ۲۰۱۲).

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی و توجه به خط مشی های این حوزه می باشد به همین منظور صاحب نظران از سه فرایند نیروی انسانی متشکل از جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی مهمترین فرایند را، حفظ و نگهداشت ذکر کرده اند هنگامی که سازمان در جذب و بهسازی نیروی انسانی موفق شود ولی در نگهداشت آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم کند در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد به عبارتی حتی اگر کارمندیابی، انتخاب و آموزش و سایر اقدامات به نحو احسن و شایسته انجام شود ولی توجه کافی به فرایند نگهداشت نشود نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر ۲۰۰۵).

در محیط های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن منابع انسانی به یک عامل حیاتی تبدیل شده است و مزیت رقابتی سازمان تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری های نوین و مدرن و تکنیک و استراتژی های کارا نیست بلکه این کارکنان بویژه کارکنان کارا هستند که اصلی ترین مزیت رقابتی سازمان بشمار می آیند (کامث ۲۰۱۰)

شمس احمر و همکاران (۱۳۹۰) عدالت سازمانی را مهمترین مولفه لازم در حفظ و نگهداشت کارکنان خبره می دانند و در مقابل زارع، قربانی و رضایی راد، فرهنگ سازمانی را مهمترین مولفه می دانند. بوریاچ و رویل نشان می دهند که حمایت مدیریت ارشد سازمان، مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت در نگهداشت کارکنان بویژه دانشی اهمیت بسزایی دارد.

سازمان ها نمی توانند رقابتی باقی بمانند اگر نتوانند کارکنان خود بویژه کارکنان با استعداد را جذب و نگه دارند درک نیازهای کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، ابزارهای مهمی در مدیریت استعداد هستند برای توسعه منابع انسانی ضروری است تا به این نیاز حیاتی سازمان ها از طریق خلق فرهنگ های سازمانی برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد یاری رساند. (اورسول ۲۰۱۲)

عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تاثیر می گذارند عبارتند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص نمودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها براساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران و رفتارهای تشویقی مدیر، عدالت سازمانی، و عوامل شغل: مانند استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خودکار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی سازی شغلی، طراحی پایه ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و... می باشد (هندریکس ۲۰۱۵).

با توجه به اهمیت شاخص کیفیت زندگی کاری در نگهداشت کارکنان، باید عنوان کرد در دنیای پیچیده امروز مفهوم کیفیت زندگی کاری در کنار سایر شاخص ها به عنوان یکی از متغیرهای مهم مدیریت و نگهداشت کارکنان دانشی، مورد توجه متخصصان منابع انسانی قرار گرفته و بهبود شاخص های این حوزه موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رشد و پیشرفت کارکنان و کاهش غیبت و جابجایی و ترک خدمت کارکنان گردیده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد و افزایش توانایی های سازمان در ارائه خدمات مناسب به ذینفعان می گردد.

فاره (۲۰۱۱) در مدل خود در یک رساله دکترای در دانشگاه بت، سه متغیر سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین

اقدامات سازمانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشی معرفی کرده است. داوونپورت ۲۰۰۵ منابع انسانی دانشی را انسان هایی با درجه بالای از تخصص، آموزش یا تجربه می داند که هدف اولیه کارشان در گیر شدن در ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش و فناوری است.

فرانک هوروویتیز در سال ۲۰۰۰ در تعریف جامع تری منابع انسانی دانشی را کسانی می داند که تحصیلات با مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالایی دارند و از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده ها و اطلاعات برای تصمیم گیری بهتر و ارایه راه حل های مناسب تر برای سازمان برخوردارند.

نتایج تحقیقات بین المللی متعددی در مورد مباحث مربوط به اقتصاد جهانی صورت گرفته است عملکرد کارکنان دانشی و مدیریت دانش در ردیف بزرگترین چالش های پیش روی مدیران ارشد در آینده قرار داده است (هالشویتز ۲۰۱۰).

تحلیل مفهومی

تجزیه و تحلیل مفهوم به بررسی چگونگی توصیف، استفاده و اندازه گیری یک مفهوم در ادبیات می پردازد هدف از تجزیه و تحلیل مفهوم، تعریف، توضیح و ارزیابی یک مفهوم می باشد (و باید برای دستیابی به درک بهتر از مفهوم انجام شود) این فعالیتی است که در آن ویژگی ها و روابط یک مفهوم با دیگران روشن می شود (اسمیت و مورلیوس ۲۰۲۱). تحلیل مفهومی برای ارزیابی چگونگی استفاده از یک مفهوم و تغییراتی که با استفاده از آن در طول زمان پردازش شده و در چه موقعیت هایی اعمال می شود مفید است (مادوریرا، سیلوا و سوزا ۲۰۲۰).

تصمیم گیری در خصوص استفاده از انواع روش های تحلیل مفهومی به دلیل رویکردهای مختلف توسعه یافته در طول سال های اخیر می تواند دشوار باشد. مطابق جدول ۱ برای تجزیه و تحلیل مفاهیم رویکردهای مختلفی ارایه شده و توسعه یافته است انتخاب یک رویکرد تحلیل مفهوم به سطح توسعه مفهوم بستگی دارد البته شکاف های موجود در ادبیات مفهوم مورد نظر، انتخاب یک روش را دشوار می کند از این رو اهمیت تحلیل مفهومی که از ادبیات بیرون

می آیند برای ایجاد سودمندی عمل گرایانه از این مفاهیم می باشد تا برای کسانی که برای روشن کردن معانی مفهوم در یک زمینه، زمان و موقعیت یکسان استفاده می کنند به روشی مشابه قابل درک باشند.

جدول ۱: خلاصه رویکردهای تحلیل مفهومی

اهداف تحلیل مفهوم	عنوان تحلیل مفهوم	د ی ف
هدف استفاده از این تحلیل مفهوم، اصلاح مفاهیم برای توسعه نظریه است زیرا ترکیبی از تجزیه و تحلیل نظری و مشاهده تجربی را به هم مرتبط می کند این نشان دهنده الهام درسه حوزه دانش است؛ فلسفه علم و جامعه شناسی ساخت نظریه و مشاهده مشارکتی با تحقیقات میدانی	شوارتز- پارکت ۱ و کیم (۱۹۹۳)	
این تحلیل مفهوم به عنوان چارچوب و معیاری برای درک شکل گیری مفهوم در مطالعات علوم اجتماعی استفاده می شود دستیابی به مفهوم باید با کمترین عبارات (موارد در تعاریف) تا حد امکان انجام شود و تمایز مفاهیم مشابه، میزان ارتباط با پدیده ها در حوزه موضوع مورد توجه، مفید بودن کاربرد نظری و کاربرد میدانی مفهوم بررسی می شود.	گرین ۲ (۱۹۹۹)	
در این تحلیل مفهوم به روش استقرایی، مفاهیم در طول زمان توسعه می یابند و تحت تاثیر زمینه ای هستند که در آن استفاده می شوند و چگونگی تجزیه و تحلیل بافت مفهوم واژه های جایگزین و مرتبط، پیشایندها، ویژگی ها، مثال ها و پیامدها را بازتعریف می کنند. تجزیه و تحلیل صرفا جهت گیری برای تحقیقات بیشتر را نشان می دهند و نتیجه گیری قطعی را ارایه نمی دهند.	راجرز (۱۹۸۹- ۲۰۰۰)	

<p>در این تحلیل مفهوم روش تمرکز بر ادغام آنچه در مورد مفهوم شناخته شده و برای گسترش درک یک پدیده مورد علاقه است شکاف ها و ناهماهنگی ها در درک یک مفهوم را مشخص می کند نتیجه یک تعریف نظری خواهد بود که درک علمی پدیده را یکپارچه کرده و تحلیل نظری مفهوم را بازسازی می کند.</p>	<p>پتروود و هویسی (۲۰۰۵)</p>	
---	------------------------------	--

پیشینه های پژوهش

پیشینه داخلی

شهسواری، گودرزی، کاملی (۱۴۰۱)، در پژوهشی که با عنوان شناسایی مولفه ها و شاخص های مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط که با هدف شناسایی مولفه ها و شاخص های اصلی حاکم بر مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط مشی ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط مشی ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات موردنیاز و... از مهمترین الزامات برای ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید می باشد.

پورعزت و عبدالحمید (۱۴۰۰)، در پژوهش خود که با عنوان ارایه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران و با هدف رفع ابهام موجود در مفاهیم ارزشیابی و موفقیت خط مشی شکل گرفته و با هدف تعیین شاخص های موفقیت سامانه سیاسی جمهوری اسلامی ایران ادامه پیدا کرده است ۱۲۶ مولفه مورد اجماع قرار دادند و پژوهش در قالب ۴ مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مولفه) و پیامدهای توزیعی (۲۶ مولفه) و فراگرد (۳۱ مولفه) و اهداف (۵۲ مولفه) انجام شد.

حاجت پور، عباسی، مال میر و صریحی (۱۳۹۹)، چارچوب نظری استفاده شده برای ارزیابی اثربخشی خط مشی های اجرا شده در سازمان تامین اجتماعی راه، از ترکیب دو مدل متلند و هیل و هوپ قرار داده اند. نتایج حاصل از پژوهش مدل ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی برنامه پنج ساله توسعه نشان از بالا بودن سطح تضاد و ابهام در خط مشی های سازمان تامین

اجتماعی بوده است و بالاترین ضعف‌ها دقت در تدوین خط مشی می باشد و نتایج نشان داده است اگر تضاد و ابهام در خط مشی بالا باشد و سطح استفاده از ابزارهای قدرت نفوذ، تبادل و متقاعد سازی نیز زیاد باشد خط مشی غیراثربخش خواهد بود.

حاجت پور، دانشفرد، تابان و امیرنژاد (۱۳۹۸)، در مطالعه ای که در پی ارائه الگوی مطلوب ارزیابی اجرای خط مشی های عمومی در سازمان تامین اجتماعی بعنوان یک نهاد عمومی غیر دولتی بوده است در رابطه میان اجرا و ارزیابی خط مشی، درک ارزیابی اجرای خط مشی به این دلیل مهم است که بسیاری از برنامه‌های اجتماعی از طریق منابع مالی عمومی تأمین می‌شود. نتیجه گیری این پژوهش با هدف شناسایی الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های عمومی سازمان تأمین اجتماعی صورت گرفت، از آنجا که ارزیابی موفق خط مشی ها در اجرای مطلوب آنها مؤثر است لذا در این مسیر شناخت ابعاد و مؤلفه های مرتبط با آن ضروری به نظر می رسد که این مهم هدف پژوهش حاضر نیز می باشد، براساس یافته های تحقیق، این پژوهش در قالب چهار بعد (ارزیابان خط مشی، ماهیت خط مشی، اجرای خط مشی، بعد اقتصادی) می باشد.

امجدی، دانش فرد، محمد داودی (۱۳۹۷)، در مقاله ای که با هدف آسیب شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای با رویکرد اخلاق سازمانی و شناسایی عوامل نگهدارنده و شناسایی وضع موجود و مطلوب این عوامل در شرکت ملی نفت انجام دادند نتایج تحقیق آنها نشان داد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر نگرش کارکنان، همچنین بر حفظ و نگهداری کارکنان موثرند. همچنین آزمون T زوجی نشان می دهد که به جز ۳ مولفه «استانداردها»، «گرایش کارآفرینی» و «هویت» در بقیه مولفه ها بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد و بر اساس رتبه بندی فریدمن در وضع موجود و مطلوب مولفه های تعارض، سبک رهبری، استقلال طلبی، طرح شغل و ریسک دارای آسیب می باشند.

توکلی نژاد، جزینی، معمار زاده طهران، افشار کاظمی (۱۳۹۵)، در تحقیقی که با هدف، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان های دولتی ایران انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸،۲۱ و ضریب مسیر ۰،۹۶۵، بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.

پیشینه خارجی

پانادرو (۲۰۲۰)، در پژوهش «بررسی اثرهای ارزیابی خودکارآمدی دانشجویان آموزش متوسطه» به این مفهوم دست یافتند که دانستن راهبردها و معیارهای خودارزیابی، به توسعه مداخله های راهبردی، کمک می کند و اگر این ارزیابی ها براساس جنبه های خاص راهبردهای عمومی باشد از نتایج آن می توان برای فعال سازی راهبردها استفاده کرد.

خالد عدنان باتینه (۲۰۱۹)، در تحقیقی که تحت عنوان «سیاست های موثر حفظ کارکنان به عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی» به تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر کارایی کارمند و بررسی رابطه تعادل کار-زندگی، شادکامی و کارمند و با نظرسنجی از مجموعه ای از ۲۸۹ کارمند از (Med Pharma)، صنایع داروسازی در اردن، انجام دادند بررسی فرضیه های تحقیق، نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی می باشد که به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته است. با این حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تاثیری ندارد و بطور کلی نتایج و پیامدهای بسیار زیادی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است.

در تحقیقی که توسط دوما و فریمپوک (۲۰۱۷)، در بانک های غنا انجام شد نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سرکار داشتن با مسایل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه، افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقا سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می شود

پاتگار و آکومار (۲۰۱۵)، در تحقیقی تحت عنوان «عوامل موثر بر نگهداری کارکنان در صنعت نساجی» نتیجه گیری کردند متغیرهایی که در ماندن یا ترک عرصه صنعت نقش بسزایی داشتند عبارتند از: برنامه حقوق و دستمزد رقابتی، ساعت کاری انعطاف پذیر، اعطای پاداش بر اساس عملکرد، فرصت های ترفیع و برنامه های مرتبط با رشد و توسعه.

هاگنز و پالم (۲۰۰۷)، مدیریت سرمایه انسانی در شرکت های چند ملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند را بررسی کردند یافته ها نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد که شامل حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی بامدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت می باشد.

در جمع بندی پیشینه های انجام شده، این نتیجه حاصل می شود که تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت با رویکرد تکاملی راجرز پژوهش جدیدی است و این دیدگاه وجود دارد که مطالعات پراکنده ای که در تحقیقات پیشین انجام گرفته، به شناسایی دقیق مفهوم آن کمک نکرده است. در مطالعات حاضر کوشش شده است تا بر اساس مرور نتایج پژوهش های مربوط به حوزه ارزیابی خط مشی، یک وضوح مفهومی به روش تکاملی راجرز صورت پذیرد. نقطه قوت این پژوهش نسبت به روش های دیگر، در نظام مند بودن و بر مراحل واضح فرایند تجزیه و تحلیل متمرکز بر آن است که می تواند به روشن سازی، توصیف و توضیح مفهوم ارزیابی خط مشی کمک کند. این روش برای ترویج و شفاف سازی و دقت در مفهوم است و به محقق اجازه می دهد تا معنای یک مفهوم را در طول زمان ردیابی کند و اصلاحات دیگری را که مترادف و مشابه بکار رفته اند شناسایی کند. نتایج این پژوهش کمک می کند تا درک مسئولین سازمان ها از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی افزایش داشته و نظر آنها را در پرداختن به این مقوله و رفع مشکلات ناشی از آن جلب نماید.

روش شناسی پژوهش

تحلیل مفهومی می تواند صورت های متفاوتی داشته باشد تجزیه کلمه به اجزای آن، تعریف کلمه و کاربرد آن به شکل های مختلف و مشخص کردن شرط های الزام و کافی برای بکارگیری آن، از روش های متداول و شناخته شده تحلیل مفهومی می باشد (توسلی ۱۳۹۹). روش های گوناگونی برای تحلیل مفهومی وجود دارد اغلب، پی بردن به مفاهیم، هم جنبه تجربی و هم جنبه پیشینی دارد این امر به ویژه زمانی آشکار می شود که محققان پرسش هایی را در باره مفاهیم نه فقط با یک دستور کار توصیفی، بلکه با دستور کار تحلیلی دنبال کنند)

کابل ۱ ۲۰۲۱). تحلیل مفهومی را می توان بصورت عملکردی نیز طراحی کرد. یکی از اهداف آن مشخص کردن بسط یک مفهوم است هدف از بسط یک مفهوم، ارتباط آن با مفاهیم دیگر است. به عنوان مثال، ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به چه چیزهایی مربوط می شود؟ به عبارت دیگر، یک تحلیل مفهومی مشخص باید نشان دهد که چه چیزهایی شناخته شده به حساب می آیند و چه چیزهایی است که آنها را می شناساند، چگونه چیزهای شناخته شده به چیز های واقعی مربوط می شوند و غیره (استوارت ۲۰۱۵).

رویکرد تکاملی راجرز

این مطالعه با رویکردی مبتنی بر تحلیل مفهوم تکاملی راجرز است که برای بررسی اجماع و دانش تاریخی یک مفهوم معین (ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت) استفاده می شود آنچه راجرز از آن به عنوان تعریف «واقعی» مفهوم یاد می کند نه تعریفی اسمی است و نه فرهنگ لغت بلکه، تبیین جنبه های متنی مفهوم، درک زمان و مکان استفاده از مفهوم می باشد و اهمیت بر فرکانس و میزان استفاده است. در روش راجرز اصلاحات جایگزین باید در تحلیل گنجانده شود و راجرز هدف از این روش را اینگونه توضیح داده است «روشن کردن وضعیت فعلی یک مفهوم با شناسایی اجماع، بررسی پیشینه تاریخی یا تکاملی مفهوم و تعیین زمینه های توافق است و همچنین اختلاف نظر در استفاده از این مفهوم در میان رشته های مختلف» (راجرز و کنافل ۲۰۰۰).

در این روش توسعه مفهوم تحت تاثیر اهمیت و کاربرد آن و همچنین توانایی آن در حل مشکلات، توصیف پدیده ها و توانایی دستیابی به آرمان های فکری است (راجرز ۱۹۸۹). از دیدگاه راجرز مفاهیم؛ پویا، مبهم و وابسته به زمینه هستند و به جای یک حقیقت ذاتی بصورت یک ابزار عملی استفاده می شوند (راجرز ۲۰۰۰). این روش تکاملی نامیده می شود و این ایده را توسعه می دهد که مفاهیم در یک چرخه حیات از مراحل اهمیت، استفاده و

کاربرد، تکامل می یابند. توسعه مفهوم از این حیث تکاملی می باشد که با گذشت زمان در یک زمینه خاص، ممکن است ادامه یابد (ویور و میچام ۱۲۰۰۸).

روش تکاملی راجرز یک رویکرد اکتشافی با دیدگاه تقلیل گرایانه ارایه می دهد و به نگرانی های معاصر در مورد روابط ارزش می دهد. در این روش مفهوم از دیدگاه تاریخی در رشته های مختلف برای تعریف توافق در مقابل عدم توافق در استفاده از مفهوم مورد بررسی قرار می گیرد (راجرز و کنافل ۲۰۰۰). هنگامی که این مفهوم در مورد مدل بکار می رود درک کاملی آشکار می شود در این روش تحلیل گر از روش استقرایی استفاده می کند و بجای تحلیل معیارهای دقیق، بدنبال شناسایی موارد مشترک است. در این روش با استفاده از کلید واژه، به جستجوی متون در برگیرنده مفهوم می پردازد و کاربرد و توسعه آنرا نشان می دهد. اولین مرحله، همیشه روشن کردن مفهوم و انجام نوعی از جمع آوری داده ها (اساسا مبتنی بر ادبیات) است. تحلیل تکاملی راجرز از مراحل زیر تشکیل شده است:

تعیین مفهوم مورد علاقه برای تحلیل و انتخاب قلمرو (نمونه مناسب) برای جمع آوری داده ها.

شناسایی مفهوم مورد نظر و زمینه های نظری مفهوم

شناسایی زمینه، تعاریف و ویژگی ها مفهوم

شناسایی پیشایندها و پسایندهای مفهوم

شناسایی مفاهیم جایگزین و مرتبط با مفهوم

شناسایی مثال های عینی از مفهوم (در صورت لزوم که در این مقاله جهت تفهیم موضوع به چند مورد اشاره شده است)

بحث و نتیجه گیری (راجرز ۱۹۸۹)

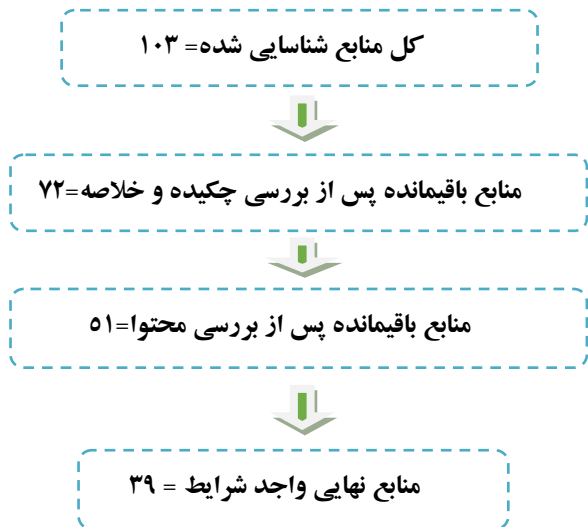
در مرحله اول راجرز، تمرکز اولیه، مشخص کردن مفهوم مورد علاقه محقق و واژه شناسی مناسب برای تحلیل است. مفهوم مورد نظر محققان در این پژوهش، ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت است با مرور مقالات در این حوزه تنهای اصلاحی که می تواند جایگزین

ارزیابی خط مشی گردد واژه ارزشیابی خط مشی "policy evaluation" است که پس از جمع بندی واژه ارزیابی خط مشی "policy assessment" مناسب تشخیص داده شد و بر اساس آن نسبت به بررسی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی اقدام گردید. اصلاحات جانشین مفاهیمی هستند که اشتراک فراوانی با مفهوم اصلی دارند و بدلیل شباهت اسمی یا محتوایی به جای مفهوم اصلی بکار می رود. (راجرز ۲۰۰۰).

برای انتخاب قلمرو (نمونه) مناسب برای جمع آوری داده ها، مرتبط ترین مقالات و مطالعات با روش رویکردی هدف مند در نمونه گیری که بصورت الکترونیکی کامل در دسترس بود از پایگاه داده ها، نشریات داخلی و خارجی در حوزه ارزیابی خط مشی ها بویژه خط مشی های حفظ و نگهداشت طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ انتخاب شدند جامعه پژوهش مورد مطالعه شامل انتشارات پیشین (مقاله ها، پایان نامه ها و...) به زبان فارسی و انگلیسی در حوزه ارزیابی خط مشی های مدنظر بود و از کلید واژه های «ارزیابی خط مشی» «policy assessment» و «preservation policies» و ترکیبی از آنها استفاده شد. از علامت های نقل قول برای محدود کردن نتایج جستجو به آثاری استفاده شد که عبارت دقیق آنها را محصور کرده بودند.

برای تعیین نهایی پژوهش های منتخب جهت ورود به مرحله تحلیل، مطابق شکل یک مراحل زیر دنبال شد. با جستجوی کلید واژه های مشخص شده در پایگاه های معتبر داخلی و خارجی در مجموع، ۱۰۳ مقاله، کتاب، پایان نامه و تحقیقات مرتبط با این حوزه شناسایی و پیدا شد از این تعداد پژوهش، ۷۲ عنوان و چکیده بعضی پژوهش ها که ارتباط نزدیکی با موضوع ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت داشتند مورد بررسی قرار گرفت و سپس با حذف مطالعات تکراری و بررسی محتوای همه آنها، تعداد ۵۱ مقاله دقیقا و ریز مطالعه گردید و در نهایت ۲۱ پژوهش که نشان از آرایه مدل های ارزیابی خط مشی در حوزه خط مشی های منابع انسانی و بیشتر حفظ و نگهداشت داشته و بیشتر مقالات بودند مورد تحلیل عمیق قرار گرفته و انتخاب شدند. به منظور روایی و پایایی تحقیق و کاهش سوگیری در فرایند انتخاب نهایی مقالات، از سوی سه ارزیاب براساس معیارهای پذیرش و اهداف پژوهش مورد ارزیابی و بازبینی قرار گرفت.

شکل ۱: مراحل انتخاب نهایی



لازم بذکر است که داده ها در دو بخش خصوصیات و تحلیل مفهومی در یک صفحه گسترده اکسل سازماندهی شدند بخش خصوصیات منابع عبارت بودند از؛ عنوان، اثر، سال انتشار، نوع مطالعه، نویسنده و جایی که مطالعه در آن انجام شده است (طبق جدول ۲) و بخش تحلیل مفهومی شامل؛ تعاریف، ویژگی ها، رویدادهایی که به مفهوم مورد مطالعه کمک کرده اند (سوابق)، پیامدها و اصلاحات جایگزین و مرتبط بود. سپس تحلیل داده ها انجام و اطلاعات مرتبط با مفهوم خلاصه و کد بندی شد.

جدول ۲: مشخصات مقاله های منتخب

ر د ی ف	منبع	عنوان تحقیق	شرح مختصری از یافته ها و نتایج
۱	مهدی عبدالحمید و علی اصغر پورعزت	ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران	در این پژوهش که در جهت رفع ابهام موجود در مفاهیم ارزشیابی و موفقیت خط مشی انجام شده و با هدف تعیین شاخص های موفقیت سامانه سیاسی جمهوری اسلامی ایران ادامه پیدا کرده است ۱۲۶ مولفه مورد اجماع قرار گرفت و پژوهش در قالب ۴ مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مولفه) و پیامدهای توزیعی (۲۶ مولفه) و فراگرد (۳۱ مولفه) و اهداف (۵۲ مولفه) انجام شد و پرداختن به بعضی

<p>مقوله ها همچون محتوا و .. در تحقیقات آتی پیشنهاد داد.</p>		(۱۴۰۰)	
<p>این پژوهش با هدف شناسایی شاخص های ارزیابی پیامدهای سیاست ها و خط مشی های اجرایی، اقدامات ملی مربوط به مالکیت صنعتی از نقشه جامع علمی کشور شامل ۸ خط مشی ۵ مقوله اصلی جمع بندی شده است که در آنها مقوله های اثربخشی، کارایی و شاخص مداری و ارزیابی آنها بسیار مورد توجه است.</p>	<p>شناسایی ملاک های ارزیابی پیامدهای اجرای خط مشی مالکیت صنعتی</p>	<p>قلاچی، رهنورد، مرتضوی (۱۴۰۰)</p>	۲
<p>در این پژوهش الگوی ارزیابی خط مشی عمومی کشور شامل ابعاد ارزیابی قبل از اجرا، حین اجرا و بعد از اجرا می باشد و استفاده از ابعاد و مولفه های ارائه شده در این الگو که شامل ارزیابی بعد از اجرا همانند ارزیابی پیامدهای اخلاقی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ... می باشد که ارزیابی خط مشی ها، به ارتقای احساس امنیت در جامعه می انجامد.</p>	<p>ابعاد و مولفه های الگو ارزیابی خط مشی های امنیت عمومی ناجا</p>	<p>شمس، حمیدی، اسماعیلی و بهشتی فر (۱۴۰۰)</p>	۳
<p>ارزیابی فعلی خط مشی های اداری در دستگاه های اجرای دارای خصوصیات روش محور، هدف گرا و گذشته نگر و متمرکز بر مرحله اجرای فرایند خط مشی گذاری است که در طراحی نظام جامع ارزیابی خط مشی اداری دانشگاه مورد استفاده قرار گرفته و در این بین توجه به ابعاد ارزیابی های فرهنگی، اجتماعی و .. بسیار مورد توجه بوده است.</p>	<p>الگوی مفهومی ارزیابی اجرای خط مشی های نظام اداری در دستگاه های اجرایی سمنان</p>	<p>نوری، فراتی، همتیان و رازی (۱۳۹۹)</p>	۴
<p>در این پژوهش به این نتیجه رسیده شد استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط مشی ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط مشی ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز و... از مهمترین الزامات برای ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولیدی باشد. که در این بین ارزیابی عوامل محیطی مانند ارزیابی عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و همچنین ارزیابی دستاوردها و نتایج همانند رقابت پذیری مورد تاکید است</p>	<p>شناسایی مولفه ها و شاخص های مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید</p>	<p>شهسوار، ی، گودرزی، کاملی (۱۴۰۱)</p>	۵

<p>در این پژوهش که با هدف، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان های دولتی ایران انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی دار بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.</p>	<p>شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان در سازمان های دولتی ایران</p>	<p>توکلی نژاد، جزنی، معمار زاده، کاظمی (۱۳۹۵)</p>	<p>۶</p>
<p>در این پژوهش چارچوب نظری استفاده شده برای ارزیابی اثربخشی خط مشی های اجرا شده در سازمان تامین اجتماعی با ترکیب دو مدل متلند و هیل و هوپ بررسی شد. نتایج نشان داد که سطح تضاد و ابهام در خط مشی های سازمان تامین اجتماعی نسبتا بالا بوده است و بالاترین ضعف ها در خصوص ارزیابی و دقت در تدوین خط مشی بوده است. اگر تضاد و ابهام در خط مشی بالا باشد و سطح استفاده از ابزارهای قدرت نفوذ، تبادل و متقاعد سازی نیز زیاد باشد خط مشی غیراثربخش خواهد بود</p>	<p>ارائه مدل ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی</p>	<p>حاجت پور، عباسی، مالمیر و صریحی (۱۳۹۹)</p>	<p>۷</p>
<p>در این مطالعه در رابطه میان اجرا و ارزیابی خط مشی، درک ارزیابی اجرای خط مشی نتیجه گیری شد که ارزیابی موفق خط مشی ها در اجرای مطلوب آنها مؤثر است لذا در این مسیر شناخت ابعاد و مؤلفه های مرتبط با آن ضروری به نظر می رسد بر اساس یافته ها، این پژوهش در قالب چهار بعد (ارزیابان خط مشی، ماهیت خط مشی، اجرای خط مشی، بعد اقتصادی) می باشد که در بعد اقتصادی ان توجه به حمایتها، شفافیت خط مشی ها و .. مورد توجه است</p>	<p>ارائه الگوی ارزیابی موفق خط مشی های عمومی سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه ای</p>	<p>حاجت پور، دانش فرد، تابان و امیرنژاد (۱۳۹۸)</p>	<p>۸</p>
<p>در این تحقیق که با تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر کارایی کارمند و بررسی رابطه تعادل کار-زندگی، شادکامی و کارمند و با نظرسنجی از مجموعه ای از ۲۸۹ کارمند از (Med Pharma)، صنایع داروسازی در اردن، انجام شد بررسی فرضیه های تحقیق، نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی می باشد که به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته است. با این</p>	<p>سیاست های موثر حفظ کارکنان به عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی</p>	<p>خالد عدنان باتینه (۱۳۹۹)</p>	<p>۹</p>

<p>حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تأثیری ندارد و بطور کلی نتایج و پیامدهای بسیار زیادی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است</p>			
<p>در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل محتوا و تکنیک تجزیه و تحلیل مضمون، به ارزیابی و تجزیه و تحلیل محتوای خط مشی های چهار برنامه گذشته کشور در چهار بعد ارزیابی های اقتصادی، اداری، اجتماعی و سیاسی در زمینه مبارزه با مواد مخدر پرداخته شده و در نهایت نقاط قوت و ضعف آنها مشخص گردیده و پیشنهادهاتی هم ارائه و در این بین توجه به مواردی چون کارایی نظام اداری، وضوح خط مشی های مناسب، اصول اخلاقی و ... مهم می باشد</p>	<p>بررسی و ارزیابی خط مشی های مبارزه با فساد در برنامه های چهارگانه توسعه جمهوری اسلامی ایران</p>	<p>جباری پور، عابدی و جعفری و ابویی (۱۳۹۴)</p>	<p>۱</p>
<p>مزیت آن پژوهش در مقایسه با پژوهش های مطرح شده ارائه الگوی جامع و مبتنی بر عمل است که همزمان به اغلب مؤلفه های مؤثر در اجرای ناموفق خط مشی عمومی توجه کرده و همچنین تصویر کاملی از چالش های فضای خط مشی گذاری عمومی، چالشهای فضای عمومی و فضای اجرای خط مشی عمومی را ترسیم و در نهایت پیامدهای اجرای ناموفق آن را ارائه نموده و در این پژوهش توجه فراوان به مقوله ساختار و فرایند خط مشی گذاری شده است.</p>	<p>طراحی الگوی آسیب شناسی اجرای خط مشی عمومی در ایران</p>	<p>حاجی پور، فروزنده، دانایی فرد و فانی (۱۳۹۴)</p>	<p>۱</p>
<p>این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی کشور شامل سه بعد اصلی تجزیه و تحلیل تدوین، تجزیه و تحلیل اجرا و بعد سوم تجربه و تحلیل ارزیابی انجام شده است و در این بین توجه به ارزیابی های اهداف، نتایج، اثرات و پیامدهای خط مشی ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است.</p>	<p>مدل تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی در ایران</p>	<p>اسدی فرد، فانی، عادل آذر و الوانی (۱۳۹۵)</p>	<p>۱ ۲</p>
<p>در این پژوهش در شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت انجام شد، نتیجه حاصل از این ارزیابی منجر به تایید و نهایی شدن چارچوب کلی مدل مفهومی تحقیق گردید. عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می گذارند عبارتند از عوامل محتوا و ماهیت شغل، عوامل شغلی و ... یافته ها نشان می دهد که عوامل</p>	<p>سازواری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین کننده نگهداشت</p>	<p>امجدی، دانشفرد، محمددا</p>	<p>۱ ۳</p>

<p>سازمانی، فردی و فرهنگی بر متغیر میانجی «نگرش کارکنان» موثرند و بیشترین فراوانی متعلق به اثر عوامل سازمانی بر نگرش کارکنان است. همچنین این عوامل بر «حفظ و نگهداری کارکنان» به عنوان متغیر ملامک تاثیر گذار هستند.</p>	<p>کارکنان حرفه ای</p>	<p>ودی (۱۳۹۸)</p>	
<p>در این پژوهش ابتدا میزان موفقیت اجرای خط مشی ها بهداشت و درمان آسیب شناسی و سپس براساس مطالعات و ادبیات در بحث اجرا و همچنین اجرای خط مشی ها در برنامه چهارم توسعه در حوزه بهداشت و درمان، نوع اجرای خط مشی های مذکور براساس مدل چهارگانه متلند بررسی شد نتیجه گیری شد برای افزایش اثربخشی هر نوع اجرا باید به شاخص های مختلف توجه کرد و همچنین اثربخش ترین اجرا، اجرایی است که ابهام در هدف و ابهام در ابزار ندارند به عبارت دیگر شفافیت خط مشی در صراحت چگونگی دستیابی به آن باعث می شود تا ابهام کاهش یابد</p>	<p>ارایه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی ها عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت</p>	<p>جلیلی، معمارزاده و میرسپاسی (۱۳۹۲)</p>	<p>۱ ۴</p>
<p>در این پژوهش نتیجه گیری شد که سازمان ها و نهادهای مختلف اجتماعی، با حجم بالایی از مسائل مختلف روبرو هستند که کارکرد آن ها را تحت تاثیر قرار می دهد. مسائلی همچون محیط زیست، توسعه صنعتی، رفاه اجتماعی، توسعه منابع انسانی و بسیاری دیگر که با اهداف متعارض و در یک محیط واحد خودنمایی می کنند. این موضوعات، خط مشی گذاران را با چالش های بزرگی روبرو می کنند، بر اساس یافته ها، نتیجه گیری می شود که براساس هر یک از ابعاد گستره روش محور، گستره ارزش محور، گستره شایستگی محور و گستره تعاملی پیشنهادات و توصیه های ارائه گردید و در این گستره ها ارزیابی های فرهنگی، اهداف، سیاسی، اجتماعی و فنی و... مورد توجه است</p>	<p>ارائه الگوی ارزشیابی خط مشی های توسعه صنعتی با رویکرد بهره وری منابع انسانی</p>	<p>نارویی، ناصری، تابان و کشتگر (۱۴۰۰)</p>	<p>۱ ۵</p>
<p>در این پژوهش با توجه به زیست بوم خط مشی گذاری در ایران و فارغ از شرایط و اقتضانات موضوعی و بر مبنای بررسی تحلیل الگوهای برتر ارزشیابی خط مشی، مشخص شدند که الگوی ترکیبی ارزیابی</p>	<p>شناسایی و اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط</p>	<p>واعظی، شریف زاده و محمدی</p>	<p>۱ ۶</p>

<p>مطلوبیت گرا بیشترین امتیاز و الگوی روش محور ارزیابی حساسی نتایج کمترین امتیاز را برای ارزیابی خط مشی های عمومی از دید خبرگان و نخبگان را دارا هستند در پژوهش ارزیابی اهداف بر مبنای استانداردها، ارزیابی ساختارها با تاکید بر اصالت فرایندهای سازمانی و همچنین ارزیابی اثربخشی و کارایی و اخلاقی مود توجه می باشد.</p>	<p>مشی عمومی ایران</p>	<p>(۱۳۹۶)</p>	
<p>این پژوهش با نوع مکانیزم ارزیابی(ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا) انجام و نتیجه گیری شد عوامل متعددی در ارزیابی خط مشی های آموزش و پرورش تأثیر دارند این عوامل به طور کلی در سه بعد ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا، دسته بندی شده اند و در این بین انواع ارزیابی های اهداف، برنامه ها و تاثیرات خط مشی و ... می بایستی مورد توجه قرار بگیرد.</p>	<p>ارائه مدلی برای ارزیابی خط مشی های آموزش و پرورش با رویکرد حکمرانی شبکه ای</p>	<p>گنجی پور، پیکانی، خوراسگانی (۱۳۹۹)</p>	<p>۱ ۷</p>
<p>در این پژوهش که در صدا و سیمای مرکز فارس با هدف بررسی آسیب های نظام حقوق و دستمزد و چگونگی اثرگذاری آن بر عملکرد کارکنان در صنایع خلاق انجام شد به این نتایج دست یافتند که متغیرهای عدالت در پرداخت، سطح پرداخت، انگیزش، ارزیابی عملکرد، رابطه سطح پرداخت و تعهد به سازمان، پرداخت براساس عملکرد گروهی و رضایت شغلی از عواملی است که می تواند آسیب های جدی در نگهداشت کارکنان سازمان رسانه ای ایجاد کند.</p>	<p>آسیب های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق باهدف نگهداشت کارکنان</p>	<p>شریفی، لشکری، ت رابی و کبیری (۱۳۹۸)</p>	<p>۱ ۸</p>
<p>در این پژوهش داده های آن با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون آترید و استرلینک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تعداد ۴ مضمون فراگیر با ۱۵ مضمون سازمان دهنده از ۸۹ مضمون پایه مرتبط با الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت شناسایی و استخراج شد. در این پژوهش توجه به ابعاد ارزیابی ها در خصوص زمینه ها، نتایج و فرایند خط مشی گذاری مهم و هر کدام شاخص و مفاهیم مربوط به خود را داراست.</p>	<p>ارایه الگوهای ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت</p>	<p>احمدی، دانش فرد و سیف (۱۳۹۷)</p>	<p>۱ ۹</p>
<p>این تحقیق به موضوع خط مشی گذاری، خط مشی گذاری</p>	<p>الگویی برای خط</p>	<p>صفیان،</p>	<p>۲</p>

<p>سرمایه انسانی در سازمان های نظامی، امنیتی با مراجعه به پژوهش های مشابه گذشته پرداخته است و از خبرگان واجد شرایط که سابقه خط مشی گذاری در رده های راهبردی سازمان را داشته اند، مصاحبه صورت گرفت و در پایان با نگاه سیستمی پنج بعد: اصلی ورودی، فرایند، خروجی، نتایج و ارزیابی شناسایی و در این بین مؤلفه های هر کدام از ارزیابی های نتایج و... مهم می باشد.</p>	<p>مشی گذاری سرمایه انسانی</p>	<p>فرهی ، ملا میرزایی، و موسوی (۱۳۹۷)</p>	<p>۰</p>
<p>این پژوهش، به شناخت مهمترین بازیگران موثر و مطلوب در اجرای خط مشی ها پرداخته و با سطح بندی و تعیین روابط مولفه ها الگویی شفاف تر را بر مبنای مدل فرایند خط مشی گذاری ارائه داده است که هفت بازگیر اصلی شناسایی شده اند مهمترین نتیجه این پژوهش قرار گرفتن مولفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده از مکانیزم عقلایی در سطح اول و تشکیل یک موسسه عالی مستقل به عنوان محوری ترین بازیگر در موفقیت الگوهاست. توجه به ارزیابی الزامات، ارزیابی ارزش های حاکم بر سازمان و ... مورد توجه قرار می گیرد.</p>	<p>ارایه الگوی خط مشی گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید بر نقش های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه ها</p>	<p>روزبه، تیمور نژاد و ربیعی (۱۳۹۸)</p>	<p>۲ ۱</p>

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش همان نتایج مراحل راجرز شامل تعاریف و ویژگی ها. پیشایندها و پیامدهای ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی از مطالعات پیشین و سپس مفاهیم مرتبط و واژه های جایگزین و بیان مثال نمونه است که به شرح زیر خواهد بود:

شناسایی مفهوم ارزیابی خط مشی

مفهوم ارزیابی خط مشی از چندین دهه پیش به آن پرداخته شده است به عنوان مثال ساچمن نیز مراحل شش گانه ارزیابی بر مبنای روش علمی و محققانه شامل ۱- شناسایی اهداف مورد ارزیابی ۲- تجزیه و تحلیل مشکلات ۳- توصیف فعالیتها و عملیات ۴- سنجش و اندازه گیری درجه تحولات ۵- تعیین میزان وابستگی تغییرات از عوامل مورد نظر یا سایر عوامل دیگر ۶- ارائه شواهدی مبنی استمرار مورد نظر بیان کرده است (الوانی و شریف زاده ۱۳۹۴)

این مفهوم (ارزیابی)، علیرغم کاستی و ضعف های درونی و بیرونی از جمله پیش داوری ها سیاسی و ناکارآمدی های روش های ارزیابی، برای خط مشی گذاران عمومی اثربخش، مهم و غالباً استراتژیک می باشد. سازمان ها برای اینکه بدانند در برنامه ها و سیاست های خود در زمینه های مختلف موفق بوده اند، باید بتوانند میزان موفقیت خود را با وضعیت قبلی خویش یا وضعیت سایر سازمان مقایسه کنند، این کار بدون ارزیابی و اندازه گیری

تعاریف از ارزیابی خط مشی در طول زمان	س ال	محققین	ردیف
نسل نخست در این زمان با تاکید بر اندازه گیری کمی خط مشی و تحت تاثیر فضای مدیریت علمی تیلور بوجود آمد	۱ ۹۰۰	گویا و لینکن	۱
نسل دوم در این زمان با تمرکز بر توصیف گری کمی و کیفی بجای اندازه گیری آغاز شد	۱ ۹۴۲		
نسل سوم با چرخش نگاه از توصیف گری تحقق اهداف به قضاوت گری ارزشمندی و شایستگی خط مشی در این زمان شروع شد	۱ ۹۶۷		
تا قبل از این زمان ادبیات پراکنده ای راجع به موضوعات خط مشی وجود داشت و از اواخر ۱۹۶۰ توجهات به سمت ارزیابی خط مشی توسط سیاست مداران و مجریان بیشتر شد و این تحركات بیشتر تحت اصرار و پیگیری های لیندن جانسون آغاز گردید که حساسیت نسبت به ارزیابی دقیق برنامه های دولتی در امریکا و سپس اروپا گسترش پیدا کرده و بین دولت ها رایج شد. باید گفت دولت ها به ندرت، ارزیابی دقیق خط مشی ها را برای بهبود یا توقف خط مشی های عمومی بکار می برند و از آن به عنوان ابزار کنترلی و به عنوان یک اقدام یا واکنش بکار می گیرند	۱ ۹۷۰	لیندن جانسون	۲
نسل چهارم از سال با معرفی ارزیابی ساختارگرا با ترویج مدل تعاملی- ارزیاب گروه های ذینفع بجای قضاوت گری فردی و مبتنی بر معرفت شناسی پسامدرن آغاز گردید.	۱ ۹۸۵	گویا و لینکن	۳
ارزیابی خط مشی های عمومی به عنوان ابزاری تعریف شده است که	۱	واگنر	۴

شامل دو وظیفه می باشد اول کندوکاو و تفحص ارزیابی و دوم ارزیابی به عنوان یک مرحله از فرایند خط مشی گذاری	۹۹۱	و ولمن	
ارزیابی را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط مشی گذاری شامل: ارزیابی پیشینی (آینده نگر که در زمان تدوین خط مشی انجام می شود)، ارزیابی حین اجرا (که نظارتی است و طی عمر اجرای یک خط مشی و بطور مستمر و مرحله ای انجام می شود) و ارزیابی پسینی (گذشته نگر که پس از اجرای خط مشی انجام می شود و خروجی های بلا فصل، پیامدها و اثرات خط مشی را بررسی می کند) می داند	۲ ۰۰۲	ملی س و همکاران	۵
ارزشیابی خط مشی سه نوع دانش را فراهم می کند: دانش تحلیلی که وظیفه اش تبیین و توضیح می باشد (چپستی، چرایی و چگونگی انجام امور)، دانش ارزش یابانه که وظیفه اش بررسی و ارزشیابی می باشد (کیفیت و سودمندی) و دانش تجویزی که گزینه های بدیل را پیشنهاد می دهد (چگونه میتوان به نحوی دیگری با امور مواجه شد	۲ ۰۰۸	کرب و لری	۶
ارزیابی خط مشی شامل سه مرحله محتوا، اجرا و پیامدهای خط مشی و هر کدام از آنها بر یکی از مراحل خط مشی گذاری متمرکز است	۲ ۰۱۰	برانس ون	۷
ارزیابی خط مشی، ارزیابی اثربخشی نسبی دو برنامه یا بیشتر در راستای دستیابی به اهداف جاری مدنظر می باشد	۲ ۰۱۳	دای	۸
ارزیابی خط مشی نقشی بی بدیل را در ارتقاء پاسخ گویی، بهبود و یادگیری و حتی اطلاع رسانی دستاوردهای خط مشی عمومی از سطح کلان ملی تا سطح خرد و بخشی بر عهده دارد	۲ ۰۱۴	استاف ل بیم	۹
نیز ارزیابی را ابزار و روشی برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیت ها دانسته اند.	۲ ۰۱۶	زمن ویون	۱ ۰
مطالعات ارزیابی به مرحله خاصی از چرخه خط مشی گذاری محدود نمی شود که با خاتمه خط مشی یا طراحی مجدد چرخه خط مشی به پایان برسد بلکه بر مبنای نگرش چرخه خط مشی برای کل فرایند خط مشی گذاری و بر مبنای نگرش زمانی قبل و بعد از اجرای خط مشی بکار برده می شود	۲ ۰۱۷	فیشر و میلر	۱ ۱

میسر نیست. در صورتی که ارزیابی خط مشی، به موقع و درست صورت گیرد می تواند به خط مشی گذاران و اجراکنندگان در اصلاح خطاها و دستیابی به خط مشی های منطقی کمک شایانی نماید (پارامونوا و توالندر ۲۰۱۶). در ارزیابی خط مشی ها باید گامی فراتر از دیدگاه های سنتی و رایج برداشت و برای داشتن ارزیابی اثربخش از خط مشی های عمومی، از مدلی استفاده کرد که نتایج حاصل از اجرای آن را بطور مستمر ارزیابی و با ارایه بازخوردهای مناسب و به موقع، امکان اصلاح انحراف را فراهم نماید؛ بنابراین نیاز به رویکردی یکپارچه و سیستمی است که قادر باشد تلاشهای وابسته را تحلیل کند. با دیدگاه سیستمی به ارزیابی برنامه ها و خط مشی ها، بسیاری از حلقه های بازخوردی همزمان با اجرای برنامه ها شکل می گیرند. این نیاز به رویکردهای مبتنی بر تفکر سیستمی، بر ادبیات پویایی های سیستم تاکید دارد (۲۰۱۷ کالستی) که درک علل پویایی یک پدیده را پیش نیاز کنترل و اصلاح آن می داند (مشایخی ۱۳۹۷).

ارزیابی های خط مشی ها و الگوهای مرتبط با آن در طول زمان تعریف شده اند و هر کدام از دانشمندان طبق جدول ۳، تعاریف مناسب خود را در این زمینه ارایه کرده اند. از گویا و لینکن در سال ۱۹۰۰ تا فیشر و میلر در سال ۲۰۱۷.

جدول ۳: سایر تعاریف ارزیابی خط مشی در طول زمان

تفاوت ارزیابی خط مشی با ارزشیابی خط مشی

در بسیاری از پژوهش ها و مقالات ارزیابی و ارزشیابی را معادل هم دانسته اند ولی اینجا به تعاریف اندیشمندان و تفاوت این دو واژه می پردازیم قبلا در خصوص ارزیابی خط مشی ها توضیحات مفصل داده شده است و در زیر ارزشیابی خط مشی را توضیح می دهیم:

ارزشیابی خط مشی ارزشیابی اثربخشی نسبی دو برنامه یا بیشتر در راستای دستیابی به اهداف جاری مدنظر می باشد (دای ۲۰۱۳). در بسیاری از تعاریف ارزشیابی به مفاهیم سنجش و پایش نزدیک می شود گرچه بسیاری آن را شبه ارزیابی می دانند و معتقدند ارزش عنصر اصلی ارزیابی می باشد (دان ۱۳۳۴) و ارزشیابی قضاوتی سیستماتیک پنداشته می شود (اسکروین ۱۹۹۳).

اصطلاح ارزیابی یا همان «Assessment»، مناسب با فرایند ارزیابی تعدادی جایگزین (آلترناتیو) برای انتخاب یک جایگزین نهایی است. گرچه ارزشیابی عمدتا برای

«Evaluation» به کار می رود، اما استفاده از «Assessment» به مثابه مترادف آن رواج دارد. کاربست این مفاهیم در زبان فارسی، در قالب اصطلاحات «ارزشیابی» و «ارزیابی» متداول شده است. برخی آنها را دو اصطلاح متفاوت انگاشته و برآنند که ارزشیابی درصدد فهم ارزش یک خط مشی یا برنامه است و ارزیابی در سطحی خردتر و وسعتی کم تر، درصدد ارزیابی کمی یک برنامه و عملکرد است. البته به نظر می آید که آگاهی نسبت به تفاوت معنایی این دو واژه، در همه متون علمی رعایت نشده است و برخی متون آگاهانه و یا ناآگاهانه، این دو را معادل یکدیگر قرارداده اند (روسی و همکاران ۱۹۹۹). در پژوهش حاضر، از واژه «ارزیابی» تأکید شده است. در تعاریف مشهور دیگری، ارزشیابی قضاوتی سیستماتیک پنداشته می شود (اسکروین ۱۹۹۳). با وجود تنوع تعاریف، آنها ویژگی های مشترکی دارند که در قرائت های مختلف جریان مسلط ارزشیابی ملاحظه می شود:

- ارزشیابی فرایندی سیستماتیک است، یعنی فعالیتی برنامه ریزی شده و هدفمند است
- ارزشیابی شامل جمع آوری داده هایی درباره پرسش ها و مسائلی راجع به جامعه به طور اعم و خط مشی ها برنامه ها به طور اخص می شود.
- ارزشیابی فرایندی برای تقویت دانش و تصمیم گیری است، خواه این تصمیمات برای بهبود و پالایش برنامه/خط مشی باشد یا برای تداوم یا گسترانیدن آن و در هرکدام از این تصمیمات ابعادی از قضاوت درباره شایستگی، ارزش و بهای موضوع تحت ارزشیابی مشاهده می شود.
- مفهوم کاربرد ارزشیابی خواه تلویحی یا صریح در بیشتر تعاریف وجود دارد.
- ارزشیابی مربوط به سؤالاتی درباره جریان واقعی امور می شود (پرسکیل ۱ و روس - افیت ۲)

شناسایی ویژگی های مفهوم

ویژگی‌ها از صفات مهم یک مفهوم هستند آنها در مقایسه با تعریف اسمی، معنای واقعی مفهوم را تشکیل می‌دهند و فرصتی را برای شناسایی زمینه مفهوم فراهم می‌کنند (راجرز ۲۰۰۰).

ویژگی‌های مربوط به ارزیابی خط مشی عمومی و منظور از ارزیابی، قضاوت در مورد اعتبار برنامه بعنوان یک فعالیت کارکردی است در تمامی سیستم‌ها که در این مراحل خلاصه شده است: ۱- هدفگذاری و ایجاد ضوابط ۲- سنجش و جمع‌آوری اطلاعات بطور منظم و غیر منظم ۳- تجزیه و تحلیل بازبینی داده‌ها بصورت منظم و غیر منظم ۴- پیشنهادات.

در خصوص ویژگی‌های مربوط به شاخص‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی بویژه کارکنان خبره باید گفت شاخص‌های مورد اجماع دانشمندان شامل کیفیت زندگی کاری، سبک رهبری، نظام پرداخت، طرح شغل، گرایش کار آفرینی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، ساختار، ریسک، گرمی و صمیمیت، پشتیبانی، استانداردها، تمارض، هویت می‌باشد که توجه به آنها نقش مهمی در نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها دارد.

معمولاً در سازمان‌ها منابع انسانی بیشتر از نوع نخبه و دانشی آنها مهم هستند و در این راستا، این کارکنان بر اساس مبنای مدل ملادکوا (۲۰۱۵)، برای نوآوری و خلاقیت خود، بسیار مورد توجه کارفرمایان خود قرار دارند با توجه به ماهیت ناملموس دانش، مدیریت کارکنان دانشی نیاز به رویکرد، ابزار و روش‌های متفاوتی نسبت به مدیریت کارکنان غیردانشی دارد یک ایده بطور کلی مشترک وجود دارد اینکه کارکنان دانشی نیاز به سبک مدیریت خودکارتر و مستقل‌تری نسبت به کارکنان غیر دانشی دارند. کارکنان دانشی باید قادر به تصمیم‌گیری، مدیریت، سازماندهی و کنترل باشند یا به عبارتی دارای S³ به معنی خود مدیریتی (بدان معنی که کارکنان دانشی قادر به تنظیم اهداف کاری و شخصی خود بوده و بتوانند به توسعه مهارت‌ها و نقاط قوت فردی خود بپردازند)، خود سازماندهی (بدان معنی که کارکنان دانشی قادر به سازماندهی وظایف کاری و شخصی برای رسیدن به اهداف و انجام اثربخش وظایف باشند) و خود کنترلی (به معنی توانایی کارکنان دانشی در کنترل نتایج فعالیت‌های فردی و تنظیم رفتار در جهت تغییرات و بهره‌گیری از فرصت‌ها) می‌باشند

شناسایی پیشایندها و پسایندها یا پیامدهای مفهوم

پیشایندها به عنوان پیشتاز یا آغازگر مفهوم تعریف می شوند در واقع پیشایندها آن دسته از وقایع یا شرایطی هستند که باید قبل از وقوع مفهوم رخ دهند و بر وقوع آن تاثیر می گذارند همچنین پیامدها، نتایج و عواقب ناشی از یک مفهوم است (راجرز ۲۰۰۰).

آنچه در رویکرد راجرز برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای مفهوم مورد توجه می باشد میزان فراوانی مطالعات پیشایندها و پیامدهای مفهوم و تکامل آن در چرخه اهمیت، استفاده و کاربرد مفهوم است. برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای مفهوم ارزیابی خط مشی با رویکرد راجرز از جداول دست آمده از تحقیقات اندیشمندی چون بوونس، نیومن و... است که علاوه بر پیشایندها و عوامل موثر بر مفهوم ارزیابی همچون دانش ارزیابان، نقش گروه های ذینفع و ...، بیشتر بر روی پسایندها و پیامدهای ارزیابی بوده و عمده ترین پیامدها مربوط به پیامدهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... در کنار سایر پسایندها می باشد. علاوه بر پرداختن به این پسایندها، سایر پیامدهای ارزیابی را نیز محققان به تناسب شرایط سازمانی خود بکار گرفته اند.

در کل نظرات محققان نشان می دهد این پیشایندها و در ادامه پیامدها دارای بالاترین ارتباط معناداری مثبت در چرخه تحقیقات مربوط به ارزیابی خط مشی در همه حوزه ها همانند متابع انسانی می باشند و می توان تلاش محققان را در پی بردن به نتایج مثبت از کارکرد تاثیر و عواقب این متغیرها در رابطه با ارزیابی خط مشی های عمومی در مطالعات مشاهده کرد.

شناسایی پیشایندهای مفهوم ارزیابی

همانطور که پیشتر گفته شد پیشایندها به عنوان پیشتاز یا آغازگر مفهوم تعریف می شوند در واقع پیشایندها آن دسته از وقایع یا شرایطی هستند که باید قبل از وقوع مفهوم رخ دهند و بر وقوع آن تاثیر می گذارند بر اساس تحقیقات محقق می توان به موارد زیر به عنوان پیشایندهای مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی و عوامل موثر در آن اشاره نمود:

- بعد ارزشی

خط مشی گذاران و ارزیابان خط مشی باید بدانند که خطمشی های عمومی و آنچه که مرتبط با ارزیابی خط مشی است در یک محیط خلا شکل نمی گیرد بلکه تحت کلیه شرایط واقعی بروز می نماید. ارزش های حاکم بر سازمان ها، هنجارهای فرهنگی، باورها، عقاید مرسوم

داخلی و خارجی سازمان و هریک به نوبه خود بر کلیه فراگرد خط مشی گذاری موثرند و در کل خط مشی ها با توجه به ارزش های سازمان ها مشروعیت می یابند.

- نقش مراکز و نهادهای اجتماعی

مراکز و نهادهای اجتماعی و فرهنگی در سازمان ها، نقش مهمی در فراگرد خط مشی گذاری دارند و در عرصه های مختلف فرهنگی و... فعالیت کرده و توانایی تاثیرگذاری بر روی رفتار و عقاید منابع انسانی را دارند.

-نقش نخبگان سازمان

نخبگان معمولا در تدوین و تعیین سیاست ها و خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی سازمان ها می توانند از طریق تاثیرگذاری و ارائه نکات مهم و موثر بر ارزیابی ها، مبانی و اصول ارزیابی ها را تبیین کرده و در تعیین سیاست ها مشارکت کنند. این نخبگان می توانند با ارائه راهکارهای موثر به سیاست گذاران کمک کنند تا مشکلات مرتبط با فراگرد خط مشی گذاری را حل نمایند.

-بعد حرفه ای بودن ارزیابان

مجهد بودن ارزیابان خط مشی به اطلاعات فنی، مفهومی، عملیاتی، از عوامل ظرفیت ساز در کلیه مراحل خط مشی گذاری بویژه در مرحله ارزیابی در حوزه های خرد و کلان در سازمانی است که عدم توجه به آن باعث ضعف در تصمیم گیری، اجرا و کنترل و ارزیابی خط مشی می شود. به طور خلاصه بر اساس نظرات پژوهشگران می توان تسهیل کننده ها و تجهیزات خط مشی گذاری را به دو دسته عوامل نرم و سخت تبدیل کرد. عوامل نرم شامل مهارت ها و شایستگی ها و توانمندی های افرادی است که مسئولیت خط مشی گذاری و و در ادامه ارزیابی را برعهده دارند. عوامل سخت نیز شامل نهادها و ساختارها، مدل ها و ارتباطات با ذینفعان شامل سیاست گذاران، مجریان اداری، قانون گذاران، پژوهشگران، کارکنان، رسانه ها و اتحادیه ها و ... می شود.

- بعد شایستگی های ارزیابان خط مشی

ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی از جذب تا رهایی، یک فرآیند پیچیده و چالش برانگیز است که نیازمند دانش، تجربه و شایستگی ارزیابان در این زمینه است. به طور کلی، افرادی که مسئول ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی را هستند، باید

شامل شایستگی هایی چون؛ دانش فنی ارزیابان: در زمینه فناوری اطلاعات، ارتباطات، شبکه های ارتباطی، حفاظت از اطلاعات بصورت کلان و داشتن تخصص منابع انسانی بصورت اخص. تجربه ارزیابی: شامل تجربه در منابع انسانی، روانشناسی، تحلیل داده ها، فرهنگ سازمانی. توانایی ارتباط: با افراد مختلف از جمله مدیران ارشد، میانی و عملیاتی، کارشناسان فنی، مشاوران، قانون گذاران و کارکنان سازمان. شخصیت ارزیابی: مانند شخصیت مناسب برای مدیریت ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی شامل انعطاف پذیری، توانایی تصمیم گیری، همراهی و همکاری با افراد دیگر، انگیزه و اخلاقیات حرفه ای (که ۱۹۷۰ در ایالت متحده آمریکا متولد شد) و.... باشند.

- توجه به ساختارها و نهادها

ساختارها و نهادهای متولی در سازمان ها نقش مهمی در نحوه و کیفیت ارزیابی خط مشی ها دارند و می توانند به بهبود معیشت کارکنان مهم و دانشی و نگهداشت آنها کمک کنند. توجه به پتانسیل بالقوه و بالفعل بالای نهادهایی مانند مراکز تحقیقاتی و پژوهشی و شرکت های دانش بنیان می توانند نقش بسیار مهمی در فراگرد خط مشی گذاری مرتبط با منابع انسانی داشته باشند.

- بعد هماهنگی های درونی

هماهنگی درونی در فراگرد خط مشی گذاری منابع انسانی، به معنای هماهنگی بین اعضای گروه ها از تدوین، اجرا تا ارزیابی خط مشی و همچنین بین بخش های مختلف سازمانی است که در فراگرد خط مشی های مرتبط نقش دارند. این هماهنگی درونی، به منظور ایجاد هماهنگی و همراهی بین اعضای گروه فراگرد خط مشی، جلوگیری از تداخل مسئولیت ها بین ارزیابان و بهبود کیفیت تصمیم گیری های گروهی و ارتقای همراهی و همکاری بین بخش های مختلف سازمانی انجام می شود.

- نقش گروه های ذینفع

گروه های ذینفع در ارزیابی خط مشی منابع انسانی نقش بسزایی را دارند؛ زیرا این گروه ها می توانند نظرات، پیشنهادات و نیازهای خود را به اشتراک بگذارند و یا حضور در فرایند تصمیم گیری و همکاری با سایر سازمان ها، فرایندهای حفظ و نگهداشت کارکنان را تسهیل کنند.

- بعد قانونی

از عوامل کلیدی و اثرگذار در ارزیابی خط مشی در بخش حفظ و نگهداشت منابع انسانی، ظرفیت پیاده سازی مفاهیم انتزاعی آن است. هرچه بتوان یک خطمشی را ساده و تبدیل به برنامه و قانون کرد که رهنمود اقدامات باشد و برای تنظیم خط مشی های حفظ و نگهداشت نخبگان و کارکنان مهم استفاده شود. هرچه بتوان یک خطمشی را به گونه ای روشن و شفاف بیان کرد که قابلیت ارزیابی اثربخشی آن تهیه شود، احتمال دستیابی به اهداف نهایی آن بیشتر خواهد شد (خوبرو و ابراهیمی، ۱۳۹۸). همچنین انطباق خطمشی حفظ و نگهداشت منابع انسانی با اسناد بالادستی ملی، وجود زیرساخت های حمایت کننده ساختاری، نهادی و قضایی خط مشی گذاری و همچنین رعایت اصول مربوط به حفظ و نگهداشت مانند اصول برابری، عدم تبعیض و غیره که مستخرج از قوانین است، در اثربخشی فرآیند ارزیابی خطمشی گذاری موثرتر است.

- بعد اقتصادی

پیش از ارزیابی هر خط مشی ای باید بررسی ضرورت آن سنجش شود تا هزینه مجدد برای یک سازمان و مسئله مجدد سازمان دیگر نکند. از جمله عوامل اقتصادی که می تواند به ارزیابی خط مشی های مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی کمک کند، می توان به تعارض منافع اقتصادی: که ارزیابی کنندگان خط مشی، تلاش می کنند تا با ارزیابی خط مشی ها به دلخواه خود، سودآوری و منافع را برای خود رقم بزنند و هزینه فرصت اقتصادی: به عنوان یکی از مفاهیم اساسی در اقتصاد، به معنای کسب فرصتی که به دلیل انتخاب یک گزینه مطلوبتر برابر گزینه دیگر می باشد اشاره کرد.

- بعد سیاسی

شناسایی، پیوند و به کارگیری توانایی نهادهای رسمی و غیررسمی به صورت شبکه سیاستی با ضرورت عدم سیاست زدگی، جهت ارزیابی خط مشی موردنظر قرار می گیرد. خطمشی گذاری همیشه حاصل تعادل و توازن مبارزات قدرت گروهی با باورها و منافع متفاوت است. نقطه تعادل از طریق تغییر گرایش خط مشی به سوی منافع برخی از گروه های ذینفع تعیین می شود. از جمله عوامل سیاسی که می تواند در ارزیابی خط مشی کمک کند، می توان به؛ عدم سیاست زدگی ارزیابان خط مشی: به معنای تاثیرگذاری و تحت تاثیر قرار گرفتن

ارزیابان خط مشی در انتخاب گزینه هایی که ممکن است به سود یا ضرر خاصی برای آنان منجر شود و ظرفیت شبکه های سیاسی: که می توانند در ارزیابی خط مشی نقش مهمی ایفا کنند، اشاره کرد که ممکن است تمایل داشته باشند تا خط مشی ها را به سمت برخی اولویت های سیاسی خود سوق دهند و در نتیجه، ممکن است باعث شود که خط مشی ها بهینه نشوند و درنهایت به حفظ و نگهداشت منابع انسانی کارآمد منجر نشوند.

-نقش گروه های قدرت و فشار

گروه قدرت و فشار به مجموعه ای از اشخاص، سازمان ها، نهادها و شبکه هایی گفته می شود که در فرآیندهای تصمیم گیری، تدوین سیاست ها و تعیین سرنوشت مشترک و ارزیابی آنها نقش مهمی دارند و توانایی برقراری تاثیر و تحکم بر دیگر ارکان سازمان را دارند. اعضای گروه قدرت معمولا دارای توانایی های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و نظامی بالا هستند که به آن ها اجازه می دهد تا درنهایت، تصمیمات مهم و برجسته را بگیرند و بر سایر ارکان جامعه تاثیر بگذارند. گروه قدرت ممکن است از مدیران سازمان های بزرگ، سیاست مداران، نهادهای نظامی، رسانه ها، اعضای خانواده های قدرتمند و شبکه های اجتماعی و... تشکیل شود.

-شرکت های مشاوره

شرکت های مشاوره می توانند با ارائه تحلیل های دقیق و مشاوره های حرفه ای، در حفظ و نگهداشت و ارزیابی خط مشی های بهینه، موثر باشند. با این حال، نکته قابل توجه این است که این شرکت ها ممکن است به یک بخش خاص از خط مشی های حفظ منابع انسانی تمرکز کنند و از نظرات و پیشنهادات سازمان ها و نهادهای مرتبط غفلت کنند.

شناسایی پسايندها يا پیامدهای مفهوم ارزیابی

همانطور که پیشتر گفته شد پیامدها، نتایج و عواقب ناشی از یک مفهوم است بر اساس تحقیقات محقق می توان به موارد زیر به عنوان پیامدهای مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی براساس نظرات برخی اساتید و پژوهشگران اشاره نمود:

-مطالعات پورعزت و عبدالحمید

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل پیامدهای توزیعی (شامل موافقین و مخالفین و با توجه به شاخصه های امید و...) و پیامدهای سیاسی (شامل جذب ملی (مقبولیت و...) و جذب بین المللی) می باشد.

-مطالعات شمسی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل پیامدهای اخلاقی (شامل ارزش های اخلاقی در جامعه، مقابله با عرفان های کاذب، تهدیدهای خانواده ها و ... از طریق شبکه های اجتماعی و نهادینه کردن اخلاق و...) پیامدهای اقتصادی (شامل تخصیص مناسب اعتبارها در بخش امنیت عمومی، حمایت از تولید داخلی، توجه به معیشت و رفاه کارکنان، کنترل تورم و بیکاری، شفاف سازی فعالیت های اقتصادی و...) پیامدهای اخلاقی (شامل گسترش فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تحول گرایی و...) و پیامدهای اجتماعی (شامل فراهم آوردن زمینه فعالیت و استخدام افراد صالح و سالم با شفافیت قانون، شناخت شهروندان از قانون، قانون مداری، مشارکت مردم و اصلاح سبک زندگی و...) می باشد.

-مطالعات نوری و فراتی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی اجتماعی (شامل مسئولیت پاسخگویی اجتماعی، آرایه خدمات عمومی در فضای رقابتی نقش حمایتی رعایت عدالت و...) و ارزیابی فرهنگی (شامل توسعه فرهنگ سازمانی نهادینه کردن اخلاق و ارزش های اسلامی و...) می باشد.

-مطالعات شهسواری، کاملی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی (شامل تاثیر تحریم ها بر فرایند سیاست گذاری، تغییر خط مشی ها و...) و ارزیابی فرهنگی (شامل فرهنگ سازی خرید کالاهای داخلی)، ارزیابی سیاسی (شامل تاثیر تحریم ها بر فرایند سیاست گذاری، تغییر خط مشی ها و...) و ارزیابی نتایج (شامل توسعه صادرات، اشتغال زایی، بهبود فضای کسب و کار، افزایش رضایت مشتریان، رشد بهره بری، رقابت پذیری و...) می باشد

-مطالعات واعظی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی محیطی (شامل ارزیابی های سیاسی، اداری و اقتصادی) و ارزیابی سازمانی (شامل ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی، فرهنگ ارزیابی و...) و ارزیابی تاثرات خط مشی (شامل پیامدها و اثرات و...) می باشد

-مطالعات دانشفرد و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی اقتصادی (شامل طرح های بازنشستگی/ تحولات اجتماعی، حفظ و کمک به اشتغال، شفافیت خط مشی های اقتصادی، حمایت ارزیابان از خط مشی های اقتصادی و...) می باشد

-مطالعات حاجت پور، عباسی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی اثربخشی (شامل ابزارهای اجرا، دقت در تدوین خط مشی ها، بازنویسی و حمایت از مجریان خط مشی و...) و ارزیابی سیاسی (شامل تضاد در سیاست شامل تناقض در تعهد فرد به حرفه یا شغل خود و ابهام در سیاست شامل متغیرهای عدم انطباق با نیازهای سازمان و...) می باشد

-مطالعات شریف زاده و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی (شامل حاکمیت سیاست بر اقتصاد؛ وجود موازی کاری در بین قوا و سایر وزارتخانه ها، اولویت حمایت حزبی، تقدم گرایش سیاسی بر اقتصادی و...) ارزیابی اقتصادی (شامل کمرنگ بودن بعد اقتصادی قوانین، عدم توجه به تصویب قوانین تسهیل گر، عدم توجه به تصویب قوانین صادرات محور و...) و ارزیابی فنی و اجرایی (شامل ارزیابی دانش و تجربه ارزیابان، توجه به نظرات فنی و کارشناسی ارزیابان و...) می باشد.

-مطالعات دانایی فرد و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی فرایند (شامل مبهم بودن اهداف ارزیابی خط مشی، تقلیدی بودن روش ها یا الگوهای ارزیابی، نبود محیط خوب برای ارزیابی و...) ارزیابی ساختار (شامل تعدد مراکز خط مشی گذاری، ضعف خط مشی پژوهشی در تدوین و ارزیابی آن، نبود اتاق فکر و نفرت آگاه به مسایل، ناهماهنگی بین خط مشی گذاران و مجریان و...) و ارزیابی محتوا (شامل محتوای ضعیف خط مشی، فرایند خط مشی گذاری، منابع ضعیف، آسیب دیدن اعتبار خط مشی، سبک های نامناسب اجرا و...) می باشد.

-مطالعات الوانی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی پیشران ها (شامل ارزیابی های مرتبط با نیاز بازار، دانش و مهارت، کار آفرینی، نو آوری، اقتدار دفاعی، فناوری و...) و ارزیابی راهبردها (شامل شمل رقابت پذیری، رضایت مشتری، ارزیابی امنیت سود آوری و درآمد و...) می باشد.

-مطالعات عادل آذر و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی نتایج (شامل ارزیابی روی مسایل گلوگاهی و حساسیت های خط مشی گذاری، ارزیابی اثربخشی و کارایی، ارزیابی علل بروز نتایج خط مشی و...) ارزیابی اثرات (شامل ارزیابی آثار و پیامدهای خط مشی گذاری روی سازمان و اجتماع، سنجش اثرات در صورت اجرا نشدن خط مشی ها و...) ارزیابی فرایند (شامل ارزیابی نواقص، مشکلات و چالش های خط مشی گذاری و ارزیابی، ارزیابی برنامه (درصد تحقق) و ارزیابی روند ها و عملکردها، تعیین شکاف ها و انحراف های موجود در ارزیابی خط مشی ها، ارزیابی زمان بندی اجراء، ارزیابی خط مشی ها، آسیب شناسی کارو...) و ارزیابی اهداف (شامل مقایسه عملکرد باهدف، میزان دستیابی به اهداف و منافع عمومی و...) می باشد

-مطالعات کلانتری و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی محتوا و ابزار (شامل توجه به محتوای ارزیابی ها و داشتن پشتوانه محتوایی خوب و مناسب، توجه به ظرفیت ها و ابزارهای تدوین، اجرای و ارزیابی خط مشی ها و...) و ارزیابی فنی و اجتماعی (شامل توجه به الزامات محیطی و مدیریتی در ارزیابی و اجراء، توجه به ظرفیت های مجریان و ارزیابان خط مشی، توجه به ساختارمندی ها و شفافیت امور و...) می باشد.

-مطالعات معمار زاده و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام پایین و تضاد بالا باشند، افزایش اثربخشی اجرای سیاسی، توجه به پاسخگویی، اجرای عدالت اجتماعی، اجرای حقوق افراد و...) ارزیابی اداری (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام و تضاد پایین باشند، شفافیت در تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی، صراحت در نحوه دستیابی به اهداف، توجه به وحدت سازمانی و...)، ارزیابی تجربی (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام بالا و تضاد پایین باشند، میزان انطباق و انعطاف در خط مشی ها و ارزیابی آنها و...) و ارزیابی نمادین (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام و تضاد بالا باشند، نداشتن ترس از اجراهای خط مشی ها و ارزیابی آنها، توجه به ریسک در ارزیابی ها، حمایت مدیران از ارزیابان و...) می باشد.

-مطالعات دانشفرد و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی زمینه (شامل ارزیابی خط مشی ها از ابعاد مختلف اجتماعی، فرهنگی، قانونی و فناوری و...) ارزیابی فرایند (شامل ارزیابی خط مشی ها از ابعاد مختلف همچون بعد سازمانی، بعد الزامات، بعد اجرای و بعد ارزیابان و ویژگی های آنها و...) و ارزیابی نتایج (شامل توجه به ابعاد پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی، ابعاد اثرات مثبت، اثرات منفی و سایر ابعاد مرتبط با موضوع و...) می باشد.

-مطالعات صفیان، فرهی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی محیط داخلی (شامل توجه به ابعاد و اندازه سازمان، توجه به کارکردهای منابع انسانی، توجه به ارزش ها، توجه به راهبردهای کسب و کار و...) و ارزیابی محیط خارجی (شامل توجه به ابعاد مختلف اجتماعی و اقتصادی، ابعاد فناوری، ابعاد سیاسی، توجه به بازارهای محصول و بازار نیروی کار و...) می باشد.

-مطالعات تیمورنژاد، ربیعی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی الزامات (شامل ارزیابی منابع مالی و فیزیکی سازمان، ارزیابی کارآمدی نظام خط مشی منابع انسانی، توجه به روابط و پیش تازها در ارزیابی ها و...) و ارزیابی فنی و مهارتی (شامل توجه به شایستگی ها و مهارت های فنی وادارکی افراد، توجه به واکنش های رفتاری و اجتماعی و...) می باشد

-مطالعات پیکانی و همکاران: شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی برنامه (شامل همان ارزیابی پس از اجرا، مبتنی بر تجربیات ارزیابان، تعامل مابین مجریان و ارزیابان و...) و ارزیابی اهداف و تاثیرات (شامل درراستای جهت دهی به برنامه های خط مشی شامل تحقق اهداف سازمانی، منابع انسانی و...) می باشد.

شناسایی مفاهیم جایگزین و مرتبط با مفهوم

اصلاحات جایگزین با مفهوم رابطه دارند اما دارای صفات مختلفی می باشند. با این حال آنها مجموعه ای از ویژگی ها را ندارند این کلمات ممکن است به جای مفهوم موردنظر یا توصیف آن مورد استفاده قرار بگیرند (راجرز ۲۰۰۰).

با قرار دادن موضوع ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در کنار مفاهیم مرتبط اما متفاوت مانند ارزیابی خط مشی های جذب و تامین، خط مشی های رهایی و ترک خدمت و.... می توان نتیجه گرفت وجه مشترک همه این خط مشی ها، کمک به

فرایندهای عمومی ارزیابی ها در همه حوزه ها همچون حوزه های مالی، بازرگانی و ... در کنار خط مشی های منابع انسانی می باشند.

خط مشی های حوزه منابع انسانی نیز بسیار متعدد و زیاد هستند از جمله آنها می توان به خط مشی های حوزه تامین، جذب و بکارگیری (کارمند یابی)، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت (جبران خدمات) و رهایی یا خاتمه خدمت کارکنان و... اشاره کرد که در این میان توجه به خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی بویژه کارکنان دانشی که در تحقق اهداف و ماموریت های سازمان ها بیش از سایر کارکنان تاثیرگذار می باشند بسیار ضروری است. واندر استریتین (۲۰۱۹) خط مشی های منابع انسانی را به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم ها و شیوه های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف می کند. همچنین خط مشی منابع انسانی، خطوط راهنما و نقاط مرجعی است برای اتخاذ تصمیمات سازمان در خصوص کارکنانش ۲.

همچنین مفاهیم دیگر مورد بحث را می توان به کیفیت زندگی کاری (QWL) اشاره کرد در مقاله ای خارجی تحت عنوان استراتژی های برای حفظ کارکنان در سازمان و عنوان لاتین Quality of working life: what is it به ۶ استراتژی پرداخته شده است بطوری که در این پژوهش که بیشتر برگرفته از عقاید دسلر و میلز می باشد عنوان شده است حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان به خودی خود انجام نمی شود سازمان برای اینکار نیاز به استفاده از استراتژی های خاصی دارند. باید گفت که هیچ قانون ثابتی در این مورد وجود ندارد. اگر به اندازه کافی جدی و خلاق باشیم می توانیم با توجه به شرایط سازمان خود استراتژی های زیادی ایجاد کنیم. در اینجا به ۶ مورد از مهمترین استراتژی ها برای حفظ کارکنان در سازمان اشاره می کنیم:

۱. ایجاد فرصت های پیشرفت حرفه ای: طبق مطالعه ای که لینکدین انجام داده است ۹۴ درصد کارمندان به این دلیل شرکت ها را ترک کرده اند که مدیران آنها نتوانسته اند روی پیشرفت شغلی کارکنان سرمایه گذاری کنند. این نشان می دهد که شما به عنوان یک کارفرما باید روی یادگیری کارمندان و افزایش دانش حرفه ای آنها تمرکز کنید و برای آن برنامه هایی

داشته باشید. ۲. ایجاد فرصت های شغلی جدید: کارمندان شایسته حتما می‌خواهند در شغل خود ترفیع داشته باشند. آنها فکر می‌کنند شایستگی انجام کارهای چالش برانگیزتر را دارند. اگر این افراد برای مدت طولانی در یک نقش بمانند به گزینه ترک سازمان فکر خواهند کرد. ۳. ارزیابی عملکرد کارکنان: بسته به نوع سیاست کاری شما نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به صورت ماهانه، چند ماهه، یا سالیانه باشد. وقتی کارمندان شما می‌دانند شما عملکرد آنها را ارزیابی می‌کنید با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. آنها می‌دانند که هر گونه شایستگی آنها دیده شده و از آن قدردانی خواهد شد. این باعث حفظ کارکنان در سازمان و همچنین افزایش سطح بهره وری در سازمان خواهد شد. ۴. قرار دادن مزایا: شما و همه کارکنان شما یک وجه مشترک دارید و آن این است که برای تامین مخارج زندگی تلاش می‌کنید. به همین دلیل افزایش حقوق و مزایای کارکنان تا جای ممکن یکی از بهترین سیاست ها برای حفظ کارکنان در سازمان است. ۵. برقراری ارتباط مناسب: معمولا افراد دوست ندارند در محیطی کار کنند که در آن با مدیر و سایر کارمندان راحت نیستند. اگر حفظ کارکنان در سازمان برایتان اهمیت دارد باید فرهنگ موجود در شرکت شما یک فرهنگ دوستانه و مشارکتی باشد. ۶. پاداش: اگر کارمندان بدانند که شما برای تلاش آنها پاداش در نظر می‌گیرید و از کوچکترین زحمات آنها تقدیر می‌کنید به کار خود علاقه مند می‌شوند و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. پاداش قرار نیست حتما مالی باشد.

و جمع‌بندی اینکه: حفظ منابع انسانی در سازمان برای شرکت های موفق اهمیت خاصی دارد. آنها می‌دانند که اگر کارمندان شایسته خود را از دست بدهند باید وقت و هزینه زیادی برای استخدام منابع انسانی جدید صرف کنند و این اصلا به نفع سازمان ها نیست. نیروی جدید هر اندازه هم کاربلد باشد بازهم برای آشنایی کامل با برنامه های شرکت و روند قبلی آن به زمان نیاز دارد. آمارتیا سن یکی از پیشگامان نظریه پرداز نسل سوم توسعه نیز انسان را محور توسعه دانسته است لذا توجه به کیفیت زندگی کاری آن می‌تواند نقشی پر رنگ در توسعه کشورها داشته باشد.

والتون در سال ۲۰۱۴ به تجزیه و تحلیل کیفیت زندگی کاری با رویکرد محیطی پرداخته است که شامل ۱. حقوق و دستمزد: یعنی پرداخت حقوق مطابق با استانداردهای روز که تساوی درون سازمانی و برون سازمانی از آن استنباط گردد. ۲. شرایط کاری سالم و ایمن: یعنی در امان بودن کارکنان از حوادث ناشی از کار و طراحی بهداشتی شرایط فیزیکی محیط کار می‌باشد. ۳.

امنیت شغلی: یعنی آزادی عمل فرد در شغل خود، احساس امنیت شغلی و آرامش روحی و روانی فرد در سازمان می باشد. ۴. قانون گرایی در کار: وجود یک رویه قانونی در سازمان به هنگام اقامه شکایت، میزان منصفانه بودن رفتار با کارکنان و امکان بیان آزاد نظرات کارکنان بدون ترس می باشد. ۵. حمایت های مدیریت: ارتباط برقرار کردن مدیر با همه کارکنان بصورت برابر و احساس راحتی کارکنان به هنگام صحبت کردن با مدیر یا سرپرست خود می باشد. ۶. توازن بین کار و زندگی غیرکاری: برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش های کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی و... می باشد. ۷. یکپارچگی و انسجام در سازمان: میزان اعتماد کارکنان به یکدیگر و حمایت های آنان از یکدیگر در صورت لزوم می باشد. ۸. پیشرفت شغلی: اشاره به رضایت فرد از استانداردهای ترفیع در سازمان و برخورداری از امکان ترقی شغلی می باشد (میرسپاسی ۱۳۸۶) می باشد.

بیان شواهد و مثال های عینی از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت

منابع انسانی

مثال های عینی و بیان نمونه هایی از یک مفهوم، یک صحنه عملی از کاربرد مفهوم را در یک محیط واقعی را نشان می دهد باید مثال های عینی برای وضوح عملی مفهوم مفید باشند و سبب تشخیص ویژگی های مفهوم در بستر واقعی است که نتیجه آن ایجاد شفافیت و کاربرد موثرتر مفهوم می شود (راجرز ۲۰۰۰).

در این پژوهش به ۳ مورد از تجربیات و تحقیقات صورت گرفته اشاره می شود این مثال ها به ابعاد و معیارها و مدل های ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی و تفاوت های آنها در پرداختن به شاخص ها و پیامدهای ارزیابی اشاره کرده است:

مثال ۱: ارزیابی خط مشی ها در آموزش و پرورش با مکانیزم های ارزیابی (ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا). عوامل متعددی در ارزیابی خط مشیهای آموزش و پرورش تأثیر دارند انواع ارزیابی های اهداف، برنامه ها و تاثیرات خط مشی و... مورد توجه قرار گرفته است که اشاره به انواع ارزیابی ها بنا به اقتضات سازمانی دارد.

مثال ۲: ارزیابی خط مشی های اقتصادی در مجلس شورای اسلامی با ابعاد و مولفه ها در قالب چهار رکن زمینه، ورودی، مولفه های فرایندی و محصولات طبقه بندی شده که تسلط فضای سیاسی کشور بر فضای خط مشی گذاری، حاکمیت سیاست بر اقتصاد را نشان می دهد.

در این بین توجه به رویکردهای ارزیابی سیاسی، اقتصادی، فنی و تکنولوژیکی در ارزیابی خط مشی ها مورد توجه و تاکید می باشد.

مثال ۳: در پژوهش انجام شده در بانک های غنا نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سرکار داشتن با مسایل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه، افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقا سمت از جمله خط مشی ها و عواملی است که باعث حفظ و نگهداشت کارکنان در بانک می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

از نتایج هر پژوهشی، آگاهی از اهمیت آن در توسعه اهداف دانش حوزه خود می باشد مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در طول چندین دهه قبل با تغییرات قابل توجهی در ادبیات مدیریت خط مشی گذاری مواجه شده است لذا این پژوهش تلاشی در واضح سازی هر چه بیشتر ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت برای درک بهتر آن است و آگاهی از ویژگی های مفهوم آن، پیشایندها، پیامدها و ارتباطش با مفاهیم جایگزین، سبب ارتقای جایگاه، اهمیت و کاربرد این مفهوم در سازمان های دولتی و عمومی شده و می تواند این سازمان ها را متوجه رفع چالش های خود در مواجهه با تصمیم گذاری ها و خط مشی گذاری های خود نماید که در راستای تحقق این اهداف با استفاده از روش تکاملی راجرز و تحلیل نظام مند مطالعات پیشین، نتایج زیر حاصل شد:

۱. این پژوهش با مطالعه روی مدل بوونس و همکاران ۲۰۱۰ و در نهایت مدل نیومن در سال ۲۰۱۴ (که بر روی اهداف و فراگرد و در نهایت پیامدهای سیاسی و توزیعی تاکید دارد و می تواند در نگهداشت منابع انسانی موثر باشد) همخوانی دارد ما در این پژوهش، تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی و مدل های آنرا ارایه کردیم چراکه برای استفاده از نظریه های سایر محققین، به وضوحی مفهوم کمک داشتیم به عنوان یک محقق باید تلاش می کردیم شفافیت و وضوحی مفهومی را ارایه کنیم تا بتوانیم نظریه های خود را به همان اندازه که از سایر رشته ها وارد می کنیم بتوانیم صادر کنیم.

۲. بوونس و همکاران ۲۰۱۰ و یا نیومن در سال ۲۰۱۴ با استفاده از شاخص های سیاسی و توزیعی به تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی پرداختند که با سایر مدل های مورد مطالعه بکار رفته در این تحقیق که دنبال انواع ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی و بسط مفهوم آن ارزیابی بود تفاوت هایی دارد موضوع حائز اهمیت در روش تحلیل این پژوهش استفاده مطلوب از رویکرد راجرز در بکارگیری نظام مند مقالات و منابع برای تجزیه و تحلیل مفهوم ارزیابی بود که به توانایی آن در کمک به حل مساله و توصیف کافی پدیده ها اشاره دارد و به تشخیص و واضح نمودن مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی منجر شد. رویکرد راجرز از تحلیل موضوعی پیروی می کند که در آن هر دسته از داده ها (ویژگی ها، اطلاعات زمینه ای و منابع) بطور جداگانه مورد بررسی قرار می گیرند تا موضوعات اصلی ارایه شده در ادبیات را شناسایی کند و به این صورت تراکم داده ها را تسهیل کند که این موضوع به روشی مناسب برای انجام یک تحلیل مفهومی منجر می شود.

۳- نتایج حاصل از تعاریف ارایه شده توسط محققین و مطالعات آنها در پژوهش ها نشان می دهد در ارزیابی های خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی، بیشترین فراوانی پیشایندها و عوامل تاثیرگذار مربوط به ابعاد سیاسی، نقش گروه های فشار و ذینفع، بعد شایستگی های ارزیابان و در پسایندها یا پیامدها مربوط به عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بوده است که این خود حامل پیام های ظریف در مفهوم ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی سازمان ها همانند نگهداشت می باشد چرا که در شرایط امروز منابع مالی کمیاب و نقش نهادهای سیاسی در تاثیرگذاری در ارزیابی ها بر کسی پوشیده نیست و این موارد در کنار سایر عوامل جهت و شدت ارزیابی ها را تحت تاثیر فراوان قرار می دهد.

۴. مطالعات و یافته های این پژوهش نشان می دهد که با توجه به زیست بوم خط مشی گذاری در ایران و با توجه شرایط و اقتضات موضوعی و بر مبنای بررسی تحلیل الگوهای برتر ارزیابی خط مشی، سازمان ها می توانند جهت ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی خود ترکیبی از مدل ها یا الگوهای ارزیابی خط مشی های خود با تاکید بر اصالت فرایندهای سازمانی و ارزیابی ساختارهای سازمانی خود مورد توجه قرار دهند. این تحقیق نشان می دهد هر سازمانی می تواند بنا به فراخور شرایط فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... خود، الگوهای خود را شناسایی و از آنها در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان خود استفاده نماید.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارایه می شود:

معرفی استفاده از رویکرد راجرز برای تجزیه و تحلیل سایر مفاهیم مراحل و فراگرد خط مشی گذاری همچون تدوین، اجرا و... برای توسعه نظریه ها و اطلاع رسانی عملی در سازمان ها پیشنهاد می شود چرا که اهمیت، استفاده و کاربرد یک مفهوم در زمینه ها و رشته ها، یک عامل توجیهی اصلی در میان محققانی است که تصمیم گرفته اند با استفاده از این روش مدل، تحلیل خود را تنظیم کنند.

شناسایی ارتباط مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت با سایر متغیرها همچون اجرا و... در این پژوهش نشان می دهد که الگو ها و یا مدل های مختلف باید در ارزیابی خط مشی های منابع انسانی و... در سازمان ها به فراخور شرایط آن سازمان ها مورد توجه و استفاده قرار بگیرد به عنوان نمونه در سازمان های دفاعی، امنیتی، نظامی و فضایی و... می توان به فراخور آن سازمان ها از روش های متنوع ارزیابی استفاده کرد و پیشایندها و پسایندهای مرتبط و تخصصی همان سازمان ها همانند پیامدهای فنی و تکنولوژیکی، دفاعی و تجاری و... را مورد سنجش و بررسی قرار داد.

بازنگری و انجام تحقیقات فراوان در زمینه ارایه مدل ها و الگو های ارزیابی خط مشی منابع انسانی در سایر خط مشی های سازمانی همانند مالی، بازرسی و... می تواند به کشف و درک شبکه مفاهیم پیرامون آن منجر شود و نتایج و کنترل های مهمی برای بازاندیشی در مفهوم ارزیابی فراهم آورد.

یک پیش شرط برای قدرت توجیهی بهبود یافته در ارزیابی خط مشی، ادامه پیشرفت در مفهوم است که توسعه و تایید صحت ارتباط با آن را نشان دهد لذا در پایان پیشنهاد می شود علاوه بر این الگو ها، الگو های ارزیابی دیگر نیز جهت پیشرفت مفهوم ارزیابی مطالعه گردد و اینکه چگونگی ارتباط الگو ها با همدیگر بررسی گردد تا معیارهای جامع و کامل تری کشف گردند. چنین اطلاعات دقیقی باعث می شود محققان متغیرهای بیشتری در ارتباط با مفهوم ارزیابی خط مشی های منابع انسانی شناسایی نمایند تا متناسب با سازمان ها و وزات خانه های کشور بتوان از این مفاهیم استفاده و بر چالش های فراروی ارزیابی خط مشی های آنها فائق آمد.

محدودیت ها

این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها، محدودیت‌هایی داشت. از جمله نو بودن موضوع ارزیابی خط مشی و به تبع آن کم بودن منابع مرتبط با موضوع ارزیابی خط مشی‌های منابع انسانی بویژه ارزیابی خط مشی‌ها حفظ و نگهداشت کارکنان از نوع دانشی آن که در سطح کشور کمتر به آن پرداخته شده است. توصیه می‌شود این موضوع (ارزیابی خط مشی‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی) در دیگر سازمان‌های کشور به خصوص در سازمان‌ها و نهادهای نظامی، انتظامی، دفاعی و امنیتی و ... در تحقیقات آتی، مورد توجه و تأکید فراوان قرار گیرد.

قدردانی:

این پژوهش مستخرجه از رساله مقطع دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات می‌باشد همچنین از کلیه کسانی که در این پژوهش ما را کمک و یاری نمودن کمال تشکر و امتنان را داریم.

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۹۴) فرآیند خط مشی‌گذاری عمومی، چاپ ۱۳، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۵) مبانی خط مشی‌گذاری عمومی، چاپ دوم. تهران: انتشارات نیاز دانش.
۳. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳)، مدیریت ما، مدیریت اسلامی در پرتو نهج البلاغه امام علی (ع)، تهران: انتشارات بنیاد نهج البلاغه.
۴. افجه، علی اکبر و غفاری، عادل صالح (۱۳۹۲) عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، راهبرد دانش، شماره ۲۱.
۵. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۶) فرایند خط مشی‌گذاری عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.

۶. پورعزت، علی اصغر و عبدالحمید، مهدی (۱۴۰۱) رایه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران، فصل نامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت ایرانی و اسلامی، سال ۹، شماره ۲.
۷. احمدی، خدیجه (۱۳۹۴) کنکاشی پیرامون علل و پیامدهای فرار مغزها در ایران، تهران: انتشارات پژوهشکده علوم انسانی جهاد.
۸. جهانگیری، علی و مهرعلی امیرهوشنگ (۱۳۸۷) شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد، تهران: پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت.
۹. واعظی، رضا و محمدی، محسن (۱۳۹۶) الگویی برای ارزیابی خط مشی های عمومی در ایران (مطالعه خط مشی مالیات بر ارزش افزوده)، فصل نامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹.
۱۰. واعظی، رضا؛ شریف زاده، فتاح؛ محمدی، محسن (۱۳۹۴) شناسایی و اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی، فصلنامه علمی و پژوهشی انجمن علوم مدیریت ایران سال ۱۰، شماره ۴۰.
۱۱. قربانی زاده، وجه الله؛ خیراندیش، مهدی؛ عدنان راد، اعظم (۱۳۹۶) عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین المللی انرژی، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال ۸، شماره ۳۲
۱۲. Mitchell J. Barnett a , Tristan Lindfelt b, Shadi Doroudgar a,c, Emily Chand, Eric J. Ip (۲۰۲۲) Pharmacy-faculty work-life balance and career satisfaction: Comparison of national survey results from ۲۰۱۶ and ۲۰۱۸.
۱۳. Prescott Jr WA Facilitating advancement of clinical-track pharmacy faculty members. AmJ Pharm Educ ۲۰۲۰.
۱۴. Brown DL. Years of rampant expansion have imposed Darwinian survival-of-the-fittest conditions on US pharmacy schools. Am J Pharm Educ ۲۰۲۰.
۱۵. Abualoush, S.H., Obeidat, A.M., Ali, A., Masa' deh, R., & Al-Badi, A. (۲۰۱۸). "The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees'

performance". VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

۱۶. Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. K., & Dahiyat, S. E. (۲۰۱۷). An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. Communications and Network.

۱۷. Thousand Oaks, Canada, Sage. Anderson, J. E. (۲۰۱۴). Public policymaking.

New York, USA, Praeger Press. Alkin, M. C. & Christie, C. A. (۲۰۰۴). "An evaluation theory tree". Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences

An Introduction. Seventh Edition. ۱۸. Anderson, E. J. (۲۰۱۱) Public Policymaking Wadsworth Publishing. Edition. Boston, MA

isher.

The Impact of Cyberspace on the Organizational Performance of Personel of the Army of the Islamic Republic of Iran (Case Study of Nahaja Headquarters)

Seyed Rahman Tabatabaee[✉]

۱. PhD student in educational management, Department of Basic Sciences, Faculty of Science and
E-mail: s_rahman_18@yahoo.com. Technology, Farabi, Tehran, Iran

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective The main purpose of this study is not to determine the effect of cyberspace on the organizational performance of Payvar employees in the Air Force Headquarters of the Islamic Republic of Iran
Article history: Received ۲۰۲۴/۰۴/۰۴	Methodology The methods of collecting information were field and library; Data collection tools include documents, interviews and questionnaires, and the collected data was analyzed using qualitative method
Received in revised form ۲۰۲۴/۰۴/۳۰	
Accepted /۱۹۰۵۲۰۲۴/	Findings The results show that: In response to the first sub-hypothesis, "it seems that the positive impact of cyberspace on the organizational performance of Payvar employees includes; "Developing knowledge management, increasing communication and speed of information exchange, improving training and reducing costs. . In response to the second sub-hypothesis, "it seems that the negative impact of cyberspace on the organizational performance of Payvar employees includes; "It is a weakening of the service motivation, a weakening of the organizational culture and weakening the implementation of regulations.
Published online ۲۰۲۴/۰۶/۲۰	
Keywords: <i>Cyberspace, Organization al Performance, the Army of the Islamic Republic of Iran,</i>	

Cite this article: Tabatabaee, S. R. (۱۴۰۳). The Impact of Cyberspace on the Organizational Performance of Personel of the Army of the Islamic Republic of Iran (Case Study of Nahaja Headquarters). *Management of Defense Human Capital*, ۱۳ (۴), ۷۱-۸۸. DOI: <http://doi.org/>



Published by AJA Imam Ali Military

© The Author(s) DOI)

تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی پایوران ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی ستاد نهاجا)

سیدرحمان طباطبایی^۱ ✉

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم پایه، دانشکده علوم و فنون فارابی، تهران، ایران،
رایانامه: s_rahman_۱۸@yahoo.com

اطلاعات چکیده

مقاله

نوع مقاله:

علمی پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۱/۱۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۲/۳۰

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۰۳/۳۱

کلیدواژه‌ها:

فضای مجازی،
عملکرد سازمانی، ارتش
جمهوری اسلامی ایران

هدف این پژوهش بررسی تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی پایوران در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از چند سویه‌سازی (متون، اسناد و مصاحبه) استفاده گردید. این مطالعه بصورت مصاحبه بر اساس دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان ستاد نهاجا در حوزه فضای مجازی و تحلیل متون و اسناد به اجرا درآمد و داده‌های گردآوری شده با استفاده از روشهای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتایج تحقیق برای سوال اول مبنی بر تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان، مؤلفه‌ی توسعه مدیریت دانش، مؤلفه افزایش ارتباطات سازمانی و مؤلفه صرفه‌جویی در هزینه‌ها استخراج گردید. نتایج تحقیق برای سوال دوم مبنی بر تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان، مؤلفه‌ی تضعیف فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌ی تضعیف انگیزه خدمتی و مؤلفه‌ی تضعیف اجرای مقررات تعیین گردید.

استناد: طباطبایی، سید رحمان؛ (۱۴۰۳). تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی پایوران ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی ستاد نهاجا). فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۷۱-۸۸.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)



مقدمه:

جهان امروز وارد عصر جدیدی شده است که مهمترین نشانه آن اهمیت یافتن اطلاعات و ارتباطات و تغییر در شیوه انتقال و ایجاد آن است. امروزه گسترش رسانه‌ها به‌ویژه در فضای مجازی توانسته‌اند جایگاه خود را در بین مخاطبین به‌خوبی تثبیت کنند به‌طوری‌که بسیاری مردم اخبار و اطلاعات خود را از طریق فضای مجازی دریافت می‌کنند و فضای مجازی به دلیل سرعت انتشار و گسترش آن توانسته است بخش مهمی از خواسته‌های مخاطبین را پاسخ دهند. فضای مجازی نیز مانند سایر ابزارها و فناوری‌های نوین ارتباطی می‌توانند هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی به کار گرفته شوند. تغییرات سریع و غیرمنتظره به واسطه فضای مجازی، فناوری اطلاعات و نیازهای در حال تغییر، ضرورت کارایی، بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها را دوچندان ساخته است.

این تحولات به‌گونه‌ای غیرقابل‌تصور بر زندگی انسان‌ها تأثیر گذاشته و به کلیه فضاهای اجتماعی، سازمانی و حتی محیط‌های خانوادگی جوامع بشری نفوذ کرده، این تأثیرات و پیامدهای مثبت و منفی فضای مجازی به‌عنوان یک پدیده نوین در اجتماعات انسانی و سازمان‌ها همواره در حال گسترش است. در ایران نیز این روزها شاهد رشد روزافزون فضای مجازی در زندگی روزمره مردم هستیم که طیف متفاوت مردم و سازمان‌ها در این فضا به تبادل اطلاعات پرداخته و با فراگیرشدن استفاده از این فضا پیامدهای مثبت و منفی بسیاری بر زندگی ما و عملکرد سازمان‌ها القاء و تأثیر خواهد گذاشت.

با توجه به اهمیت فضای مجازی است که مقام معظم رهبری و فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در بیانات خود فرمودند؛ فضای مجازی به اندازه انقلاب اسلامی اهمیت دارد و عرصه فرهنگی عرصه جهاد است، اگر از فضای مجازی غافل شویم اگر نیروهای مؤمن و انقلابی این میدان را خالی کنند مطمئناً ضربه خواهیم خورد (مقام معظم رهبری مدظله‌العالی، ۱۳۹۱).

در این فضای چالشی باید برای تبدیل تهدید به فرصت یا برای کاهش تهدیدها در مقابل فرصت‌ها فعالانه وارد شد. یکی از مهم‌ترین تغییراتی که با ظهور فضای مجازی و در پرتو آن

شکل‌گیری جهان مجازی به وجود آمده است تغییر در عملکرد سازمان‌ها است. اکثر سازمان‌ها از فضای مجازی جهت بهبود محصولات و خدمات خود استفاده می‌کنند تا عملکرد بهتری را به نمایش گذاشته و رضایت مشتریان را جلب نمایند. همچنین در برخی از تحقیقات اشاره شده اگر استفاده از رسانه‌های اجتماعی و فضای مجازی در محیط کار به درستی از طرف مدیران منابع انسانی مدیریت نشود، تأثیرات منفی آن بیشتر از تأثیرات مثبت آن خواهد بود (شایان و همکاران، ۱۳۹۶).

ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از ارکان اقتدار نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران که مسئولیت آن حفظ و حراست از حدود و ثغور کشور است، از این امر مبرا نبوده و با بهره‌برداری مؤثر از فضای مجازی و فناوری‌های نوین به عنوان یک عامل موفق در عرصه نظامی و عملکرد سازمانی کارکنان تحت امر جهت آمادگی تأمین امنیت و واکنش به موقع و مناسب به تهدیدات به طور عام و به طور خاص در نیروی هوایی را داشته باشد.

شناخت تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی در هر سازمانی بستگی به شناخت دقیق هرکدام از شاخص‌های تأثیر فضای مجازی در آن سازمان دارد. در ارتش جمهوری اسلامی ایران فضای مجازی و شناخت تأثیر آن بر عملکرد سازمانی موضوع بسیار مهمی است که مستقیماً بر کارایی، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی تأثیر دارد. از این رو، مطالعه تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان موضوعیت و اهمیت یافته است. از سوی دیگر در سازمان‌های نظامی، فضای مجازی از اهمیت و جایگاه بسیار مهمی در راستای امنیت ملی برخوردار است، بنحوی که فرماندهی محترم کل ارتش ج.ا.ایران در دوره‌های مختلف در یک سال گذشته به بحث فضای مجازی اشاره و فرمودند؛ اگر ما شعور و درکمان را از فضای مجازی ندانیم خطرناک‌ترین دشمن ما ارتشی‌ها خواهد شد (موسوی، ۱۳۹۹).

تأثیر ابعاد مثبت و منفی فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان ارتش یکی از دغدغه‌های اصلی همه مسئولان و سلسله مراتب فرماندهی است. با گذشت سالها از گسترش فضای مجازی در کشور و به تبع آن در ارتش، تأثیر این پدیده به اندازه کافی بر وجوه مختلف عملکرد

کارکنان مورد مطالعه مستقیم در ارتش، بخصوص بر عملکرد سازمانی پایوران قرار نگرفته است و این عدم مطالعه و عدم شناخت موجب پدیدار شدن نگرانی‌های جدی نسبت به آینده ارتش شده است. در این راستا دغدغه جدی در خصوص تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان ستاد نیروی هوایی ارتش وجود دارد و معلوم نیست فضای مجازی که با سرعت شگرفی در حال توسعه و گسترش است، چه تأثیری بر عملکرد سازمانی پایوران ستاد نیروی هوایی دارد. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق مشخص نبودن تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است. و در نهایت سؤال اصلی پژوهش به این شکل طرح گردید که: تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش:

مبانی نظری

مفهوم فضای مجازی و ویژگی‌های آن

این اصطلاح از ترکیب دو واژه «فضا^۱» و «مجازی^۲» تشکیل شده است. از نظر معنایی واژه فضا کاربردهای مختلفی دارد. گاهی به فضا و عرصه ظاهراً نامتناهی فراسوی جو زمین و بین ستارگان اطلاق می‌شود که ماهیت مادی و فیزیکی و در نهایت محدودی دارد؛ اما در حوزه فناوری اطلاعات^۳ نیز فضا به عرصه‌ای اطلاق می‌شود که الکترون‌ها، پرتوها و فوتون‌های نوری در حالت صفر و یک در آن به حرکت و ایجاد ارتباط بین انسان‌ها و انتقال اطلاعات مشغول‌اند. چنین فضایی محصول فناوری اطلاعات یا فناوری اطلاعات و ارتباطات^۴ است. فناوری اطلاعات

^۱ - space

^۲ - virtual

^۳ - Information Technology(IT)

^۴ - Information and Communications Technology (ICT)

عبارت است از مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سامان‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه. به عبارتی فناوری اطلاعات یعنی استفاده از رایانه‌های الکترونیکی و نرم‌افزارها برای گردآوری، ذخیره‌سازی، تبدیل، حفاظت، پردازش، بازیابی و انتقال اطلاعات به شکلی مطمئن و امن (غلامپور و همکاران، ۱۳۹۰). از نظر جغرافیایی، فضا قلمرویی است که از ترکیب نظام‌مند ساختارهای مکانی و شبکه‌های ارتباط مرتبط به وجود آمده است. به عبارتی، مکان به عنوان محل استقرار یا منتسب به استقرار پدیده‌ها، کوچک‌ترین واحد فضایی است که از یک ساختار تجزیه‌ناپذیر فضایی تشکیل شده است؛ بنابراین مکان‌ها و فضاها دارای اجزایی هستند که در ارتباط با هم جفت‌وجور می‌شوند و در چهارچوب رابطه نظام‌مند قرار می‌گیرند و قلمرو زندگی و فعالیت انسان‌ها را تشکیل می‌دهند (حافظ نیا، ۱۳۸۵).

اصطلاح فضای مجازی را اولین بار فردی به نام ویلیام گیسون^۱ نویسنده داستان تخیلی علمی در کتاب نورومونسر^۲ در سال ۱۹۸۴ میلادی به کار برد (برایان، ۱۳۹۱). فضای مجازی یا فضای سایبر در اصل از دو واژه سایبرنتیک^۳ یا سیرنتیک و اسپیس^۴ گرفته شده است (دوران، ۱۳۹۰).

معمدنزاد، کلمه سایبرنتیک را دارای ریشه یونانی و به معنای فرمانروایی و حکومت می‌داند. او معتقد است: استفاده این لفظ در معنای فناوری حاضر به جهت ویژگی‌های هدایت و کنترل آن است و به نحوی از این ابزار برای هدایت و فرماندهی استفاده می‌شود.

در زبان فارسی مجاز و مجازی در برابر واژه انگلیسی سایبر به کار می‌رود. واژه سایبر در دهه ۱۹۴۰ میلادی در چهارچوب اصطلاح سایبرنتیکز به مفهوم علم مطالعه ارتباطات و کنترل، به

^۱ - William Gibson

^۲ - Neuromancer

^۳ - Cybernetics

^۴ - Space

ویژه در مقایسه مغز انسان و حیوان با ماشین و ابزارهای الکترونیکی مطرح شد که این خود محصول تلاش جمعی از دانشمندانی بود که در رابطه با مسائل جنگ جهانی دوم درباره ماهیت کنترل بحث می‌کردند (حافظ نیا، ۱۳۹۰).

اهداف و کارکردهای فضای مجازی

۱- سازماندهی انواع گروه‌های اجتماعی مجازی:

۲- توسعه مشارکت‌های اجتماعی:

۳- به اشتراک گذاشتن علاقه مندی‌ها توسط اعضا:

۴- ایجاد محتوا توسط اعضا:

۵- تبلیغات هدفمند اینترنتی:

مزایای فضای مجازی

۱- انتشار سریع و آزادانه اخبار و اطلاعات، افزایش قدرت تحلیل و تقویت روحیه انتقادی

۲- امکان عبور از مرزهای جغرافیایی و آشنایی با افراد، جوامع و فرهنگ‌های مختلف

۳- شکل‌گیری و تقویت خرد جمعی

۴- امکان بیان ایده‌ها به صورت آزادانه و آشنایی با ایده‌ها، افکار و سلیقه‌های دیگران

۵- کارکرد تبلیغی و محتوایی

۶- ارتباط مجازی مستمر با دوستان و آشنایان

۷- تبلیغ و توسعه ارزش‌های انسانی و اخلاقی در عرصه جهانی

۸- یکپارچه‌سازی بسیاری از امکانات اینترنتی و وبی

۹- توسعه مشارکت‌های مفید اجتماعی

۱۰- افزایش سرعت در فرایند آموزش و ایجاد ارتباط شبانه‌روزی بین استاد و شاگرد

۱۱-افزایش اعتماد، صمیمیت و صداقت در فضای سایبر

پیامدهای منفی فضای مجازی

۱-شکل‌گیری و ترویج سریع شایعات و اخبار کذب

۲-تبلیغات ضد دینی و القای شبهات

۳-نقض حریم خصوصی افراد

۴-انزوا و دور ماندن از محیط‌های واقعی اجتماع

۵-تأثیرات منفی رفتاری

سند جامع فضای مجازی ارتش جمهوری اسلامی ایران

این سند در ۵ فصل و ۲۲ بخش با تعیین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای آجا در حوزه فضای مجازی، تکالیف کلی آجا را در این حوزه مشخص می‌کند و با هم‌راستا و هماهنگ کردن سیاست‌های اجرایی بخش‌های مرتبط با مدیریت فضای مجازی، از پراکندگی اقدامات مرتبط با تولید و تبادل محتوا در فضای مجازی جلوگیری می‌کند.

این سند مبنای تمامی اقدامات آجا در فضای مجازی بوده و در دستورالعمل‌های اجرایی باید منطبق با آن تدوین شود و هدف نهایی این سند ارتقاء توان دفاعی و بازدارندگی آجا در فضای مجازی است، ابعاد مختلفی از جمله نیازسنجی، طراحی، تحقیق، تولید، آموزش، بهره‌برداری و الزامات آن موردنظر قرار گرفته و به‌طور جامع به آن پرداخته است. دستیابی به اهداف اشاره شده ذیل، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی مناسب و اجرایی نمودن و پیاده‌سازی مطلوب و هماهنگ آن است.

الف-تعیین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای آجا در حوزه فضای مجازی.

ب- مشخص کردن تکالیف کلی آجا در حوزه فضای مجازی.

پ- همراه کردن سیاست‌های اجرایی بخش‌های مرتبط با مدیریت فضای مجازی در سطح آجا.

ت- هماهنگی، هم‌افزایی و انسجام با سایر اسناد مشابه در سطح ملی و دفاعی.

ث- جلوگیری از پراکندگی اقدامات مرتبط با تولید و تبادل محتوا در فضای مجازی.

ج- پرهیز از تداخل مسئولیت‌ها و مأموریت‌های بخش‌های مختلف آجا در حوزه فضای مجازی.

حیطه سند از نظر محدوده زمانی، دوره بازنگری و محدوده محتوایی به شرح زیر می‌باشد:

الف- محدوده زمانی: قلمرو زمانی سند مطابق با مأموریت ارتش ج.ا.ا و افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

ب- دوره بازنگری سند: دوره بازنگری سند ۵ ساله بوده و در صورت تغییر راهبردها و سایر عوامل تأثیرگذار مهم بر حوزه فضای مجازی آجا قبل از دوره ۵ ساله، اصلاحات لازم اعمال و پس از سیر مراحل آن، ابلاغ خواهد شد. محدوده محتوایی: این سند به تبیین طرح راهبردی آجا در فضای مجازی می‌پردازد (مرکز مطالعات راهبردی آجا، ۱۳۹۸).

پیشینه‌های پژوهش:

شعبانی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی کاهش آسیب‌های روانی و اجتماعی استفاده از فضای مجازی در کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخت. بر پایه این نتایج ضمن احصاء ابعاد آسیب‌های اجتماعی و روانی مشخص گردید که استفاده افراطی از فضای مجازی باعث ایجاد آسیب‌هایی در ابعاد مختلف اجتماعی و روانی می‌گردد.

آذر (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در عملکرد کارکنان نیروهای مسلح پرداخت. بر پایه این نتایج مشخص گردید که میانگین مهارت شخصی و بین‌فردی پاسخگویان بهتر از سایر مهارت‌ها بوده است اما به طور کلی میانگین میزان فاکتور عملکرد در شبکه‌های اجتماعی پایین بوده است که بیانگر نقش و کاربرد محدود کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ا. در این شبکه‌ها می‌باشد. همچنین، با افزایش سطح تحصیلی میزان

عملکرد بیشتر می‌شود به طوری که میانگین عملکرد نیروهای مسلح ج.ا.ا. دکترا بیشتر از دو مقطع دیگر است.

پاینده (۱۳۹۶) در پژوهش خود به آسیب‌شناسی کارکردهای شبکه‌های اجتماعی مجازی بر ارزشهای فرهنگی دانشجویان دختر دانشگاه پیام نور نجف آباد پرداخت. بر پایه این نتایج مشخص گردید که کارکردهای شبکه‌های اجتماعی مجازی دارای رابطه منفی و مستقیم بر ارزش‌های فرهنگی (با ضریب مسیر محاسبه شده ۰,۵۷) می‌باشند که در سطح معناداری قابل قبول می‌باشند. نتایج آزمون فرضیات فرعی نشان داد که کارکردهای مثبت شبکه‌های اجتماعی مجازی دارای رابطه مثبت و معنادار با ارزش‌های فرهنگی (با ضریب مسیر محاسبه شده ۰,۲۷) و همچنین کارکردهای منفی شبکه‌های اجتماعی مجازی دارای رابطه منفی و معنادار با ارزش‌های فرهنگی (با ضریب مسیر محاسبه شده ۰,۸۴) می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش:

این پژوهش، از نظر رویکرد کیفی و از حیث هدف کاربردی است. به منظور شناسایی عوامل تأثیر مثبت و منفی فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، از چند سویه‌سازی (متون، اسناد و مصاحبه) استفاده گردید. این مطالعه به صورت مصاحبه بر اساس دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان ستاد نهجا در حوزه فضای مجازی و تحلیل متون و اسناد به اجرا درآمد. از نظر جنسیت همه خبرگان مرد هستند. از نظر سنی ۹ نفر کمتر از ۵۰ سال سن دارند و ۴ نفر نیز بالای ۵۰ سال هستند. از نظر تحصیلات ۹ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۴ نفر دکتری دارند. در نهایت ۹ نفر بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه کاری در حوزه فضای مجازی داشته و ۴ نفر نیز بالای ۲۵ سال تجربه کاری دارند. مصاحبه با خبرگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت ۱۳ نفر در این مطالعه شرکت کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش بررسی متون، اسناد و مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش:

- تجزیه و تحلیل سوال یکم:

سوال یکم: مؤلفه‌های تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال یک: از نظر شما مؤلفه‌های تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان کدامند؟

جدول (۱) بخشی از تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان مستخرج از اسناد

منبع	مؤلفه‌ها
بر اساس آیین‌نامه‌های مرتبط، سند جامع فضای مجازی، بازبینی‌های موجود مرتبط با فضای مجازی و عملکرد کارکنان	اطلاع رسانی اخبار، یکپارچه سازی بسیاری از امکانات اینترنتی و وبی
	افزایش اعتماد، صمیمیت و صداقت در فضای سایبر
	تبلیغ توانمندی‌های دفاعی، تبلیغ دستاوردهای، تبلیغ در زمینه معرفی و بازاریابی تولیدات داخلی، تبلیغ و توسعه ارزش‌های انسانی و اخلاقی در عرصه جهانی، کارکرد تبلیغی و محتوایی
	توسعه مشارکت‌های اجتماعی، افزایش قدرت تحلیل و تقویت روحیه انتقادی
	امکان عبور از مرزهای جغرافیایی و آشنایی با افراد، جوامع و فرهنگ‌های مختلف، شکل‌گیری و تقویت خرد جمعی
	افزایش سرعت در فرایند آموزش و ایجاد ارتباط شبانه روزی بین استاد و شاگرد
	امکان بیان ایده‌ها به صورت آزادانه و آشنایی با ایده‌ها، افکار و سلیقه‌های دیگران
	ارتباط مجازی مستمر با دوستان و آشنایان،

جدول (۲) مؤلفه‌های تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان مستخرج از مصاحبه

ردیف	مؤلفه‌ها
۱	بهبود عملکرد سازمانی
	کاهش هزینه‌های اجتماعی
۲	گسترش و سرعت تعاملات و تبادل نظر
۳	دقت، سرعت و صحت داده‌ها
۴	تبادل اطلاعات و تعاملی بودن روابط و ارتباطات
۵	کاهش فاصله زمانی و مکانی افراد
۶	افزایش آگاهی و ظرفیت فکری
۷	مشارکت حتی در سطح جهانی
۸	بهبود عملکرد شغلی کارکنان
۹	فرصت آموزش آسان برای افراد جامعه
۱۰	افزایش بهره‌وری کارکنان

افزایش شناخت و اطلاعات افراد	۱۱
------------------------------	----

جدول (۳) مؤلفه‌های تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان (ترکیب مصاحبه، متون و اسناد)

مؤلفه	عامل	ردیف
تولید دانش در فضای مجازی	توسعه مدیریت دانش	۱
توزیع دانش در فضای مجازی		
اشتراک‌گذاری دانش در فضای مجازی		
افزایش دسترسی کارکنان به دانش		
برگزاری دوره‌های آموزشی برخط		
افزایش اطلاع رسانی درون سازمانی	افزایش ارتباطات سازمانی	۲
افزایش زمینه تعاملات برون سازمانی		
افزایش سهولت در ارسال محتوا از کارکنان به سازمان		
افزایش سهولت در ارسال محتوا به کارکنان	صرفه‌جویی در هزینه‌های ایاب و ذهاب	۳
صرفه‌جویی در هزینه‌های تامین اسناد و مدارک.		
صرفه‌جویی در برگزاری دوره‌های توانمندسازی کارکنان		



شکل (۱) مؤلفه‌های تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد کارکنان (طراحی بوسیله نرم افزار مابندمپ)

- تجزیه و تحلیل کیفی سوال دوم:
- سوال دوم: مؤلفه‌های تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال دوم: از نظر شما مؤلفه‌های تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان کدامند؟

جدول (۴) بخشی از تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان مستخرج از اسناد

منبع	مؤلفه‌ها
بر اساس آیین‌نامه‌های مرتبط، سند جامع فضای مجازی، بازبینی‌های موجود مرتبط با فضای مجازی و عملکرد کارکنان	آسیب‌های جسمانی از قبیل فشارهای عصبی، چاقی، انزوا، چشم‌درد
	شکل‌گیری و ترویج سریع شایعات و اخبار کذب،
	نقض حریم خصوصی افراد، انزوا و دور ماندن از محیط‌های واقعی اجتماع، مصنوعی شدن ارتباطات و از بین رفتن روابط صحیح اجتماعی، تضعیف نهاد خانواده و صلح ارحام، بی‌هویتی، بحران هویت و اختلال شخصیت در بین نوجوانان و جوانان
	جرأت و جسارت ارتکاب جرم به خاطر ناشناخته بودن در محیط سایبری، اعتیاد رفتاری به اینترنت، چت و شبکه‌های اجتماعی که نتیجه آن، افسردگی، اضطراب، بی‌خوابی، کاهش روابط اجتماعی با اطرافیان، انزوا، مختل شدن فعالیتهای روزمره، رها کردن شغل
	فریب و بهره‌کشی جنسی، تلف شدن وقت جوانان و فاصله گرفتن آنها از واقعیت، سوءاستفاده از پروفایل‌ها و سایت‌های دوستیابی
	آسیب‌های سوءاستفاده از اطلاعات داخل رایانه‌های خصوصی مردم، دوستی‌های بدون مرز و ضابطه، قرار دادن فایل‌های مبتذل در دسترس عموم کاربران، انتقال هنجارها و نرم‌های ارزشی و اخلاقی غربی، وابستگی شدید روانی و فکری به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی
	گسست فکری و عاطفی
	تبلیغات ضد دینی و القای شبهات در عقاید افراد

جدول (۵) مؤلفه‌های تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان مستخرج از مصاحبه

ردیف	مؤلفه‌ها
۱	تضعیف روحیه کارکنان، تشدید نارضایتی کارکنان
۲	کاهش و تضعیف حریم خصوصی افراد. سوء استفاده از اطلاعات شخصی افراد. به خطر افتادن حریم خصوصی افراد و مورد حمله و دستبرد قرار گرفتن آن.
۳	تأثیر منفی بر فعالیتهای روزمره. امکان بخشی شایعات مخرب در سطح جامعه. فضای مجازی برای جابجایی واقعیت با شایعه
۴	تضعیف اعتقادات و ایجاد شبهات اعتقادی. سوء استفاده‌های مالی.
۵	ایجاد شک و تردید در بین کارکنان و القای حس ناکارآمدی سازمانی. مقاومت سطوح فردی و سازمانی در برابر تغییرات. ایجاد هویت دوگانه در بین کارکنان به ویژه در خصوص مسایل سیاسی کشور
۵	فراهم شدن زمینه انحرافات اخلاقی و فکری در بستر فضای مجازی. عدم پاسخگویی به نیازهای عاطفی، جسمی و روحی کارکنان، ایجاد تغییر در سبک زندگی

-	
امکان جاسوسی‌های الکترونیکی دشمنان، کاهش هزینه‌های اجتماعی احتمال قرار گرفتن در تورهای امنیتی. فراهم نمودن سوء استفاده دشمنان از این فضا.	۶

جدول (۶) مؤلفه‌های تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان (ترکیب مصاحبه، متون و اسناد)

مؤلفه	عامل	ردیف
تضعیف هنجارهای سازمان	تضعیف فرهنگ سازمانی	۱
تضعیف پایبندی به قوانین و مقررات سازمانی		
کاهش باور به اهداف سازمانی		
تضعیف انسجام سازمانی	تضعیف انگیزه خدمتی	۲
کاهش انگیزه معنوی		
کاهش علاقه به کار		
کاهش روحیه همکاری جمعی	تضعیف اجرای مقررات	۳
کاهش روحیه امید		
تضعیف سلسله مراتب		
کاهش سطح حفاظت اطلاعات	تضعیف پایبندی به مقررات	
افزایش شایعات و شبهات		
تضعیف پایبندی به مقررات		



شکل (۲) مؤلفه‌های تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد کارکنان (طراحی بوسیله نرم افزار مایندمپ)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

نتیجه‌گیری:

این تحقیق به دنبال یافتن تأثیر فضای مجازی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده و مسئله اصلی این تحقیق مشخص نبودن تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و در راستای پیشبرد اهداف سازمانی بوده است. سوال اصلی در این تحقیق این چنین مطرح گردید:

تأثیر فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

و سوالات فرعی بدین شرح مطرح گردیدند:

(۱) تأثیر مثبت فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

(۲) تأثیر منفی فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

بنابراین به منظور پاسخ به سوالات تحقیق سعی گردید که ضمن تشریح ابعاد و مفاهیم تحقیق، نسبت به ارائه پیشینه داخلی و خارجی در حوزه پژوهش‌های مرتبط با تحقیق اقدام گردد. در بررسی به عمل آمده از پیشینه تحقیقاتی می‌توان گفت که در برخی از تحقیقات انجام شده تأثیرات مثبت فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار گرفته و در برخی از تحقیقات نیز به بررسی تأثیرات منفی فضای مجازی بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور در ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران اشاره نموده‌اند. همچنین مبانی نظری تحقیق با ارائه نظریه‌های مرتبط با عنوان تحقیق ارائه گردیده و نسبت به انجام مصاحبه با ۱۳ نفر از صاحب‌نظران در آجا با

طرح ۲ سوال اقدام شد و به منظور شاخص‌سازی متغیرهای تحقیق از آنها بهره‌برداری گردید. در بحث روش‌شناسی تحقیق می‌توان گفت که این تحقیق به رویکرد کیفی انجام پذیرفت. همچنین جامعه آماری این تحقیق عبارت است از؛ صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت و فضای مجازی در نهجا که حداقل مدرک تحصیلی آنان کارشناسی‌ارشد بوده و حدود ۲۵ سال تجربه فعالیت در حوزه موضوع این تحقیق دارند.

در خصوص سوال اول نتایج تحقیق نشان می‌دهند:

نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با بهره‌گیری از تأثیرات مثبت فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی نوین در بستر فضای مجازی در رشد و گسترش عملکرد سازمانی کارکنان پایور خود از قبیل مؤلفه‌ی توسعه مدیریت دانش، مؤلفه افزایش ارتباطات سازمانی و مؤلفه صرفه‌جویی در هزینه‌ها بهره‌برداری نماید.

در خصوص سوال دوم نتایج تحقیق نشان می‌دهند:

نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با شناخت تأثیرات منفی فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی نوین در بستر فضای مجازی راهکارهای مطلوب و مناسبی برای کاهش این تأثیرات بر عملکرد سازمانی کارکنان پایور خود از قبیل تضعیف فرهنگ سازمانی، تضعیف انگیزه خدمتی و تضعیف اجرای مقررات بهره‌برداری نماید.

اما نکته حائز اهمیت این است که چنانچه بتوان با بهره‌گیری از پیشنهادهای این تحقیق و تحقیقات مشابه در سطح کشور به تقویت نقاط قوت پرداخته و از نقاط ضعف آن دوری بجوییم می‌توانیم به آینده روشن این نوع رسانه‌ها امید داشته باشیم و با تدابیر علمی و هدفمند از تأثیرات منفی آن دوری گزینیم.

پیشنهاد:

پیشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های تحقیق به دست اندرکاران و برنامه‌ریزان به طور کلی ارائه می‌گردد:

۱- اداره جنگ‌های نوپدید در آجا با همکاری فضای مجازی در آجا نسبت به بارگزاری محتواهای مناسب، رصد و پایش اخبار و اطلاعات دشمن، خنثی‌سازی اقدامات دشمن و ... برای کاهش تضعیف فرهنگ سازمانی در فضای مجازی اقدام نماید.

۲- معاونت آماد و پیش ستاد نهاجا با همکاری معاونت فاوای نهاجا بسترسازی لازم را برای توسعه زیرساخت فضای مجازی در سطح نیرو انجام داده تا با گسترش فعالیت‌ها در این فضا، میزان صرفه‌جویی و جلوگیری از اسراف در زمینه‌های کارهای ستادی فراهم نماید.

۳- معاونت نیروی انسانی نهاجا، در راستا افزایش نظم و مقررات، هنجارهای سازمانی و انسجام هر چه بیشتر کارکنان با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، آشنایی با اهداف و مقررات سازمانی، آشنایی با رعایت سلسله مراتب سازمانی، فرهنگ سازمانی و تهیه بروشور و قرائت در صبحگاه‌های عمومی بر کاهش آسیب‌های منفی فضای مجازی غلبه نمایند.

پیشنهاد پژوهشی:

۱- در تحقیقی دیگر کارکردها و آثار فضای مجازی بر خانواده‌های کارکنان ستاد نهاجا مورد پژوهش قرار گیرد.

محدودیت‌های تحقیق:

۱- نداشتن بودجه کافی به منظور انجام تحقیق و عدم حمایت مالی توسط ستاد نهاجا.

۲- عدم وجود منابع کافی به عنوان پیشینه و ادبیات تحقیق در آجا با توجه به موضوع.

منابع فارسی:

- آذری، امین. نقش شبکه‌های اجتماعی در عملکرد کارکنان نیروهای مسلح، اولین کنفرانس فرصت‌ها و تهدیدهای فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، کرمانشاه، ۱۳۹۷.

- برایان، بافبرگ، فرهنگ تشریحی کامپیوتر میکروسافت: شامل ۱۰۰۰۰ لغت و بیش از ۲۰۰ تصویر و نمودار، ترجمه حسنوی، رضا و فرسای، داریوش، ۱۳۹۱، تهران: انتشارات پیک علوم، ص ۲۰۳.

- پاینده، محبوبه (۱۳۹۶)، آسیب‌شناسی کارکردهای شبکه‌های اجتماعی مجازی بر ارزش‌های فرهنگی دانشجویان دختر دانشگاه پیام نور نجف آباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.

- حافظ نیا، محمدرضا، اصول و مفاهیم ژئوپلیتیک، ۱۳۸۵، مشهد: انتشارات پاپلی، ص: ۱۶۲.

- حافظ‌نیا، محمدرضا، جغرافیای سیاسی فضای مجازی، ۱۳۹۰، تهران: انتشارات سمت، ص:

.۹

- دوران، بهزاد، هویت اجتماعی و فضای سایبرنتیک، ۱۳۹۰، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و هنر و

ارتباطات، ص: ۳۹.

- شایان‌علی. و همکاران. تاثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان

دانشگاه تربیت مدرس، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶ ص

.۱۳۶

- شعبانی، حسن (۱۳۹۸) کاهش آسیب‌های روانی و اجتماعی استفاده از فضای مجازی در

کارکنان ارتش ج ا.ا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی

و ستاد آجا.

- غلامپور، سهراب و دیگران، زبان تخصصی (رشته فناوری اطلاعات)، ۱۳۹۰، تهران: انتشارات

ادبستان، ص: ۲۴.

- کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی. سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری،

تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.

- معتمدنژاد، کاظم، وسایل ارتباط جمعی، ۱۳۸۶، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی،

ص: ۴۲.

- معین، محمد. فرهنگ فارسی (معین)، تهران: انتشارات فرهنگ نما، ۱۳۸۷، ص ۲۴۳، ص

.۹۷

- مقام معظم رهبری «مدظله‌العالی»، سخنرانی با علما و روحانیون خراسان شمالی (۰۷/۲۰/۱۳۹۱).

- موسوی، سید عبدالرحیم، سخنرانی با دانشجویان دوره سی کارشناسی‌ارشد مدیریت دفاعی، (۱۳۹۹ / ۰۴/۳۰)، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش.

- نراقی، هوشیار (۱۳۹۵). گذری کوتاه در تاریخ ایرانیان در اینترنت، هفته‌نامه اینترنت و فضای مجازی، ص: ۲۳.

Requirements for the Human Resources Management Dashboard of the Islamic Republic of Iran Army (Case Study: Ideological-Political Organization)

Ali Ghasemzadeh^{۱✉} | Touraj Eskandaripour^۲ | Hossein Akbari^۳

۱. Corresponding Author, Support and Staff College, I.R.I Army Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: Ali.ghsm1300@gmail.com

۲. Humanities and Education Specialized Training Group, Support and Staff College, I.R.I Army Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: Eskandaripour.t@gmail.com

۳. Humanities and Education Specialized Training Group, Support and Staff College, I.R.I Army Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: Akbari.ho@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received

۲۰۲۴/۰۴/۰۷

Received in revised form

۲۰۲۴/۰۵/۰۶

Accepted

۲۰۲۴/۰۵/۲۴

Published online

۲۰۲۴/۰۶/۲۰

Keywords:

Human Resources, Dashboard, Analytic Hierarchy Process (AHP),

Objective: Since making accurate and timely decisions regarding human resources significantly impacts the performance of any organization, there is a clear necessity for a robust tool in this area. One of the most effective tools is the Human Resources Dashboard. Therefore, this study aims to identify and prioritize the requirements for the Human Resources Management Dashboard of the Islamic Republic of Iran Army.

Methodology: The reliability of the questionnaire was assessed by calculating the inconsistency rate. In the first step, a list of requirements was identified within ۹ components and ۲۲ indicators, and in the second step, these were prioritized using the AHP and Expert Choice software.

Findings: Based on the findings, the human capital component is the most important among the others, with the indicators of the knowledge and skills of commanders and managers, specialized personnel in design and implementation, and the provision of necessary financial resources being the top three priorities.

Originality: The results indicate the high importance of leadership and management in the success of the management dashboard. Specialized personnel in design and implementation, as well as financial resources, also play a key role in this regard, as a successful design and implementation of the dashboard is impossible without a specialized team and financial resources.

, A, Eskandaripour, Tand . Akbari,H (۲۰۲۴). Dashboard of the Islamic Republic of Iran Army (Case Study: Ideological-Political Organization). *Management of Defense Human Capital* , ۱۳ (۴), ۸۹-۱۱۶

Publisher: AJA Imam Ali Military University

© The Author(s)

الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

(مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی)

علی قاسم‌زاده^۱ | تورج اسکندری پور^۲ | حسین اکبری^۳

۱. نویسنده مسئول، دانشکده پشتیبانی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه:

Ali.ghsm1400@gmail.com

۲. گروه انسانی و آموزش، دانشکده پشتیبانی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه:

Eskandaripour.t@gmail.com

۳. گروه انسانی و آموزش، دانشکده پشتیبانی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه:

Akbari.ho@gmail.com

اطلاعات چکیده مقاله

نوع مقاله:	زمینه و هدف: از آنجاکه اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع در رابطه با منابع انسانی، تأثیر به‌سزایی در عملکرد هر سازمانی دارد، ضرورت وجود یک ابزار قوی در این زمینه کاملاً محسوس می‌باشد. یکی از کارآمدترین این ابزارها، داشبورد منابع انسانی می‌باشد، لذا این مطالعه با هدف شناسایی و اولویت‌بندی الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	۱۴۰۳/۰۱/۲۹
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۳/۰۲/۱۷
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۳/۰۳/۰۴
تاریخ انتشار:	۱۴۰۳/۰۳/۳۱
کلیدواژه‌ها:	نتیجه‌گیری: کارکنان متخصص درزمینه‌ی طراحی و اجرا و منابع مالی نیز نقش کلیدی در این خصوص دارند زیرا بدون تیمی متخصص و منابع مالی طراحی و اجرای موفق داشبورد ممکن نیست.
منابع انسانی، داشبورد، تحلیل سلسله مراتبی	

استناد: قاسم زاده، علی؛ اسکندری پور، تورج و اکبری، حسین (۱۴۰۳). الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: سازمان عقیدتی سیاسی). فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۱۱۶-۸۹



مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان یکی از دارایی‌های حیاتی سازمان‌ها شناخته می‌شوند. کارکنان یک سازمان نه‌تنها اجزاء کلیدی از ساختار آن هستند بلکه به‌عنوان موتور اصلی عملکرد و توسعه آن نیز اهمیت فراوانی دارند، انسان‌های توانا، متعهد، و متفاوت در کسب و کارها به‌عنوان مؤلفه اساسی موفقیت سازمان‌ها و رقابت‌پذیری آن‌ها تلقی می‌شوند.

در دنیای پویا و متغیر امروز، سازمان‌ها با چالش‌ها و فرصت‌های فراوانی مواجه هستند که به‌طور مستقیم بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند، لذا سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات روزافزون، تنوع فرهنگی کارکنان و فناوری‌های نوین، نیاز به دسترسی به اطلاعات دقیق و جامع در زمینه‌ی منابع انسانی دارند تا بتوانند تصمیم‌های بهینه‌تری بگیرند و عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشند. (شاهرخیان و نصرالله‌نیا، ۱۳۹۶)

در این راستا، داشبوردهای مدیریتی منابع انسانی به‌عنوان ابزاری اساسی واحد منابع انسانی برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با کارکنان به‌منظور اتخاذ تصمیمات راهبردی و بهبود عملکرد منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، این سیستم اطلاعاتی با استفاده از پایگاه‌های داده در رابطه با نیروی انسانی سازمان، اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان در زمینه‌ی منابع انسانی سازمان فراهم می‌سازد و به‌این ترتیب تصمیم‌گیری‌های بهینه‌تری در مورد استخدام، توسعه، ارتقاء، و مدیریت منابع انسانی خود انجام دهند. (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۵)

مطالعه و تحلیل الزامات داشبورد منابع انسانی در سازمان‌ها به توسعه دقیق‌تر و کارآمدتر داشبوردها کمک خواهد کرد، از اصول اولیه استقرار یک داشبورد مفید در سازمان، احصاء شاخص‌های مناسب و قرار دادن آن‌ها در داشبورد است. در این راستا مدل‌های گوناگونی همچون کارت امتیازی متوازن ارائه گشته است. شاخص‌های جمع‌آوری شده از روش‌های گوناگون، آن‌قدر گسترده بوده که به‌جای یاریگر بودن، سبب ایجاد سردرگمی در سازمان می‌شوند. (علیزاده ثانی و همکاران، ۱۳۹۷)

در حال حاضر در سطح آجا سامانه‌ای که بتواند اطلاعات منابع انسانی مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری معاونین و مدیران را تجزیه و تحلیل و به‌صورت بصری گزارش نماید موجود نمی‌باشد، بنابراین در این تحقیق سعی بر آن است به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که

الزامات داشبورد منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند و از چه اولیاتی برخوردارند؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

۱- تاریخچه داشبورد

پدیده‌های زمان ما نشانه‌هایی از تأثیر فناوری تحول‌آفرین در کسب‌وکار جامعه هستند. این پدیده‌ها یک سونامی از داده‌ها را رها ساخته‌اند که بر سر راه ما پدیدار می‌شوند. مدیریت و کنترل این داده‌ها به یک هدف اصلی در صنعت اطلاعات تبدیل شده است. داشبورد اطلاعات^۱ ابزاری است که در سال‌های اخیر ایجاد شده است. این تک صفحه‌نمایش که یک محیط قدرتمند جدید برای ارتباط به شمار می‌رود، نشان‌دهنده مهم‌ترین اطلاعات موردنیاز کاربران برای انجام یک کار است، به طوری که به آن‌ها امکان می‌دهد بر آنچه در یک لحظه در یک نمونه روی می‌دهد، نظارت داشته باشند. از داشبورد اطلاعات تنها زمانی می‌توان به درستی استفاده کرد که به درستی طراحی شده باشد، بسیاری از داشبوردهای اطلاعات که در زمینه‌ی کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرند، امروزه به مراتب از پتانسیل بالقوه خود دور افتاده‌اند. ریشه این مشکل، حداقل در درجه اول فناوری نیست و به طور عمده به طراحی ضعیف بصری مربوط می‌شود، برای آماده‌سازی هدف و تحقق پتانسیل داشبوردها، آن‌ها باید آرایه و نظم وسیعی از اطلاعات را در یک مقدار فضای کوچک به گونه‌ای نمایان سازند که به صورت شفاف و در حداقل زمان ممکن قادر به برقراری ارتباط باشند. این موضوع نیازمند طراحی‌ای است که توانایی ادراک مفهوم بصری و پردازش مقدار توجه قابل توجه اطلاعات را به سرعت داشته باشد. این موقعیت تنها زمانی حاصل می‌شود که طراحی بصری داشبوردها بر فرآیند توسعه متمرکز باشد و بافهم صحیح از درک بصری، از آنچه انجام می‌دهد یا انجام نمی‌دهد و نیز چرایی آن آگاهی یابد. هیچ فناوری‌ای نمی‌تواند این کار را برای ما انجام دهد. ما باید این تخصص را طی اجرای یک فرآیند به دست آوریم. هسته اصلی مهارت‌های طراحی بصری را که ما نیاز داریم می‌توانیم با ایجاد و توسعه مؤثر داشبوردها بیاموزیم. (روحانی، سعید و ربیعی ساوجی، سوگل، ۱۴۰۰: ۱)

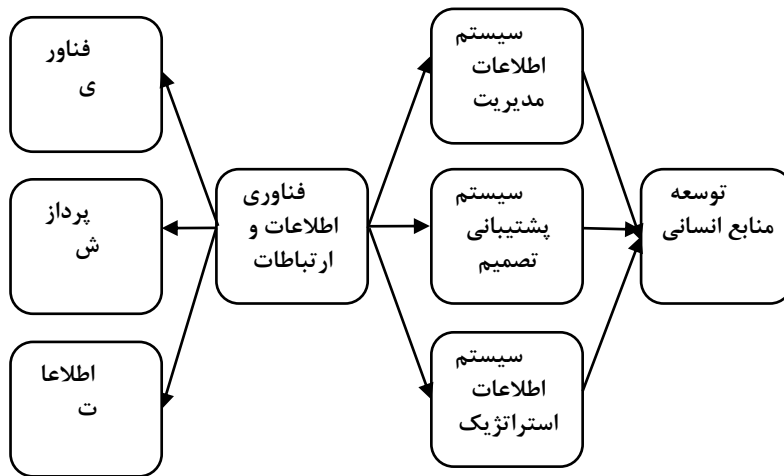
۲- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

امروزه به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مناسب در حوزه‌های مختلف، برای سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی یکی از مهم‌ترین این سیستم‌ها است که نقش مهمی در پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیران و اثربخشی اقدامات و وظایف مدیریت منابع انسانی دارد (کشته‌گر و شکوهی، ۱۳۹۴)

اجرای درست سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، از طریق درک استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی اثربخشی سازمانی را تقویت می‌کند. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، نقش اساسی در آنالیز گزینش و استخدام منابع انسانی ایفا کرده و در سایر پیشرفت راهبردی سازمان‌ها نیز همکاری می‌کند. استفاده از سیستم مذکور، از طریق خودکار کردن اطلاعات، هزینه‌ها را کاهش داده و نیاز سازمان به تعدد کارمندان را کاهش می‌دهد به این شکل که سبب می‌شود اطلاعات شخصی خود را کنترل کنند همچنین سیستم مذکور به مدیران اجازه می‌دهد به داده‌ها و اطلاعات مناسب دسترسی داشته باشند، آنالیز و تصمیم‌گیری انجام دهند و با دیگران ارتباط برقرار کنند بدون اینکه از افراد حرفه‌ای منابع انسانی مشورت بخواهند (خدییور و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵-۲۰).

اگر امروزه سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های بزرگ وجود نداشته باشد سازمان‌ها به‌صورت گسترده در تصمیم‌گیری در رابطه با نیروی انسانی با مشکل بزرگ روبرو شده، و چون جهان امروز به جهانی رقابتی تبدیل شده، سازمان‌ها و مدیران به اطلاعات دقیق در کمترین زمان ممکن برای تصمیم‌گیری درست درزمینه‌ی نیروی انسانی احتیاج دارند، و این احتیاج سازمان‌ها بدون وجود یک سیستم اطلاعات منابع انسانی مطلوب هرگز محقق نخواهد شد (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۶).

مدل اولیه توسعه منابع انسانی بر مبنای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) مدل اولیه توسعه منابع انسانی بر مبنای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

۳- داشبورد

داشبورد^۱ از نظر واژه‌شناسی، از داشبورد ماشین نشأت می‌گیرد، که چند شاخص را که راننده باید از آن‌ها آگاهی داشته باشد را گزارش می‌دهد. با وجود کاربرد گسترده داشبورد در سازمان‌ها، تاکنون تعاریف واضح و جامعی از داشبورد نه از طرف فروشندگان و نه از طرف دانشگاهیان ارائه نشده است. فروشندگان، داشبورد را از منظر ویژگی‌هایی که محصولشان دارد، تعریف می‌نمایند و محققین در مورد کاربردهای مختلف مفهوم داشبورد و مراحل مختلف در توسعه آن‌ها صحبت می‌نمایند. توصیف عمومی از داشبورد می‌تواند به معنای رابط گرافیکی کاربر باشد که شامل مقیاس‌های اجرایی تجاری برای توانایی جهت تصمیم‌گیری مدیریتی است. این تعریف، نمایش بصری مفهوم، محتوا و هدف داشبوردها را که بدان منظور استفاده می‌شود را در بردارد.

استیون فیو^۲ (۲۰۰۶) معتقد است داشبورد، نمایش بصری از مهم‌ترین اطلاعات موردنیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف است که بر روی صفحه‌ای واحد مرتب و یکی شده تا بتوان

۱- Dashboard

۲- Stephen few

اطلاعات را در یک نگاه مشاهده کرد، پاولز^۱ و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که داشبوردها به مدیران کمک می‌کنند تا به صورت بصری روش‌ها، الگوها و ناهنجاری‌های مربوط با کسب‌وکار را شناسایی نمایند، که موضوع طراحی اطلاعات بصری را بسیار مهم می‌سازند، کارد^۲ و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که داشبوردها اطلاعات را از طریق تجسم منتقل می‌نمایند، درجایی که تجسم اطلاعات اشاره به، استفاده از ارائه بصری تعاملی از خلاصه داده‌های مبنا نهاده شده به صورت غیر فیزیکی جهت تقویت شناخت را دارد. همچنین وانس^۳ (۲۰۰۸) نیز معتقد است فرآیند تجسم دربردارنده دو مرحله متمایز یعنی رمزگذاری و رمزگشایی است. آن‌ها از طریق استفاده از استندهای بصری از جمله شکل، موقعیت و رنگ و استندهای محتوایی از جمله متن و نشانه‌هایی که خود با استندهای بصری ساده ارائه می‌گردد، تسهیل می‌شوند. تجسم مؤثر خواهد بود اگر رمزگشایی درجایی که کمیت داده‌های دریافت شده و رابطه میان منعکس‌کننده داده‌های حقیقی است، به طور صحیح انجام شود، گلدشتین^۴ (۲۰۰۷) معتقد است داشبوردها اغلب از رنگ‌ها جهت مجزا کردن موضوعات از یکدیگر و یا برای تشخیص و شناسایی آن‌ها استفاده می‌نمایند. اگرچه استفاده از رنگ‌ها ممکن است فرآیند تجسم را بهبود بخشد، استفاده اضافی از رنگ‌ها می‌تواند کاربر را گمراه کرده و در نتیجه تأثیر معکوسی بر تصمیم‌گیری داشته باشد. (پیدایی، میرمهرداد و صادقی‌منش، محسن، ۱۳۹۶: صص ۴-۲)

اکرسون^۵ (۲۰۱۱) معتقد است یک داشبورد عملکرد یک نرم‌افزار چندلایه ساخته شده بر اساس داده‌ها و اطلاعات زیر ساختاری تجاری است که سازمان را قادر می‌سازد تا عملکرد کسب‌وکار را به صورتی مؤثرتر سنجیده، نظارت و مدیریت کند، راسموسن^۶ و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که داشبوردها در یک صفحه نمایشگر، اطلاعات کلیدی در مورد اقلامی که مدیران در مورد آن مسئول هستند را به نمایش می‌گذارند و مدیران سریعاً می‌توانند مشکلات را بفهمند و

۱- Pauwels

۲- Card

۳- Wunsche

۴- Goldstein

۵- Eckerson

۶- Rasmussen

تصمیم مقتضی را به منظور بهبود عملکرد سازمانشان اتخاذ نمایند. ساتر^۱ (۲۰۱۴) معتقد است که داشبوردها مکانیسمی را برای نظارت بر هر چیز مهم به یک تصمیم‌گیرنده ارائه می‌کنند و این سیستم‌ها یک تصویر از فاکتورها را ارائه می‌کنند که برای تصمیم‌گیرنده اهمیت دارد، کرزرنر^۲ (۲۰۱۱) معتقد است داشبورد، نمایشی تصویری از تعداد اندکی از سنج‌های حیاتی یا شاخص‌های کلیدی عملکرد است، به نحوی که مدیران، برای اینکه یک تصمیم آگاهانه بگیرند، بتوانند اطلاعات ضروری را در یک نگاه مشاهده کنند. (پیدایی، میرمهرداد و صادقی‌منش، محسن، ۱۳۹۶: صص ۴-۵)

تعاریف مختلف دیگری از داشبوردها ارائه شده است:

هانسوتی^۳ (۲۰۱۰) معتقد است که داشبورد یک صفحه‌نمایش و رابط کاربری است که شامل ساختار ایستا بوده و اطلاعات را در زمان مناسب بر پایه‌ی شاخص‌ها در دسترس قرار می‌دهد، در تعریفی دیگر گروگر^۴ (۲۰۱۳) بیان کرده داشبورد رابطی بصری و آسان برای نظارت، تحلیل و بهینه‌سازی فعالیت‌های کسب‌وکار می‌باشد که کاربران در تمامی سطوح سازمانی را قادر می‌سازد تصمیمات خود را بهبود بخشند، کیچین^۵ (۲۰۱۵) معتقد است داشبوردها روشی از جمع‌آوری و نمایش تعدادی از شاخص‌ها از طریق گرافیک را فراهم می‌کنند، و در نهایت باسی اوغلو^۶ (۲۰۱۲) بیان کرده یک صفحه‌نمایش داشبورد، تصویری از مهم‌ترین اطلاعات موردنیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف است که بر روی صفحه‌نمایش نشان داده می‌شود به طوری که اطلاعات را می‌توان در یک نگاه کنترل کرد. (سیدرضوی، نیلوفر، ۱۳۹۶، صص ۲۲-۲۳)

۱ - Sater

۲ - Kerzner

۳ - Hansoti

۴ - Groger

۵ - Kitchin

۶ - Basioglu

جدول (۱) تعاریف ارائه شده از داشبورد در ادبیات موضوع

تعریف	س ال	نویسنده
داشبورد، نمایش بصری از مهم‌ترین اطلاعات موردنیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف است، داشبورد در یک صفحه تلفیق و طبقه‌بندی شده است، در نتیجه اطلاعات می‌توانند در یک نگاه مشاهده شوند.	۲ ۰۰۶	فیو ^۱
استفاده از رنگ به منظور جدا کردن موضوعات از یکدیگر و یا برای تشخیص و شناسایی	۲ ۰۰۷	گلدشتین ^۲
شناسایی کردن روش‌ها، الگوها و ناهنجاری‌های مربوط به کسب‌وکار به صورت بصری	۲ ۰۰۹	پاولز ^۳ و همکاران
نمایش دادن اطلاعات کلیدی در مورد اقلامی که مدیران در مورد آن مسئول هستند در یک صفحه	۲ ۰۰۹	راسمو سن ^۴ و همکاران
داشبورد یک صفحه‌نمایش و رابط کاربری است که شامل ساختار ایستا بوده و اطلاعات را در زمان مناسب بر پایه شاخص‌ها در دسترس قرار می‌دهد.	۲ ۰۱۰	هانسوتی ^۵
داشبورد یک سیستم تحویل اطلاعات به صورت لایه‌بندی شده است که به کاربران اطلاعات، بینش و اعلان‌های متناسب با نیازشان می‌دهد تا آن‌ها بتوانند به‌طور مؤثر عملکرد کسب‌وکار خود را نظارت و مدیریت کنند.	۲ ۰۱۱	اکرسون ^۶
نمایش تصویری شاخص‌های کلیدی عملکرد برای آگاهانه تصمیم گرفتن مدیران	۲ ۰۱۱	کرزنر ^۷
داشبورد یک نمایش بصری از مهم‌ترین اطلاعات موردنیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف روی یک صفحه‌نمایش است.	۲ ۰۱۲	باسی اوغلو ^۱ و

۱- Few

۲- Goldstein

۳- Pauwels

۴- Rasmussen

۵- Hansoti

۶- Eckerson

۷- Kerzner

		همکاران
داشبورد رابطی بصری و آسان برای نظارت، تحلیل و بهینه‌سازی فعالیت‌های حیاتی کسب‌وکار است که کاربران را در تمام سطوح سازمانی قادر می‌سازد تا تصمیمات خود را بهبود ببخشند.	۲ ۰۱۳	گروگر ^۲ و همکاران
مکانیسمی برای نظارت بر هر چیز مهم به یک تصمیم‌گیرنده	۲ ۰۱۴	ساتر ^۳
داشبوردها روشی از جمع‌آوری و نمایش تعدادی از شاخص‌ها را از طریق بصری سازی فراهم می‌کنند.	۲ ۰۱۵	کیتچی ^۴ و همکاران
داشبورد یک صفحه‌نمایش تک‌صفحه‌ای است که اطلاعات مهم و کلیدی در مورد وضعیت سازمان را نشان می‌دهد و از بصری سازی اطلاعات سازمان و نظارت بر آن‌ها پشتیبانی می‌کند.	۲ ۰۱۶	توکولا ^۵ و همکاران

(روحانی، سعید و ربیعی ساوجی، سوگل، ۱۴۰۰: ص ۹) (پیدایی، میرمهرداد و صادقی‌منش، محسن، ۱۳۹۶: ص ۵)

۴- داشبوردهای منابع انسانی

توجه به یکی از عناصر اصلی چرخه مدیریت راهبردی که پایش و گزارش دهی پیشرفت کار در دستیابی به اهداف راهبردی است، از ضروریات دستیابی به اهداف هر سازمان می‌باشد. این امر با رویکردهای نوین مدیریت دانش و الزام سیستم به آگاهی مستمر از وضعیت امور به‌ویژه در مدیریت منابع انسانی که از مهم‌ترین منابع هر سازمان به‌ویژه سازمان‌های خدماتی است، اهمیت دوچندان یافته و نیازمند تلاش و اقدامات مدیریتی است (محب، فردوسی، حقیقت و رجالیان، ۱۳۹۴).

۱- Basioglu

۲- Groger

۳- Sauter

۴- Kitchin

۵- Tokola

به طور خاص، داشبوردهای منابع انسانی با یکی کردن اطلاعات داخلی و خارجی به صورت گرافیکی در تصمیم‌گیری به مدیران اجرایی کمک می‌کنند (شکل زیر) و ارزیابی را تسهیل می‌بخشند. این فرآیند از طریق جمع‌آوری مقداری زیادی داده و پیمایش متغیرها صورت می‌گیرد و به کشف ساختارها و روندهای جاری منجر می‌شود، شاخص‌های مورد استفاده در داشبورد، متصدیان واحد منابع انسانی را قادر خواهند ساخت تا جهت تنظیم و کنترل، عملکرد منابع انسانی را در نظر بگیرند. براساس مطالعه موسسه مشاوره‌ی منابع انسانی مرکز، عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی شامل ۶ دسته می‌شود: پاداش‌ها، فرآیند تصمیم‌گیری، اطلاعات و آگاهی درباره کسب‌وکار یا شغل، ساختار مدیریت، فرآیندهای کار، افراد. (باک نال و وی^۱، ۱۳۸۸: صص ۱۴۳-۱۴۴)



شکل (۲) نمونه‌ای از داشبورد منابع انسانی

باید دانست که صرف حجم زیادی از اطلاعات تولیدشده می‌تواند برای یک سازمان فشارآور باشد. استفاده و سواس گونه از الگوهای متنوع منابع انسانی در مقابل رقبا یا همکاران، موقعیت منحصربه‌فرد هر سازمان را نادیده می‌گیرد. باید دانست که رویکرد عملی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی آنچه داخل داشبورد نهاده می‌شود، ریشه در اصل «کمتر، بهترین است^۲» دارد. داشبورد باید اطلاعات معناداری از واحد منابع انسانی برای خلق نتایج مطلوب کسب‌وکار ارائه نماید. معیارها نیز باید آن قدر کارآمد بوده تا توان مقاومتی همه‌جانبه را در ارتباط با نیازهای مالی و آزمون‌های آماری دارا باشند. از برنامه‌های ویژه مدیریت سرمایه انسانی که به وسیله

^۱ - Buknal and wi

^۲ - Less is Best

دانشبورد می‌تواند اداره شوند می‌توان به برنامه آموزش و بهبود، برنامه تنوع و یا یک برنامه بهبود مدیریت استعداد اشاره نمود. (همان منبع، ۱۳۸۸: صص ۱۴۶-۷۴)

کامپوس، واله و آلتوراس^۱ (۲۰۱۰) شش فعالیت مدیریت منابع انسانی را که در آن‌ها، دانشبوردها می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی مؤثر واقع شوند شناسایی کردند: سازمان‌دهی، محیط کاری، مدیریت دانش، توسعه منابع انسانی، مدیریت پاداش و روابط کارگری.

دانشبوردها همچنین امکان تأمین خدمات اداری کارآمد و افزایش استراتژی‌های برنده و مزیت رقابتی بیشتر از رقبا را فراهم می‌کنند، دانشبوردها هم داده را برای رهبران منابع انسانی فراهم می‌کنند و هم چارچوبی برای برقراری ارتباط. دانشبورد با هر ورودی انعطاف‌پذیری لازم برای مرتب‌سازی و فیلتر داده‌ها را برای کاربر فراهم می‌کند. (قاسمیه و همکاران، ۱۳۹۵: ص ۴)

پیشینه‌های پژوهش

جدول (۲) پیشینه تحقیقات انجام شده

نویسندگان (سال پژوهش)	اهداف	مهم‌ترین یافته‌ها
فهیمی‌تبار، حسین و زارعی، فریده (۱۳۹۹)	احصا شاخص‌های کلیدی عملکرد به روش دلفی	این تحقیق به احصا شاخص‌های کلیدی عملکرد به روش دلفی - که یک روش کیفی و با توجه به شناسایی شاخص اکتشافی از منظر هدف کاربردی است- پرداخته است. نتیجه حاصل احصا ۴۰ شاخص در ۴ حوزه منابع انسانی اداره کل آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تحول اداری وزارت نفت (آموزش و توسعه مدیریت، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی و پژوهش‌های منابع انسانی) و نحوه محاسبه آن‌ها است.
کرجی زاده، مهرداد و نصیری، مهرداد و شریفیان، رکسانا و پاک‌دامن، علی و صراطی،	هدف اول: شناسایی مشکلات و چالش‌های معاونت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز- هدف دوم: طراحی و	در این مطالعه ۳۳ شاخص برای پایش وضعیت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز که بر اساس اطلاعات موجود قابل محاسبه بودند، شناسایی و ۳۰ نمودار تعاملی جهت نمایش تعداد مأموریت‌ها به تفکیک محل مأموریت، علت مأموریت بر اساس شغل، تعداد مأموریت بر اساس وسیله رفت‌و برگشت، میزان مرخصی استعلاجی به تفکیک ماه، فصل

<p>بر اساس محل خدمت و غیره طراحی شده‌اند. میزان کاربردپذیری از نظر کاربران نهایی ۹۰ درصد بود.</p>	<p>پایاده‌سازی داشبورد برای نظارت بر وضعیت معاونت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز</p>	<p>محمدرضای و حبیبی، محمد (۱۳۹۸)</p>
<p>این پژوهش با استفاده از مطالعه عمیق ادبیات موضوع، تعداد ۳۵۷ کد مربوط به توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری را شناسایی و با استفاده از روش‌های کیفی تحلیل مضمون و گروه کانونی این کدها را به ۲۴ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان دهنده تبدیل کرد. در مرحله بعد در دو مرحله مجزا با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به مدل‌سازی مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده به‌طور مجزا پرداخته و با توجه به همخوانی دو مدل اقدام به تلفیق آن‌ها و ایجاد مدل نهایی ارزیابی توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری نموده است که می‌تواند نقشه راهی دقیق برای سازمان‌ها جهت طراحی و پایاده‌سازی این سیستم باشد.</p>	<p>نقشه راهی دقیق برای سازمان‌ها جهت طراحی و پایاده‌سازی این سیستم داشبورد با ایجاد مدل نهایی ارزیابی توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری</p>	<p>هاشمی، سیدعلی اکبر و الوداری، حسن و دارابی، محمدرضا و رازینی، روح اله (۱۳۹۸)</p>
<p>در این تحقیق از چارچوب کارت امتیازی متوازن جهت دسته‌بندی نمودن شاخص‌های منابع انسانی جهت به‌کارگیری در داشبورد کارکنان استفاده شده که درنهایت ۴۸ شاخص کلیدی حاصل گردیده است.</p>	<p>بیان انواع شاخص‌های کلیدی مورد استفاده در طراحی داشبورد منابع انسانی برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیران و متخصصان</p>	<p>علیزاده ثانی، محسن و طبیبی، محمدرضای و نظری، روح اله (۱۳۹۷)</p>
<p>تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده به ترتیب معیارهای هشت‌گانه: ۱. برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی، ۲. سازمان‌دهی نیروی انسانی، ۳. استخدام نیروی انسانی، ۴. حقوق و پاداش نیروی انسانی، ۵. ایمنی و بهداشت نیروی انسانی، ۶. خصوصیات و ویژگی‌های فردی مدیر منابع انسانی، ۷. مهارت‌های مدیریتی مدیر منابع انسانی، ۸. توانایی‌های فردی مدیر منابع انسانی را به‌عنوان مؤثرترین عوامل بر مدیریت یکپارچه منابع انسانی معرفی می‌نماید.</p>	<p>ارتقای سطح مدیریت منابع انسانی یا شناسایی عوامل اصلی و شاخص‌های عملیاتی مؤثر بر مدیریت یکپارچه منابع انسانی به جهت طراحی داشبورد مدیریتی منابع انسانی در سازمان‌ها</p>	<p>شاهرخیان، مجتبی و نصرالله‌نیا، محمد (۱۳۹۶)</p>
<p>داشبوردهای منابع انسانی قادر است تا با تولید، سازمان‌دهی، نگهداری و توزیع اطلاعات نیروی انسانی به مدیران سازمان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری به‌عنوان یک ابزار بسیار ارزشمند کمک کند چنین ابزار پویا و مناسبی، مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد که پیوندی عمیق مابین</p>	<p>بررسی ادبیات علمی در زمینه‌ی سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی خصوصاً داشبورد منابع انسانی</p>	<p>علیزاده، محسن و پورخطیر، محمددولی و میرمعینی، راضیه</p>

<p>نگرش کارکنان، رفتارهای ناشی از تنوع نیروهای کار امروزی و همچنین نتایج بازار را برقرار کنند هدف این مطالعه بررسی ادبیات علمی در زمینه‌ی سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی خصوصاً داشبورد منابع انسانی و بحث در مورد عوامل حیاتی موفقیت این سامانه‌ها می‌باشد. به این امید که منجر به موفقیت بیشتر این سامانه‌ها در آینده باشد.</p>	<p>و بحث در مورد عوامل حیاتی موفقیت این سامانه‌ها</p>	<p>السادات (۱۳۹۵)</p>
<p>در فعالیتهای عملیاتی روزانه، از مدیران منابع انسانی خواسته می‌شود که مشخصات نیروی کار خود را ارائه دهند. برای ارائه داده‌ها، مدیران منابع انسانی نیاز به جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف دارند. با توجه به منابع داده‌های مختلف، مدیریت در خواندن داده‌های نیروی کار مشکل دارد به طوری که می‌تواند باعث تجدیدنظر در ارائه داده شود. تکرار مدیریت داده‌های مشابه نیز باعث تخصیص بیشتر زمان و تلاش می‌شود.</p> <p>مراحل اسکرام شامل برنامه‌ریزی اسپرینت^۲، اسکرام روزانه، بررسی اسپرینت و گذشته‌نگر اسپرینت است.</p> <p>وبسایت داشبورد عملیاتی منابع انسانی با استفاده از روش اسکرام با کل محصول ۲۷ مورد در ۶ اسپرینت با موفقیت توسعه یافت. این وبسایت می‌تواند به مدیر منابع انسانی در ارائه داده‌های دقیق کمک کند و می‌تواند رسانه‌ای برای حمایت از تصمیم‌گیری باشد.</p>	<p>توسعه وبسایت داشبورد عملیاتی منابع انسانی در شرکت پی تی تلکام منطقه بورنئو اندونزی با استفاده از مدل اسکرام^۱</p>	<p>Gilvy Langgawan Putra, Muhammad & Iqbal Firdaus, Muhammad & Samputra Makruf, Nurvianto & Saputra Kirsan, Aidil (۲۰۲۳)</p>
<p>نقشه‌برداری فرآیند ایجاد و حیاتی‌ترین فرآیندها بر اساس یک ماتریس انتخاب شدند. در مجموع، هفت فرآیند کلیدی شناسایی و شناسنامه‌های این فرآیندها تهیه شد. شاخص‌های کیفیت شناسایی و اولین طراحی داشبورد با عناصر جمع‌آوری شده پیشنهاد و اعتبار سنجی شد. مشکل در انتخاب شاخص‌ها عمدتاً در یافتن مصالحه بین جامع بودن و</p>	<p>شناسایی شاخص‌های کلیدی و راه‌اندازی یک داشبورد برای مدیریت و نظارت بر فعالیتهای دارویی</p>	<p>Sakly, H. & Ben Jeddou, Khouloud (۲۰۲۲)</p>

۱- مدل اسکرام (Scrum) یک چارچوب تکرارپذیر و افزایشی برای کنترل پروژه (مدیریت نرم‌افزار) است که معمولاً در زیرشاخه مدل فرآیند تولید نرم‌افزار چابک و سریع است؛ و یک نوع مدل تولید نرم‌افزار در مهندسی نرم‌افزار به شمار می‌آید

۲- برنامه‌ریزی اسپرینت (Sprint Planning) فرآیندی است که به شما کمک می‌کند تا هدف و مدت‌زمان هر اسپرینت را تعیین کنید. این اولین مرحله از مدیریت پروژه به روش چابک (Agile) است و اگر به‌خوبی انجام شود، مسیر مناسبی را برای کل اسپرینت انتخاب می‌کند.

<p>امکان‌پذیری تنظیم نظارت مؤثر بر این شاخص‌ها نهفته است. نتیجه گرفته شد که تعهد و انگیزه همه کسانی که در این فرآیند دخیل هستند برای تضمین موفقیت و پایداری این پروژه ضروری است.</p>		
<p>بهبود عملکرد اقتصادی در سطح یک واحد اقتصادی، کاهش میزان اشغال نیروی انسانی و حجم فعالیت را همراه دارد. اساساً ما با کاهش ایرادات و تبدیل هزینه‌های پنهان به ارزش‌افزوده روبرو هستیم. مدیریت خوب هزینه با منابع انسانی از طریق رهبری راهبردی با کمک داشبورد قابل‌دستیابی است. استفاده از این ابزار مدیریتی کمک می‌کند تا ناکارآمدی‌های اجتناب‌ناپذیر را به‌عنوان تفاوت بین اهداف راهبردی تعیین شده توسط واحدهای اقتصادی و دستاوردهای واقعی مربوط به دوره برجسته کنیم.</p>	<p>بررسی اهمیت مدیریت خوب منابع انسانی از طریق رهبری راهبردی با کمک داشبورد</p>	<p>Danescu, Magdalena (۲۰۲۱)</p>
<p>در رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، شایستگی به یک کلمه کلیدی تبدیل می‌شود. هر کارمند بر اساس شایستگی‌هایی که دارد ارزیابی می‌شود. برای اینکه نتایج بهینه‌تر باشند، به یک مدل ارائه گزارش/خروجی خوب نیاز است. یکی از راه‌حل‌هایی که نویسندگان پیشنهاد می‌کنند استفاده از مدل داشبورد دیجیتال است. مطالعات موردی بر روی شرکت‌های توسعه منطقه‌ای انجام شده و نشان داد که داشبوردهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها که شامل داشبورد استعدادها، داشبوردهای شکاف شایستگی‌ها و داشبوردهای مقایسه ساخته شده‌اند، با یکدیگر مرتبط هستند.</p>	<p>طراحی مدل داشبورد دیجیتال سیستم اطلاعاتی منابع انسانی^۱ با استفاده از رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها^۲</p>	<p>Munthe, A & Baswardono, W & Satria, Erwinsyah (۲۰۱۹)</p>
<p>مقاله حاضر کاربرد فن داشبورد مدیریت برای انباشت سرمایه انسانی در سازمان دانشگاه مراکش را بررسی و برای رسیدن به این هدف، یک استدلال اکتشافی و یک رویکرد کیفی با ماهیت غیرتجربی را دنبال کرد. انسان برجسته‌ترین مؤلفه در فعالیت آن ساختار عمومی را تشکیل می‌دهد. بنابراین برای مدیریت عملکرد دانشگاه در جهت درست، شناخت و توسعه سرمایه انسانی امری ضروری است. باگذشت زمان، پویایی معنای کلمه "عملکرد" به نفع سرمایه انسانی بود. دومی از هرگونه ارزیابی عملکرد جدایی‌ناپذیر شده است.</p>	<p>کاربرد داشبورد مدیریت منابع انسانی برای انباشت سرمایه انسانی در دانشگاه مراکش</p>	<p>Amchao uat, M., Amine, B. N., & Rouggani, K (۲۰۱۶)</p>

روش‌شناسی پژوهش

^۱ - Human resources information system(HRIS)

^۲ - Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)

تحقیق را برحسب هدف می‌توان به سه شکل بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای تقسیم‌بندی نمود. (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۲)

از آنجایی که تحقیق حاضر، الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران را مورد مطالعه و واکاوی قرار داده و همچنین درصدد کاربست نتایج حاصله به صورت بومی و سازمانی و توسعه دانش مربوطه در سطح سازمان عقیدتی سیاسی آجا است و همچنین زمینه‌ی بهره‌برداری از یافته‌های تحقیق را برای سایر نیروها و سازمان‌های آجا در حوزه داشبورد مدیریتی منابع انسانی و کمک به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به صورت عملی فراهم نموده است، این مطالب مؤید این واقعیت است که پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است.

روش‌های گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات لازم و به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار از دو روش استفاده شده است:

- روش کتابخانه‌ای: در این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی، نشریات و سایت‌های معتبر علمی اینترنتی و... به منظور جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و شناسایی متغیرها و همچنین گردآوری پیشینه پژوهش استفاده شده است.

- روش میدانی: برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی و دستیابی به اهداف اصلی پژوهش، از روش پیمایشی (پرسشنامه و مصاحبه) استفاده شد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری به گروهی از افراد و اشیاء که در خاصیت یا خاصیت‌هایی مورد تحقیق مشترک باشند و باهدف و موضوع ارتباط داشته باشند، اطلاق می‌گردد. در فرآیند پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز معمولاً به جامعه آماری تحقیق مراجعه می‌شود، جامعه‌ی آماری این پژوهش خبرگان منابع انسانی در سطح آجا می‌باشد. پس از تعیین جامعه آماری، روش نمونه‌گیری بسیار اهمیت دارد. روش‌ها و شیوه‌های نمونه‌گیری مرسوم و متداول به دو بخش تقسیم می‌شوند: روش‌های نمونه‌گیری احتمالی (تصادفی) و روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی.

در روش نمونه‌گیری غیر احتمالی، عده‌ای از افراد شانس بیشتر ولی نامعینی برای انتخاب شدن دارند (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۷۵)

روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع روش غیر احتمالی و به صورت قضاوتی است. برای تعیین و تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعداد ۸ نفر خبرگان منابع انسانی انتخاب و پس از تأیید شاخص‌ها، پرسشنامه‌ی زوجی جهت انجام اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس روش AHP تدوین و بین ۱۰۰ نفر از خبرگان امر در آجا، توزیع می‌شود.

روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش برای روایی مصاحبه نیز از صاحب‌نظران متخصص و آگاه و باتجربه در خصوص موضوع تحقیق که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری هستند و خدمت بیش از ۲۳ سال دارند و از آگاهی بالایی نسبت به موضوع برخوردارند استفاده گردیده است و به‌منظور نشان دادن روایی پرسشنامه از ابتدا از روایی محتوا استفاده شده است. از آنجایی که هیچ روش آماری برای تعیین روایی محتوایی وجود ندارد، پس از مرور جامع ادبیات موضوع و طراحی چارچوب اولیه پرسشنامه، عوامل و شاخص‌های به‌دست‌آمده توسط تعدادی از خبرگان شامل استادان دانشگاه و تعدادی از مدیران و کارشناسان فعال در این حوزه، مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات لازم اعمال شده است.

به‌منظور تعیین پایایی مصاحبه در مرحله اول سعی شد تا سؤالات مصاحبه میان چندین مصاحبه‌شونده توزیع شده و پس از کسب پاسخ‌ها، میزان همپوشانی پاسخ‌ها با یکدیگر تعیین گردید و این کار را در زمان‌های متفاوتی تکرار شد، در مرحله دوم، پاسخ‌های صاحب‌نظران که از اشراف کامل بر موضوع و مسئله برخوردار بودند با مطالعه منابع و اسناد و مدارک مختلف مورد مقایسه قرار گرفت تا در صورت هم‌گرایی آن‌ها پایایی مصاحبه تأمین گردد، از آنجایی که پایایی نتایج حاصل از پرسشنامه پژوهش حاضر (پرسشنامه مقایسات زوجی در روش تحلیل سلسله مراتبی)، ارتباط تنگاتنگی با سازگاری قضاوت پاسخ‌دهندگان آن‌ها دارد، بنابراین محقق با محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس‌های تصمیم گروهی حاصل از قضاوت پاسخ‌دهندگان، از پایایی نتایج حاصل از این پرسشنامه اطمینان پیدا نمود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی:

برخلاف رویکرد کمی، روش اصلی تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها در تحقیقات کیفی، استفاده از استدلال و تحلیل عقلایی است که به صورت کیفی و تفسیری انجام می‌پذیرد؛ بنابراین در گام نخست؛ طبقه‌بندی اطلاعات در ۳ مرحله پالایش، تلخیص و نمایش داده‌ها، برحسب نظرات صاحب‌نظران، منابع و مدارک گردآوری شده در ادبیات تحقیق، صورت پذیرفت. در گام دوم با فهرست کردن اطلاعات طبقه‌بندی شده، بحثی منطقی به صورت نظام‌مند پیرامون این داده‌ها صورت گرفت؛ بنابراین ضمن مقایسه داده‌ها، از تقارب (همگرایی نسبی) استفاده شد تا محقق با کشف روابط بین آن‌ها به یک استنباط درست و منطقی از زوایای پنهان داده‌ها دست یابد. در نهایت طی گام سوم، قضاوت (تصمیم‌گیری) انجام پذیرفت.

داده‌های کمی:

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به پرسشنامه از روش تحلیل سلسله مراتبی^۱ استفاده گردیده است، با کمک روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی ابتدا وزن بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها محاسبه و ارزش کلی هر کدام براساس وزن به دست آمده سنجیده می‌شود، در مقایسه با سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره^۲ این روش به شکل گسترده‌ای برای تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره به کار می‌رود.

در این روش بعد از طراحی سلسله‌مراتب مسئله تصمیم، تصمیم‌گیرنده می‌بایست مجموعه ماتریس‌هایی که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و یا هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد کند. این کار با انجام مقایسات دوجه‌دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازات عددی که نشان‌دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد، برای انجام این کار معمولاً از مقایسه گزینه‌ها با شاخص‌های I ام نسبت به گزینه‌ها یا شاخص‌های J ام استفاده می‌شود که در جدول زیر نحوه ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم نشان داده شده است.

۱ - Analytic Hierarchy Process (AHP)

۲ - Multi-Criteria Decision-Making (MCDM)

جدول (۳) ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

توضیح	مقایسه I به J نسبت به J	ارزش ترجیحی
گزینه یا شاخص I نسبت به J اهمیت برابر دارند و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.	اهمیت برابر	۱
گزینه یا شاخص I نسبت به J کمی مهم‌تر است.	نسبتاً مهم‌تر	۳
گزینه یا شاخص I نسبت به J مهم‌تر است.	مهم‌تر	۵
گزینه یا شاخص I دارای ارجحیت خیلی بیشتری از J است.	خیلی مهم‌تر	۷
گزینه یا شاخص I مطلقاً از J مهم‌تر و قابل‌مقایسه با J نیست.	کاملاً مهم	۹
ارزش‌های میانی بین ارزش‌های ترجیحی را نشان می‌دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیاده‌تر از ۷ و پایین‌تر از ۹ برای I است.	-	۲ و ۴ و ۶ و ۸

مراحل انجام و به‌کارگیری روش

۱- تلفیق پاسخ‌های گروه تکمیل‌کننده پرسشنامه

جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده، می‌بایست به‌گونه‌ای مقایسات زوجی کل گروه تکمیل‌کننده پرسشنامه (۱۰۰ نفر) تلفیق گردد، یکی از بهترین روش‌ها بدین منظور، استفاده از روش میانگین‌گیری هندسی می‌باشد، لذا میانگین هندسی پاسخ‌های تمامی پرسشنامه‌ها در هر مؤلفه با کمک نرم‌افزار اکسل محاسبه گردید و درنهایت برای ماتریس‌های مقایسه زوجی تلفیقی به‌دست‌آمده، با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ و محاسبه وزن نسبی و نهایی، اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها انجام گردید، همچنین برای سنجش پایایی

^۱ Expert choice

ماتریس موردنظر، نرخ ناسازگاری^۱ محاسبه گردید، نرخ ناسازگاری در صورتی که از ۰/۱ کوچک تر باشد، نشان از تأیید پایایی و صحت روند محاسبات دارد.

جدول (۴) مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده

شاخص	مؤلفه		هدف	
دانش و مهارت فرماندهان و مدیران	A	۱	سرمایه انسانی	G o a l
مهارت کاربران در به‌کارگیری	A	۲		
کارکنان متخصص در زمینه‌ی طراحی و اجرا	A	۳		
مشارکت کاربران	A	۴		
حمایت فرماندهان و مدیران ارشد	B	۱	الزامات سازمانی	
تأمین منابع مالی موردنیاز	B	۲		
فرهنگ سازمان و آمادگی افراد سازمان برای تغییر	B	۳		
ساختار سازمانی	B	۴		
چشم‌انداز و اهداف سازمان	B	۵		
سخت‌افزار کارآمد	C	۱	فناوری اطلاعات	
نرم‌افزارهای متناسب	C	۲		
زیرساخت‌های سازمان در زمینه‌ی فناوری اطلاعات	C	۳		
امکانات پشتیبانی و به‌روزرسانی	C	۴		
آموزش کاربران	D	۱	آموزش	
تربیت کارکنان متخصص	D	۲		
مدیریت دانش	D			

^۱ Inconsistency Ratio (I.R)

	۳			
همتاسازی	D	۴		
امنیت	E	۱	فرآیند دها	
توانایی تجزیه و تحلیل و انعطاف پذیری	E	۲		
قابلیت اطمینان و کیفیت اطلاعات	E	۳		
تطابق با نیازهای کاربران	E	۴		
قابلیت شخصی سازی و سطوح دسترسی	E	۵		

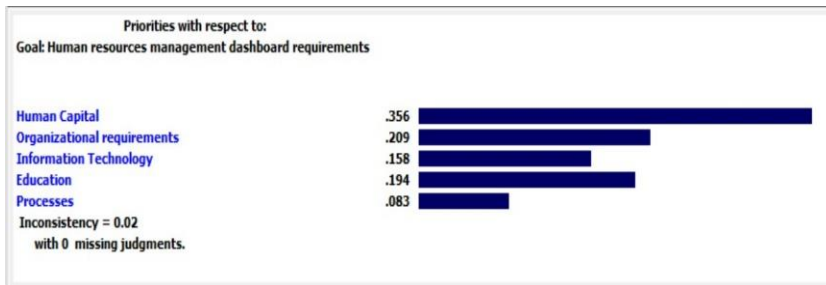
۲- محاسبه وزن نسبی مؤلفه‌های موضوع مورد پژوهش

جدول زیر نیز ماتریس نهایی تلفیقی پاسخ‌های سؤالات مقایسات زوجی الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی است که از میانگین‌گیری هندسی تک‌تک درایه‌های ۱۰۰ ماتریس با استفاده از نرم‌افزار اکسل، حاصل شده است.

جدول (۵) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی مؤلفه‌های داشبورد مدیریتی منابع انسانی

انسانی					<i>G</i>
<i>E</i>	<i>D</i>	<i>C</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>oal</i>
۴	۲	۲	۲	۱	A
۲	۱	۲	۱	۰,۵	B
۲	۱	۱	۰,۵	۰,۵	C
۳	۱	۱	۱	۰,۵	D
۱	۰	۰,۵	۰,۵	۰,۲۵	
۳۳					E

در شکل زیر وزن شاخص‌های موردبررسی، با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس، نمایش داده شده و به‌صورت نمودار ستونی، با یکدیگر مقایسه گردیده‌اند، همچنین نرخ ناسازگاری (I.R) محاسبه‌شده معادل ۰/۰۲ می‌باشد و به دلیل اینکه از ۰/۱ کوچک‌تر می‌باشد، حاکی از معناداری و تأیید پایایی ماتریس و صحت روند محاسبات می‌باشد.



نمودار (۲) محاسبه وزن مؤلفه‌های داشبورد مدیریتی منابع انسانی در نرم‌افزار اکسپرت چویس در نهایت با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار اکسپرت چویس، الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی به‌صورت زیر اولویت‌بندی شده است.

جدول (۶) اولویت‌بندی مؤلفه‌های داشبورد مدیریتی منابع انسانی بر اساس وزن به‌دست آمده

اولویت	وزن	الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی	ردیف
اول	۰/۳۵۶	سرمایه انسانی	۱
دوم	۰/۲۰۹	الزامات سازمانی	۲
سوم	۰/۱۹۴	آموزش	۳
چهارم	۰/۱۵۸	فناوری اطلاعات	۴
پنجم	۰/۰۸۳	فرآیندها	۵

۳- محاسبه وزن نسبی شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها

جداول زیر نیز ماتریس نهایی تلفیقی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌ها است که از میانگین‌گیری هندسی تک‌تک درایه‌های ۱۰۰ ماتریس با استفاده از نرم‌افزار اکسل، حاصل شده است.

جدول (۷) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌های سرمایه انسانی

A	A3	A2	A1	A
۴				
۴	۱	۴	۱	A ۱
۳	۰,۵	۱	۰,۲۵	A ۲
۴	۱	۲	۱	A ۳
۱	۰,۲۵	۰,۳۳	۰,۲۵	A ۴

جدول (۸) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌های الزامات سازمانی

B	B	B3	B2	B1	B
۵	۴				
۲	۳	۲	۱	۱	B ۱
۳	۴	۲	۱	۱	B ۲
۲	۳	۱	۰,۵	۰,۵	B ۳
۱	۱	۰,۳۳	۰,۲۵	۰,۳۳	B ۴

۱	۱	۰,۵	۰,۳۳	۰,۵	B
					۵

جدول (۹) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌های فناوری اطلاعات

C	C3	C2	C1	C
۴				
۲	۱	۴	۱	C ۱
۰,۵	۰,۳۳	۱	۰,۲۵	C ۲
۳	۱	۳	۱	C ۳
۱	۰,۳۳	۲	۰,۵	C ۴

جدول (۱۰) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌های آموزش

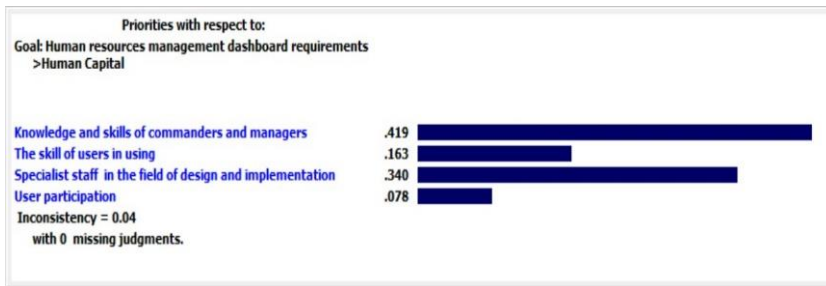
D	D3	D2	D1	D
۴				
۲	۱	۰,۵	۱	D ۱
۳	۳	۱	۲	D ۲
۱	۱	۰,۳۳	۱	D ۳

۱	۱	۰.۳۳	۰.۵	D
				۴

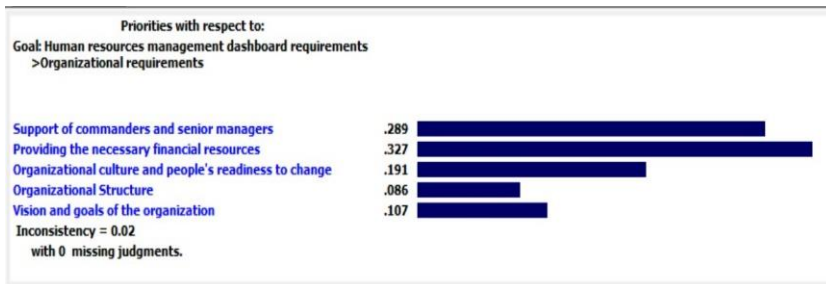
جدول (۱۱) ماتریس نهایی پاسخ‌های مربوط به سؤالات مقایسات زوجی شاخص‌های فرآیندها

<i>E</i>	<i>E</i>	<i>E3</i>	<i>E2</i>	<i>E1</i>	<i>E</i>
۵	۴				
۲	۱	۱	۲	۱	E ۱
۱	۱	۱	۱	۰.۵	E ۲
۲	۱	۱	۱	۱	E ۳
۳	۱	۱	۱	۱	E ۴
۱	۰. ۳۳	۰.۵	۱	۰.۵	E ۵

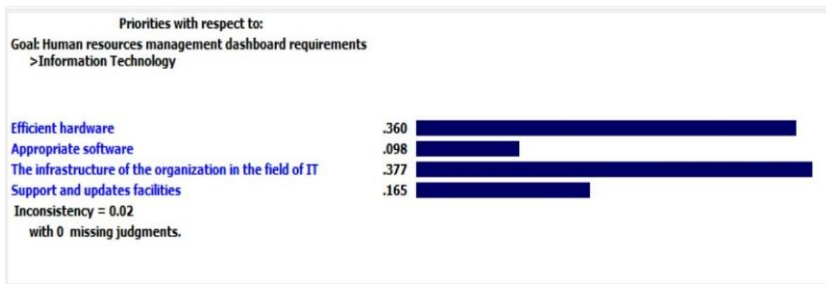
در شکل‌های زیر وزن شاخص‌های موردبررسی، با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس، نمایش داده شده و به‌صورت نمودار ستونی، با یکدیگر مقایسه گردیده‌اند، همچنین نرخ ناسازگاری‌های (I.R) محاسبه‌شده به دلیل اینکه از ۰/۱ کوچک‌تر می‌باشند، حاکی از معناداری و تأیید پایایی ماتریس‌ها و صحت روند محاسبات می‌باشند.



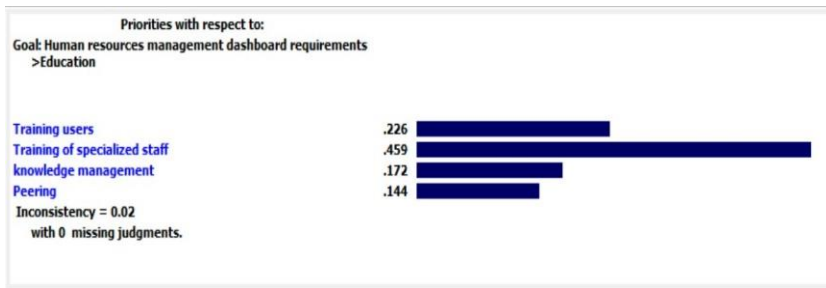
نمودار (۳) محاسبه وزن نسبی شاخص‌های سرمایه انسانی در نرم‌افزار اکسپرت چویس



نمودار (۴) محاسبه وزن نسبی شاخص‌های الزامات سازمانی در نرم‌افزار اکسپرت چویس



نمودار (۵) محاسبه وزن نسبی شاخص‌های فناوری اطلاعات در نرم‌افزار اکسپرت چویس



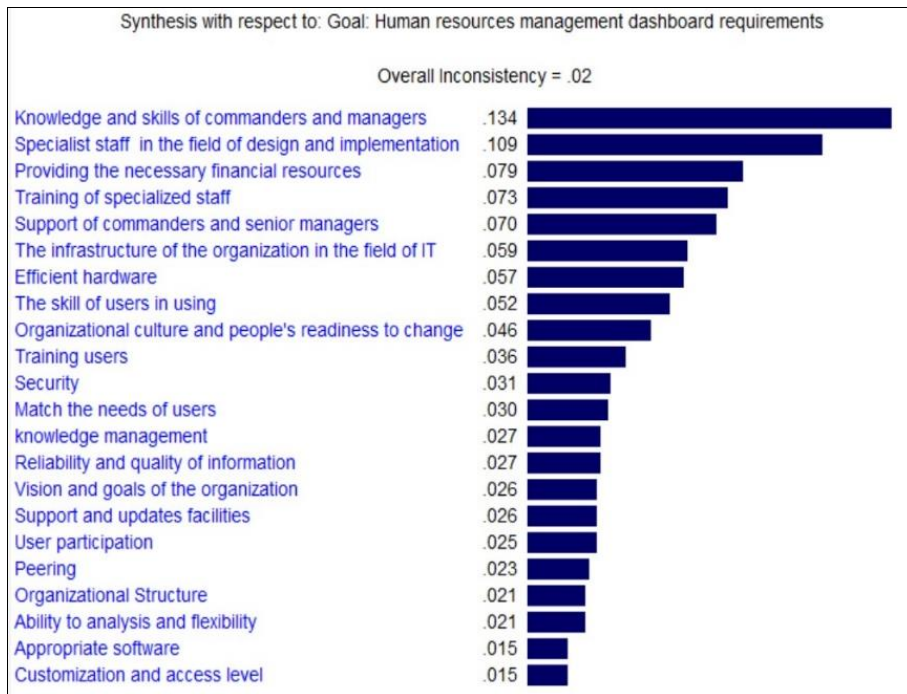
نمودار (۶) محاسبه وزن نسبی شاخص‌های آموزش در نرم‌افزار اکسپرت چویس



نمودار (۷) محاسبه وزن نسبی شاخص‌های فرآیندها در نرم‌افزار اکسپرت چویس

۴- محاسبه وزن نهایی شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها

در شکل زیر وزن نهایی کلیه شاخص‌های موردبررسی موضوع موردپژوهش (الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران)، با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس، نمایش داده شده و به‌صورت نمودار ستونی، اولویت‌بندی گردیده‌اند، همچنین نرخ ناسازگاری کل محاسبه‌شده معادل ۰/۰۲ می‌باشد و به دلیل اینکه از ۰/۱ کوچک‌تر می‌باشد، حاکی از معناداری و صحت روند محاسبات می‌باشد.



نمودار (۸) محاسبه وزن نهایی شاخص‌ها بر مبنای هدف در نرم‌افزار اکسپرت چویس

در نهایت با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار اکسپرت چویس، شاخص‌های مورد بررسی با توجه به موضوع مورد پژوهش به صورت زیر اولویت بندی شده است، مشاهده می‌گردد اولویت اول در الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانش و مهارت فرماندهان و مدیران با وزن ۰/۱۳۴، اولویت دوم، کارکنان متخصص در زمینه طراحی و اجرا با وزن ۰/۱۰۹ و اولویت سوم تأمین منابع مالی مورد نیاز با وزن ۰/۰۷۹ می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی الزامات داشبورد مدیریتی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، از طریق روش تحلیل سلسله مراتبی انجام شده است، نتایج نشان می‌دهد که موفقیت این ابزار مدیریتی به ترکیبی از عوامل متعدد و با اهمیت‌های مختلف بستگی دارد. این عوامل به پنج معیار اصلی تقسیم می‌شوند: سرمایه انسانی، الزامات سازمانی، فناوری اطلاعات، آموزش و فرآیندها. هر یک از این معیارها شامل شاخص‌های متعددی هستند که بر اساس وزن‌دهی و تحلیل سلسله مراتبی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در اینجا به توضیح

بیشتر در مورد هر یک از این عوامل و اهمیت آن‌ها در موفقیت داشبورد مدیریتی منابع انسانی پرداخته می‌شود:

الف) شاخص‌های با اهمیت بالا

دانش و مهارت فرماندهان و مدیران (۰,۱۳۴) به‌عنوان مهم‌ترین شاخص شناسایی شده است. این شاخص نشان‌دهنده اهمیت بالای فرماندهی و مدیریت در موفقیت داشبورد مدیریتی است. کارکنان متخصص در زمینه‌ی طراحی و اجرا (۰,۱۰۹) نیز نقش کلیدی در تضمین عملکرد و کارایی داشبورد دارند زیرا بدون تیمی متخصص، طراحی و اجرای موفق داشبورد ممکن نیست. این دو شاخص بر اهمیت تخصص و مهارت در مدیریت و اجرای داشبورد تأکید دارند.

ب) شاخص‌های با اهمیت متوسط

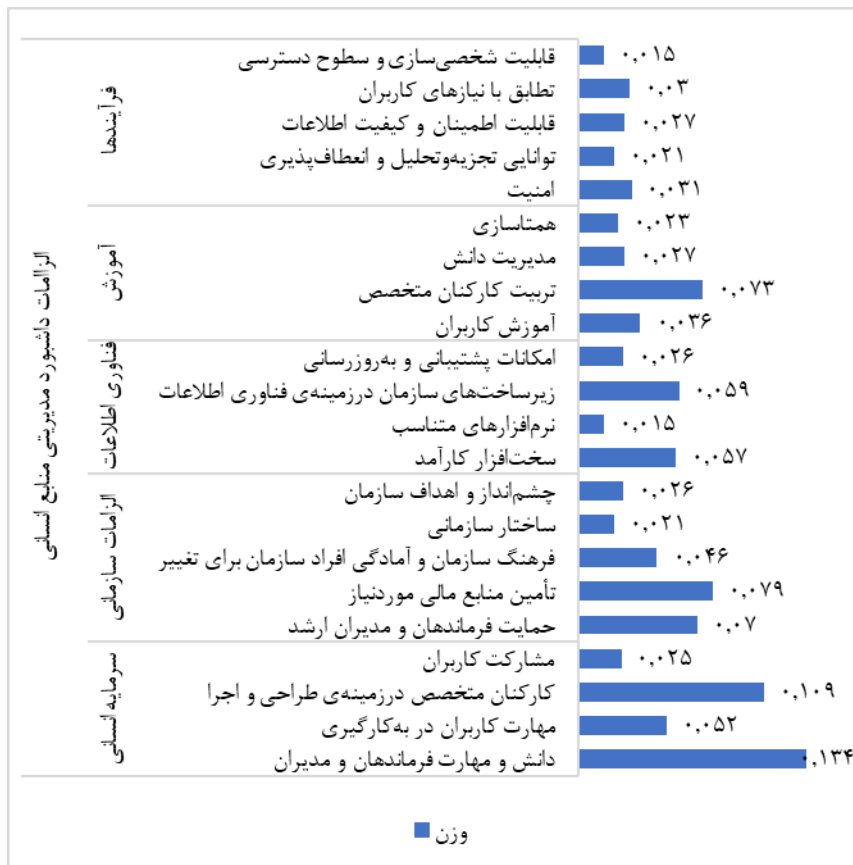
چندین شاخص در دسته اهمیت متوسط قرار می‌گیرند که نقش مهمی در موفقیت داشبورد دارند. تأمین منابع مالی موردنیاز (۰,۰۷۹) و حمایت فرماندهان و مدیران ارشد (۰,۰۷) از جمله این شاخص‌ها هستند. این نشان می‌دهد که پشتیبانی مالی و مدیریتی قوی برای پیاده‌سازی و نگهداری داشبورد حیاتی است. تربیت کارکنان متخصص (۰,۰۷۳) نیز بر اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان تأکید دارد. زیرساخت‌های سازمان در زمینه‌ی فناوری اطلاعات (۰,۰۵۹) و سخت‌افزار کارآمد (۰,۰۵۷) نیز نشان‌دهنده نیاز به بسترهای فناوری قوی هستند.

ج) شاخص‌های با اهمیت کمتر اما ضروری

چندین شاخص دیگر با اهمیت کمتر اما ضروری نیز شناسایی شده‌اند. مهارت کاربران در به‌کارگیری (۰,۰۵۲)، فرهنگ سازمان و آمادگی افراد برای تغییر (۰,۰۴۶)، و آموزش کاربران (۰,۰۳۶) از جمله این شاخص‌ها هستند. این شاخص‌ها نشان می‌دهند که توانایی کاربران در استفاده صحیح از داشبورد و پذیرش فرهنگی آن در سازمان، عوامل مهمی هستند. امنیت (۰,۰۳۱)، تطابق با نیازهای کاربران (۰,۰۳)، و مدیریت دانش (۰,۰۲۷) نیز برای اطمینان از کارایی و امنیت داشبورد حیاتی هستند.

د) شاخص‌های با اهمیت کم

چند شاخص با اهمیت کم نیز شناسایی شده‌اند که نقش مکمل در موفقیت داشبورد دارند. امکانات پشتیبانی و به‌روزرسانی (۰,۰۲۶)، مشارکت کاربران (۰,۰۲۵)، هم‌تاسازی (۰,۰۲۳)، و توانایی تجزیه و تحلیل و انعطاف‌پذیری (۰,۰۲۱) از جمله این شاخص‌ها هستند. این شاخص‌ها نشان‌دهنده نیاز به پشتیبانی مداوم، مشارکت فعال کاربران، و توانایی تحلیل داده‌ها و انعطاف‌پذیری سیستم هستند.



نمودار (۹) خلاصه یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت داشبورد مدیریتی منابع انسانی به مجموعه‌ای از شاخص‌های متعدد و متنوع وابسته است. شاخص‌های مهمی مانند دانش و

مهارت فرماندهان و مدیران، کارکنان متخصص، منابع مالی و حمایت مدیریتی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، و آموزش مستمر کارکنان و کاربران، نقش کلیدی در بهبود کارایی و اثربخشی داشبورد دارند. توجه به این شاخص‌ها و بهبود مستمر آن‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از داشبورد مدیریتی به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به اهداف خود استفاده کنند. این پژوهش می‌تواند راهنمایی عملی برای پیاده‌سازی و نگهداری موفق داشبورد مدیریتی منابع انسانی فراهم کند، پیشنهادهای محقق بر مبنای نتایج حاصل از پژوهش به شرح زیر است:

۱) نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران باید بر ارتقای دانش و مهارت‌های فرماندهان و مدیران خود تمرکز کنند. این می‌تواند از طریق دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای صورت گیرد تا این فرماندهان بتوانند به‌طور مؤثر در هدایت و استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مثل داشبورد مدیریتی نقش‌آفرینی کنند.

۲) استخدام یا تربیت کارکنان متخصص در زمینه‌ی طراحی و اجرای سامانه‌های اطلاعاتی، باید در اولویت قرار گیرد. نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌توانند با ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم، مهارت‌های کارکنان متخصص خود را بهبود بخشند.

۳) نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران باید منابع مالی کافی برای توسعه و نگهداری داشبوردهای مدیریتی تخصیص دهند و اطمینان حاصل کنند که مدیران ارشد از این پروژه حمایت کامل دارند. این حمایت می‌تواند شامل تأمین بودجه، ارائه منابع لازم، و پیگیری اجرای پروژه باشد.

۴) برای موفقیت سامانه‌های اطلاعاتی مانند داشبوردهای مدیریتی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات سازمان باید به‌روز و کارآمد باشند. نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران باید در بهبود و ارتقای زیرساخت‌های فناوری خود سرمایه‌گذاری کنند و از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب استفاده کنند.

۵) آموزش مداوم کارکنان و کاربران در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی باید جزء برنامه‌های نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی برای کاربران می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و افزایش بهره‌وری آنان کمک کند.

۶) امنیت اطلاعات و داده‌ها در سامانه‌های اطلاعاتی و داشبوردها مدیریتی باید تضمین شود. نیروها و سازمان‌های تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران باید پروتکل‌های امنیتی قوی را پیاده‌سازی کنند و از کیفیت و قابلیت اطمینان داده‌ها اطمینان حاصل کنند.

منابع فارسی

باک نال هیو و وی ژانگ، (۱۳۹۲)، "اعداد شگفت آور در مدیریت منابع انسانی"، ترجمه سعید صفری و همکاران، تهران: مهربان نشر.

پیدایی، میرمهرداد و صادقی‌منش، محسن، (۱۳۹۶)، داشبورد منابع انسانی، ویرایش ۱، تهران: انتشارات راز نهران.

خدییور، آمنه، سنگری، نگین، رفیعی طاقانکی، مهسا، (۱۳۹۵)، ارزیابی موفقیت سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در سطح دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س) - دانشکده اقتصاد و حسابداری.

دوستار، محمد و اکبری، محسن، (۱۳۹۲)، "نگارش تحقیق علمی"، انتشارات دهسرا، چاپ اول.

روحانی، سعید و ربیعی ساوجی، سوگل، (۱۴۰۰)، طراحی و پیاده‌سازی داشبوردهای سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

زاهد بابلان، عادل، معینی، مهدی، مرادی، مسعود، رضایی، سعید، (۱۳۹۵)، اهمیت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و مدل‌سازی نقش آن در توسعه منابع انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه محقق اردبیلی.

سیدرضوی، نیلوفر، (۱۳۹۶)، "طراحی و نمونه‌سازی داشبورد مدیریت عملکرد بیمارستانی"، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شاهرخیان، مجتبی و نصرالله‌نیا، محمد، (۱۳۹۶)، "شناسایی عوامل اصلی و شاخص‌های عملیاتی مؤثر بر مدیریت یکپارچه منابع انسانی به جهت طراحی داشبورد مدیریتی منابع انسانی در سازمان‌ها"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع.

علیزاده ثانی، محسن، طبیبی، محمدرضا و نظری، روح اله، (۱۳۹۷)، "شاخص‌های کلیدی داشبورد منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی"، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کسب‌وکار.

علیزاده، محسن، پورخطیر، محمدولی و میرمعینی، راضیه السادات، (۱۳۹۵)، "بررسی عوامل کلیدی موفقیت داشبورد منابع انسانی"، اولین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

قاسمیه، رحیم، شاهبندرزاده، حمید و جمشیدی، درسا، (۱۳۹۵)، "مطالعه‌ی داشبوردهای هوشمند در جهت بررسی شاخص‌های سازمانی"، دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان.

کشته گر، عبدالعلی، شکوهی، جواد، (۱۳۹۴)، تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۱۳۱-۱۵۲.

محب محمدجواد، فردوسی، مسعود، حقیقت، مریم، رجالیان، فرزانه، (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند متغیره در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت بهداشت و درمان، دوره ۶، شماره ۱.

منابع انگلیسی

Berger, L. A. (۲۰۰۴). Four Steps to Creating a Talent Management System, in Berger, L.a. & Berger, D.R. (Editors.) *Talent Management Handbook, Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill.

Munir, Z. A. A., Hafit, N. I. A., Noranee, S., & Omar, N. (۲۰۲۱). Human Resources Management in the Pandemic Age, *Hr Practices and the Impact on Employee Motivation. Insight Journal*.

Sauter, Vicki, (۲۰۱۴), *Extensions of Decision Support Systems, Decision Support Systems for Business Intelligence*.

Yigitbasiglu, O, Velcu, O, (۲۰۱۲), A review of dashboards in performance management implications for design and research, *International journal of accounting information systems*.

Coordinates of leadership and military command in the thought of the Supreme Commander of the arm Forces

Asghar Mohammadi fateh^{۱✉} | Reza jahanfar^۲ | Seyed mehdi Hosseini golafshani^۳

۱. Corresponding Author Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: amohammadi۱۳۶۰@yahoo.com
- ۲., Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. E-mail: Arta۷۹@yahoo.com
۳. Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: golafshan.۱۵۷@gmail.com

article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective calculating the coordinates of military leadership and command, and accordingly knowing the command structure can help in the correct appointment of commanders. In this regard, the aim of this research is to identify the concepts and categories of leadership and military command hidden in the thought of the Supreme Leader.
Article history: Received ۲۰۲۴/۰۴/۰۷	Methodology firstly, the concepts of leadership at the national level, military leadership, military behavior in future battles are explained. Then, relying on the principles of qualitative research method and using the grounded theory strategy, the coordinates of military leadership and command have been identified from the point of view of the Supreme Commander of the General Forces.
Received in revised form ۲۰۲۴/۰۵/۰۶	Therefore, this research is applied in terms of purpose. Also, the research approach is inductive and in terms of research strategy, it is grounded theory-based
Accepted ۲۰۲۴/۰۵/۲۴	stage, these concepts were . In the Axial coding:
Published online ۲۰۲۴/۰۶/۲۰	Findings classified in the form of seven main categories under the titles of command characteristics, command foresight, command nature, command tasks, command importance, command leadership and command results
Keywords: <i>future, command, leadership, war,</i>	Originality The results of this research show that leadership and command have distinct coordinates, the use of which will make Aja one step closer to the implementation of the command appointment system.

military

Cite this article: Mohammadi, A. jahanfar, R; Hosseini, M. (۲۰۲۴). Coordinates of leadership and military command in the thought of the Supreme Commander of the arm Forces. *Management of Defense Human Capital* , ۱۳ (۴), ۱۱۷-۱۵۰



AJA Imam Ali Military University

© The Author(s)

DOI:

مختصات رهبری و فرماندهی نظامی در اندیشه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

اصغر محمدی فاتح^۱ | رضا جهانفر^۲ | سید مهدی حسینی گل افشانی^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: amohammadi۱۳۶۰@yahoo.
۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران، رایانامه: Arta۷۹@yahoo.com
۳. گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: golafshan.۱۵۷@gmail.com

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	زمینه و هدف: ، هدف این پژوهش شناسایی مفاهیم و مقوله‌های رهبری و فرماندهی نظامی مستتر در اندیشه مقام معظم رهبری است.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	روش پژوهش: ابتدا مفاهیم رهبری در سطح ملی، رهبری نظامی، رهبری نظامی در نبردهای آینده تبیین شد. سپس با تکیه بر راهبرد داده بنیاد، مختصات رهبری و فرماندهی نظامی از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا شناسایی شد. پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی، براساس رویکرد استقرایی و براساس راهبرد پژوهش، از نوع داده‌بنیاد است.
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۳/۰۲/۲۱
تاریخ انتشار:	۱۴۰۳/۰۳/۱۴
کلیدواژه‌ها:	یافته‌ها: در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب هفت مقوله اصلی: خصوصیات فرماندهی، آینده‌نگری در فرماندهی، ماهیت فرماندهی، وظایف فرماندهی، اهمیت فرماندهی، رهبری در فرماندهی و نتایج فرماندهی طبقه‌بندی شد.
آینده، فرماندهی، رهبری، جنگ، نظامی.	نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری و فرماندهی دارای مختصات متمایزی است که کاربرست آنها موجب خواهد شد که

آجا یک گام به اجرای نظام نامه انتصاب فرماندهی نزدیک شود.

استناد: محمدی فاتح، اصغر جهانفر، رضا؛ حسینی، سید مهدی (۱۴۰۳). مختصات رهبری و فرماندهی نظامی در اندیشه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)، فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۱۵۰-۱۱۷.



ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

با پیچیده تر شدن نظام امنیتی جهان و تغییر رویکرد دفاعی از تهدیدمحور به قابلیت محور، نقش رهبران نظامی را بیش از گذشته، برجسته کرده است. در شرایط کنونی، رهبران نظامی می توانند با توسعه تفکر راهبردی و جاری سازی آن در بخش نظامی و دفاعی به جلوگیری از غافل گیری راهبردی کمک کنند. از طرفی، پارادایم حاکم بر جنگ های آینده فضای بسیار گسترده و ناشناخته ای را تداعی می کند، که دیگر مرز میان صلح و جنگ، نظامی و غیرنظامی مشخص نیست و دارای ماهیتی کاملاً غیرخطی است، که دیگر نمی توان آن را با نگرشی کلاسیک بررسی کرد (کمالی و خیراندیش، ۱۳۹۶). به همین دلیل، سازمان های نظامی به طور مستمر در جستجوی فرماندهان، مدیران و رهبران اثربخشی هستند تا بتوانند ابزارها را در مسیر درست بکار گیرند و تا حد امکان بدون جنگ، امنیت ملی را تضمین کنند. مقام معظم رهبری در همان ابتدای دوران زعامت خود درخصوص اهمیت فرماندهی فرمودند: «ابزارها به وجود می آید و ساخته می شود. بدون این فرماندهی و این سازماندهی، ابزارهای نو هم از کار می افتد و به درد نمی خورد»^۱. در نبرد اخیر میان رژیم صهیونیستی و رزمندگان حماس

^۱ . بیانات در دیدار با فرماندهان عالی رتبه ی نیروهای نظامی و انتظامی، و اعطای آیین نامه ی انضباطی نیروهای مسلح

مشاهده شد که رژیم صهیونیستی علی‌رغم داشتن فناوری و تسلیحات بسیار پیشرفته و هوشمند تاکنون نتوانسته است حماس را شکست دهد؛ چرا که قدرت فرماندهی در ساخت اراده و تحمیل آن بر طرف مقابل، توانست به زمین‌گیری صهیونیست‌ها منجر شود. به گونه‌ای که برای درهم شکستن این اراده، تهاجم هسته‌ای را مطرح کردند. اخیراً برخی محققان نظامی، نبرد حماس بر علیه رژیم صهیونیستی را به عنوان نوعی نبرد نوپدید شایسته تدریس در دانشگاه‌های جنگ دانسته‌اند.

از طرفی، در عصر تهاجم فرهنگی و رسانه‌ای، افکار و اندیشه مدیران، فرماندهان و رهبران مورد توجه دشمنان قرار داشته و سعی در جایگزین کردن افکار و اندیشه‌های مادی به جای اندیشه‌های انسانی دارند و با حملات پنهان و آشکار خود درصدد ایجاد مانع برای تجلی علوم حقیقی، درک صحیح اندیشه‌ها برمی‌آیند، بر همین اساس، تبیین نظریه‌های بنیادین و اندیشه‌هایی والا که ریشه در سعادت دنیوی و اخروی انسان دارد، از ضروریات است. بنابراین اندیشه‌شناسی و درک صحیح فرماندهی، شیوه مدیریت و رهبری نظامی از منظر مقام معظم رهبری به عنوان فرماندهی کل قوا می‌تواند جزء اولویت‌های اساسی در فرماندهی نیروهای مسلح محسوب شود (خیرگو، ۱۳۹۵).

توجه فرمانده معظم کل قوا به بخش‌های دفاعی کشور اعم از ارتش و سپاه به موازات تحرک و دیپلماسی از ابتدای مسئولیت ایشان در جایگاه ولایت امری و فرماندهی کل قوا یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در حفظ ثبات و امنیت کشور در برابر تهدیدات بیگانگان به ویژه قدرت‌های سلطه‌گر دنیا بوده است. سخنان مقام معظم رهبری نشان از هوشیاری و دوراندیشی ایشان در عرصه دفاعی و نظامی و مقابله با تهدیدات خارجی دارد. به همین دلیل رشد و ارتقای توانمندی‌های نظامی ایران در بعد از جنگ به قدری بود که حیرت دشمنان را برانگیخته است (ترقی، ۱۳۹۴). اندیشه مقام معظم رهبری در حوزه دفاعی به قدری نافذ است که روندهای نوپدید دفاعی و نظامی را در زمان مناسب تحلیل کرده و به تولید هوشمندی در جامعه کمک کرده است؛ به گونه‌ای که اخیراً موضوع دیدبانی بر اساس بیانات معظم‌له، در دستور کار محققان قرار گرفته است (سلمانی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین در این مقاله، ارکان و مختصات رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی از منظر معظم له به تصویر کشیده شده است. بنابراین سوال اصلی این است که مفاهیم و مقوله‌های رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی در

اندیشه مقام معظم رهبری کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری در سطح ملی

رهبری بزرگترین نعمت الهی و ارزشمندترین دارایی در کلیه جوامع است. رهبران، مانند کاپیتان یک کشتی هستند که کشتی را با خیال راحت از طریق آب‌های خطرناک هدایت می‌کند. از این نظر، به راحتی می‌توان دریافت که رهبری به عنوان یکی از اصلی‌ترین نیروهای کنترل‌کننده جامعه و سازمان‌ها، بخشی جدایی‌ناپذیر از جوامع و حکومت‌ها خواهد بود. رهبری در تمامی حرکت‌های فردی و اجتماعی انسان، عمده‌ترین و سرنوشت‌سازترین عنصر است و راز سقوط‌ها و صعودها را همین عامل تبیین می‌کند (خاتمی، ۱۳۷۵). رهبری چون برق در تن سیم است. کالبد جامعه به روح و حیات نیاز دارد، تا ادامه حیات دهد. آن نیروی توانایی که پراکندگی‌ها را پیوند می‌زند، استعدادها را شکوفا می‌سازد، نیروها را بسیج و سازمان می‌دهد، رهبر است. امام علی^(ع) می‌فرماید: (مکان القیم بالأمر مکان النظام من الخرز یجمعه ویضمه، فان انقطع النظام تفرق وذهب ثم لم یجتمع بحذافیره ابدأ). جایگاه زمامدار در این کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر دارد. اگر رشته ببرد، مهره‌ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به تمامی فراهم نیاید. رهبری عمود خیمه نظام است و رشته جمع‌کننده تک‌تک مردم^۱. وقتی فارابی از مدینه فاضله سخن به میان می‌آورد، یک رکن از این مدینه فاضله را ضرورت حضور یک «رئیس» یا «فرمانده» دانست. وی برای اثبات این مطلب، به قیاس «مدینه» با «بدن» روی آورد. رئیس در مدینه هم کارش تالیف است (که شبیه ویژگی جلب‌کنندگی قلب در بدن) و هم کارش تدبیر است (که شبیه ویژگی تنظیم اعضا توسط مغز است). رئیس در هر مدینه کسی است که کار اصلی او هماهنگی برای تحقق غایات و منافع عمومی است (محبی و کریمی خویگانی، ۱۳۹۷: ۷۴).

«جوزف نای»^۲، استاد دانشکده علوم سیاسی دانشگاه هاروارد، ایجاد توازن میان قدرت نرم و قدرت سخت مطابق بافت منطقه‌ای و جهانی را قدرت هوشمند می‌داند و بر این باور است که

^۱ فصلنامه حوزه، شماره ۹۶

^۲ Joseph Nye

راز موفقیت رهبران در آمیختن هوشمندانه قدرت نرم و سخت در بافت‌های مختلف نهفته است و این نوع بکارگیری قدرت، بهینه‌ترین نتیجه را برای رهبران سیاسی در پی خواهد داشت. از نظر «جوزف نای» رهبران کارآمد بایستی توان درک محیط خود را داشته باشند و مطابق تغییرات محیطی سیاست‌های خود را تنظیم کنند و به این وسیله بقای خویش را تضمین کنند. مهارت‌های رهبران سبب می‌شود در شرایط مساوی، برخی از آنها نسبت به سایرین بهتر سیاست‌گذاری نمایند. کارآمدترین رهبران در هنگام تغییر شرایط، ویژگی‌های برجسته خود را نشان می‌دهند. به بیان دیگر، رهبران واقعی در بافت‌ها و شرایط مختلف خود را سازگار کرده و موفقیت خود را تضمین می‌کنند، به طوری که بسته به شرایط، قدرت نرم و سخت را با درجات مختلف بکار می‌برند؛ بنابراین برآورد درست شرایط و در نتیجه سیاست‌گذاری درست را می‌توان ناشی از درک هوشمندانه شرایط دانست. نای در بحث مربوط به قدرت هوشمند به اهمیت بکارگیری متوازن قدرت نرم و قدرت سخت تأکید می‌کند و آن دو را مکمل یکدیگر می‌داند (نای، ۱۳۷۵: ۷۵).

رهبری نظامی

«سن تزو»، استراتژیست و نظریه‌پرداز نظامی چین باستان، فرماندهی و رهبری نظامی را یکی از پنج عامل بنیادی در جنگ می‌داند. از نظر او صفات و ویژگی‌های فرماندهی نظامی موجب اطاعت‌پذیری می‌شود. این صفات عبارتند از: اقتدار و آمریت، خردمندی، انصاف، انسانیت، شجاعت و جدیت و سخت‌گیری. سن تزو، همچنین فرمانده و استراتژیست حاذق و زبردست را کسی می‌داند که بتواند لشکر دشمن را بدون درگیری نظامی به تسلیم وادارد و شهرها را بدون جنگ و خون‌ریزی تصرف کند (ازغندی، ۱۳۹۲: ۱۲-۱۱). «ویل دورانت»؛ فیلسوف قرن بیستم، دانش و هنر مدیریت و رهبری را بیشتر ساخته و پرداخته شده در میدان‌ها و اتاق‌های جنگ می‌داند تا در کشت‌زارها و کارخانه‌ها و حتی دانشگاه‌ها (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳). الهام-بخشی و رهبری موثر زبردستان در یک ماموریت نظامی با پیامدهای مرگ و زندگی، نیازمند رهبری نظامی، مجموعه خاصی از مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصی است. ارتباط رهبری نظامی بسیار فراتر از میدان جنگ است. رهبری نظامی شامل تصمیم‌گیری‌های مهم، غالباً در شرایط فشار بالا با خطرات ناشی از آن است. رهبران موثر نظامی سوالات درستی را مطرح می‌کنند و در خصوص پیامدهای تصمیم‌گیری استراتژیک، تفکر می‌کنند. همچنین این

رهبران تیم‌هایی را ایجاد کرده و به آنها انگیزه می‌دهند. این مسئولیت شامل مراقبت از رفاه آنها، توسعه استعدادهای فردی، شناخت موفقیت‌ها برای ایجاد یک تیم متحد و مطمئن برای انجام مأموریت‌های محوله است. رهبران برای ارائه هدف و جهت واحدهایی که با چالش‌های شدید روبرو هستند باید انگیزه‌ای بی‌وقفه برای دستیابی به اهداف داشته باشند. در بخش‌های نظامی و دیگر بخش‌ها، ویژگی جاه‌طلبی رهبران می‌تواند مأموریت یا پروژه‌ای را به پیش ببرد. وقتی جاه‌طلبی با صداقت همراه شود، افراد و تیم‌ها را به بالاترین پتانسیل خود می‌رساند. رهبران نظامی همچنین باید دارای سرسختی توأم با انعطاف‌پذیری باشند. یافتن راه‌حلی برای یک مشکل گیج‌کننده یا دستیابی به یک کار به ظاهر غیرممکن اغلب مستلزم اراده‌ای مستحکم برای ادامه راه و جستجوی راه‌حل‌ها است. به طور کلی انعطاف‌پذیری توأم با سرسختی از ویژگی‌های رهبران نظامی است. این رهبران مسئولیت‌های سنگینی را بر عهده دارند و در صورت نداشتن اعتماد به نفس کافی، شک و شبهه می‌تواند آنها و زیردستان را از انجام عمل بازدارد. «آمیت کلاینبرگر»، رهبر نظامی سابق در مقاله‌ای در مجله کارآفرین اظهار می‌دارد که رهبران باید دید روشنی ارائه دهند. بنابراین، یک مسیر مشخص، حس هدف، دادن اختیار و اراده به زیردست و سرمایه‌گذاری بیشتر در کار تیمی مهم است. همچنین رهبران باید با همدلی همراه باشند. وقتی زیردستان احساس می‌کنند رهبرانشان واقعاً به آنها اهمیت می‌دهند، فداکاری آنها افزایش می‌یابد. رهبران با ایجاد محیطی باز که در آن افراد ایده‌ها و نظرات خود را ارائه دهند، نه تنها وفاداری ایجاد می‌کنند، بلکه از بازخوردهای سازنده و دیدگاه‌های متنوع نیز بهره‌مند می‌شوند (دانشگاه نوریچ^۱، ۲۰۱۹). رهبر یک سازمان نظامی باید برای شرایط خطرناک و بحرانی تربیت شود. شرایطی که ممکن است زیردستان او دچار آسیب‌های ذهنی یا جسمی شوند. محققان در حال بررسی رهبری اشتراکی در محیط‌های غیرمعمولی هستند. جایی که رهبران یا پیروان آنها با وضعیت‌های بسیار پویا و غیرقابل پیش‌بینی روبرو می‌شوند. نتیجه رهبری در این موقعیت‌ها ممکن است آسیب‌های شدید فیزیکی یا روانی اعضای واحد نظامی باشد. لازمه رهبری اشتراکی، کم بودن فاصله قدرت کارکنان تیم با یکدیگر و رفیق بودن آنها است. پوپر (۱۹۹۶) بر این عقیده است که یک سازمان نظامی به رهبری نیاز دارد که بر مبنای احساسات عمل کند (کهن، صفری و گلشاهی، ۱۳۹۴). «کلاوزویتس»^۲ در

^۱ Norwich University

^۲ Clausewitz

بررسی‌های راهبردی خود به عوامل اخلاقی و روانی توجه دارد و این یکی از عناصر مهم تفکر وی را تشکیل می‌دهد. او با دقت صفات فرماندهان و ژنرال‌های عادی را تحلیل می‌کند و معتقد است که باید در زمان جنگ رهبری امور در دست کسانی باشد که «خونسرد» هستند و نه «آتشین مزاج». ذهن قوی، ذهنی است که در چنگال قوی عواطف و با وجود آتشی که در سینه دارد، با قدرت درایت و قضاوت خود، در کمال آزادی عمل می‌کند. به علاوه، روحیه فضیلت نظامی به چیزی بیش از شجاعت نیاز دارد. مسئله مهم «روحیه» ارتش است. باید از تأکید بر توان کمی خودداری کرد. در براندازی دشمن نیز نباید صرفاً بر کشتار جسمی تأکید ورزید. نبرد واقعی کشتن شجاعت دشمن است و نه سربازان دشمن. او می‌گوید نیروهای مادی دسته چوبی شمشیر و نیروهای اخلاقی تیغه درخشان آن هستند (آقامحمدی، ۱۳۹۷).

نشریه "بررسی کسب و کار هاروارد" موضوع محوری‌اش را در شماره نوامبر ۲۰۱۰، به بحث "درس‌های رهبری از ارتش"^۱ اختصاص داده و به موضوع‌های مختلفی از جمله "رهبری در عرصه نبرد"، حاصل تجربیات دریایی ژنرال پاگونیس^۲ و "چهار درس از رهبری سازگار" شامل درس‌هایی از تجربه رهبران نیروهای مسلح در جنگ‌ها و درگیری‌ها پرداخته است. همچنین راه‌اندازی برنامه "رویاری با رهبران نظامی" در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا برای دانشجویان رشته مدیریت ارشد کسب و کار شامل حضور مستقیم فرماندهان ارتش، تفنگداران دریایی، و وزارت دفاع در کلاس‌ها و همچنین تجربه آموزش‌های میدانی و بازدید از صحنه‌های نبرد توسط دانشجویان، نمونه‌های روشنی از موضوع هستند (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳).

بیکان^۳ (۲۰۱۲) بر این باور است که وقتی قرآن کریم، پیامبر اسلام را اسوه حسنه خطاب می‌کند در واقع ایشان را بهترین انسان برای پیروی کردن و رهبری می‌داند. امام علی (ع) در وصف سیمای نظامیان، به مالک اشتر می‌فرماید: «همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به سمت تو می‌کشاند و همانا برترین روشنی چشم زمامداران، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر است که محبت دل‌های رعیت جز با پاکی قلب‌ها پدید نمی‌آید» (دشتی، نامه ۱۳، ص ۱۲۱). امام علی (ع) در بیان سیمای یک فرمانده

^۱ leadership lessons from the military

^۲ pagonis

^۳ Beekun

نظامی، به مالک اشتر می‌فرماید: "برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر(ص) بیشتر، دامن او پاک‌تر و شکیبایی او برتر باشد. از کسانی باشد که دیر به خشم آید و عذرپذیرتر باشد، بر ناتوان رحمت آورد و با قدرت‌مندان با قدرت برخورد کند، درستی، او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی، او را از حرکت بازدارد" (دشتی، نامه ۱۳، ص ۱۲۱).

فرماندهی در یگان‌های نظامی

در حوزه نظامی، ساخت اراده و حفظ آن و تحمیل آن بر دشمن، اساس پیروزی است. قدرت فرماندهی و همبستگی یگانی عواملی هستند که تأثیر و اهمیت آنها در موفقیت یگان-های نظامی شناخته شده است. فرمانده می‌تواند سیستم‌های حمایتی را فعال کند و افراد را امیدوار نماید. بقای یک نفر در جنگ بیش از همه به مهارت‌ها و تجارب فرمانده و نیز توانایی او در کسب اعتماد افراد، بستگی دارد. فرمانده باید بداند که چگونه اعتماد به نفس نفر را زنده کند. برای این کار، تمرین قبلی در کسب مهارت و اعتماد به نفس و نیز کاهش سطح اضطراب بسیار موثر است. یگانی که منتظر عملیات می‌ماند در خطر تشدید اضطراب است و در مقابل، یگانی که تمرین می‌کند و فعال است، تعداد کمتری واکنش‌های روانی ناشی از استرس جنگ و روحیه بالاتری خواهد داشت. اطلاع‌رسانی نیز در پیشگیری ضروری است. یک نفر که موقعیت را می‌شناسد، سازگارتر است. کمبود اطلاعات ممکن است احساس بی‌پناهی و بی‌اعتمادی را افزایش دهد. افراد باید به دانستن اطلاعات حتی اگر از نوع بد هم باشند، تشویق شوند. کمبود اطلاعات به کینه و عدم اعتماد نسبت به فرمانده می‌انجامد ولی اطلاع‌رسانی حتی خبرهای ناگوار سبب اعتماد بیشتری به فرمانده خواهد شد. اطلاع‌رسانی سبب شکستن چرخه معیوب بی‌اعتمادی، تصور و شایعه خواهد شد. بنابراین بهتر است که اخبار بد از سوی فرمانده مستقیم منتشر شوند (نجفی‌پور، ۱۳۹۵: ۱۸۴).

منش نظامی در نبردهای آینده

منش، توانایی انجام کار درست علی‌رغم فشارهای مخالف خارجی می‌باشد. منش ملقمه‌ای از صفت‌ها، ارزش‌ها و فضیلت‌ها می‌باشد. صفت‌ها ارثی‌اند، صفت‌ها، فرد را جهت رفتاری مشخص مهیا می‌کنند؛ البته در صورتی که با ارزش‌های فرد در تضاد نباشند (سیجtz) و

همکاران، ۲۰۱۵). ارسطو عقیده داشت که منش به تحلیل رفتارهای گذشته و پیش‌بینی رفتارهای آینده افراد کمک می‌نماید. در سال ۲۰۰۳ کیسی و همکاران^۱ پژوهشی را درباره ارزیابی منش در نیروی هوایی آمریکا انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که افرادی که تحت آموزش منشی قرار می‌گیرند، مهارت‌های بالاتری را در رهبری به نمایش می‌گذارند (غلامزاده و یآوری، ۱۳۹۷). فرمانده سابق نیروی تکاوران دریایی و نیروی تفنگداران دریایی آمریکا ژنرال کرولاک (۱۹۹۹) گفته است که قرن بیست و یکم نیازمند نوع جدیدی از ارتش به نام "ارتش استراتژیک" خواهد بود؛ ارتش‌ها به علت ماهیت متفاوت میدان جنگ در قرن بیست و یکم به عناصر اطلاعاتی، پختگی، خویشتنداری و قدرت قضاوت نیاز خواهند داشت. در این میان مهم‌ترین چیزی که ارتش‌های قرن بیست و یکم نیاز خواهند داشت، منش است. همچنین او بیان می‌کند که زنان و مردان با منش در میان ارتشیان شاخص هستند و با منش ارتشی مناسبی پرورش داده شده‌اند. این منش شامل افتخار، شجاعت و متعهد بودن است. تأکید بر منش، پایه مستحکمی است که هر چیز دیگری که یک ارتش بدان احتیاج دارد حول محور آن شکل می‌گیرد (غلامزاده و یآوری، ۱۳۹۷). تمام رسته‌های ارتش آمریکا "منش" را به‌عنوان رهبری اثربخش نیروها اعلام کرده‌اند. تمام آنها "کمال" را در هسته ارزش‌های خدمت خود قرار داده‌اند. ارزش‌های بنیادی ارتش آمریکا به کارکنان جدید آموزش داده می‌شوند و در طی سال‌های خدمت و مسیر شغلیشان دائماً تقویت و پرورش داده می‌شوند. نیروی دریایی ارتش آمریکا در گزارش‌های عملکرد نیروهای خود، ارزیابی منش را گنجانده است. تمام کارکنانی که اشتغال به خدمت در نیروی دریایی دارند نمره‌ای از A (کمترین) تا H (بیشترین) را در منش خود طی این ارزیابی‌های عملکردی دریافت می‌کنند. میر (۱۹۹۷) فرمانده سابق نیروهای ارتش می‌گوید: منش، همانند کربن برای الماس، اساس ویژگی‌های لازم برای فرماندهی است. او گفته است که منش، اصولی تمام و کمال است که خواه یا ناخواه به نیروهای تحت امر فرماندهان و همکاران تعمیم داده شده و از صداقت، وفاداری، شجاعت، اعتماد بنفس، فروتنی و ایثار و فداکاری تشکیل شده است.

فرماندهی مبتنی بر اطلاعات در جنگ‌های آینده

«جومینی» در اهمیت اطلاعات نظامی می‌گوید: یکی از مطمئن‌ترین راه‌های شکل دادن به

ترکیبات خوب در جنگ باید نظم بخشیدن به حرکات، تنها پس از دستیابی به اطلاعات و اخبار کامل از اقدامات دشمن باشد. در واقع، چگونه یک فرد می‌تواند بگوید که خود چه می‌کند، اگر از آنچه حریفش در شرف انجام دادن آن است ناآگاه باشد؟ بدون تردید دستیابی به این نوع اخبار، اگر نگوییم غیرممکن است، بسیار دشوار است، اما از اهمیت زیادی برخوردار است. این مسئله یکی از علل عمده تفاوت زیاد بین نظریه و عمل در جنگ است. دستیابی به اطلاعات کافی و اعمال فرماندهی با استفاده از اطلاعات، مبین تفاوت‌های معناداری بین هدایت عملی جنگ و صرفاً نظریه‌پردازی درباره جنگ است (آقامحمدی، ۱۳۹۷). «جومینی» چهار اصل اطلاعاتی را مورد تأکید قرار داده و فرماندهان را به آنها توجه داده است:

(۱) فرمانده باید هیچ وسیله دستیابی به اطلاعات، درباره حرکات دشمن را از نظر دور ندارد و بدین منظور از شناسایی جاسوسان، نیروهای سبک به فرماندهی افسران توانا، مخابرات و بازجویی از فراریان و اسرا استفاده به عمل آورد و در استفاده از کلیه منابع خبری ممکن دقیق باشد.

(۲) وسایل دستیابی به اخبار را چند برابر کند، اهمیتی ندارد که این اخبار چقدر ناقص و متناقض باشند، حقیقت را می‌توان از میان آنها دست‌چین کرد. البته به هیچ‌یک از این وسایل نباید اتکای مطلق کند.

(۳) با توجه به این‌که دستیابی به اخبار دقیق، به وسیله روش‌های مذکور ناممکن است، یک فرمانده هرگز نباید بدون ترتیب دادن چندین راه عملی دست به حرکت بزند و این راه‌های عملی باید مبتنی بر فرضیات ممکن باشند، وضعیت نسبی ارتش‌ها ایجاد آن‌ها را میسر می‌سازد.

(۴) همچنین یک فرمانده هرگز نباید اصول جنگ را از نظر دور بدارد. در اندیشه جومینی اطلاعات یک عامل کلیدی است اما هرگز به‌خودی‌خود کافی نیست و فرماندهی علاوه بر آن باید انعطاف‌پذیری عملیاتی را نیز حفظ کند و هرگز نباید پیش از حرکت، با انتظار کشیدن برای دستیابی به اندکی اطلاعات بیشتر، خود را فلج کند (آقا محمدی، ۱۳۹۷).

پیشینه عملیاتی تحقیق

سلمانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی الزامات دیده‌بانی بر اساس بیانات مقام معظم رهبری پرداخته‌اند. در این مقاله براساس روش تحلیل مضمون، تعداد ۴۰ مضمون اصلی، یک مضمون سازمان‌دهنده و شش مضمون فراگیر بر اساس بیانات معظم‌له و در حیطه دیده‌بانی استخراج شده است. مضامین فراگیر در این تحقیق عبارتند از: الزامات اطلاعاتی،

راهبردی، مدیریتی، اعتقادی، اجتماعی و بصیرتی.

زین‌الدینی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان "مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)" انجام داده است. این مقاله در پی آن بود که با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) به تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری بپردازد و رهبری نظامی را از دید معظم له تبیین کند. در این تحقیق، تمام بیانات، احکام و مکتوبات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۷ تا ۱۳۹۴ به صورت تمام‌خوانی مورد مطالعه قرار گرفته است. در ادامه به شناسه‌گذاری اقدام، و ۲۲۳ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر شناسایی شد. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابی‌گری، برنامه‌ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت.

مدیری (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان «فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری» به رشته تحریر در آورده است. در چکیده این مقاله آمده است: اندیشه نظامی رهبر معظم انقلاب، یکی از مهم‌ترین منابع تبیین الگوی فرماندهی مطلوب است که از سوابق و مسئولیت‌های نظامی ایشان در دوران پس از انقلاب از جمله شورای عالی دفاع و ستاد جنگ‌های نامنظم نشأت می‌گیرد. پیش‌بینی تهدیدات، افزایش کارآمدی یگان‌ها، پشیمان کردن دشمن از هجوم و منزوج کردن روحیه شهادت‌طلبی با اطاعت‌پذیری از جمله این ویژگی‌هاست. احساس مسئولیت برای تحکیم مبانی اعتقادی کارکنان، تلاش برای بکارگیری روش‌های ابتکاری، حفاظت از روش‌های مردمی در دفاع، تمرکز بر راهبردهای ابلاغی، مقابله سریع با کج‌روی‌ها و انحرافات و دیده‌بانی تحولات از مهم‌ترین شاخصه‌های کارآمدسازی فرماندهی از دیدگاه مقام معظم رهبری می‌باشد، که پاسخ دادن به این سوال که فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری چیست که در این مقاله به این موضوع پرداخته شده است.

قاضی میرسعید و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا به رشته تحریر در آورده‌اند. در این تحقیق که با رویکرد کیفی انجام گرفته، با استفاده از روش تحلیل مضمون، چهار مضمون قابلیت‌سازی در فناوری و نیروی انسانی، عزم راسخ و اتحاد ملی، قدرت نظامی دانش محور و قدرت معنوی ولایت محور به عنوان مضامین فراگیر ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده ارائه شده است.

کمالی و خیراندیش (۱۳۹۶) مقاله‌ای تحت عنوان " الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح به رشته تحریر در آورده‌اند. در این تحقیق به ارائه الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح از منظر حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی پرداخته می‌شود. این تحقیق از نظر نوع داده‌ها کیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش مبتنی بر روش نظریه پردازي داده بنیاد است. جامعه پژوهش شامل محتوای بیانات و فرامین مقام معظم رهبری مدظله‌العالی در خصوص نیروهای مسلح طی سال‌های خرداد ۱۳۶۸ تا اسفند ۱۳۹۱ است. در مدل نهایی، نقش نیروهای مسلح در دفاع از امنیت و استقلال ملی و آرمان‌ها و ارزش‌های جمهوری اسلامی ایران به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد و هشت مؤلفه برای آمادگی کارکنان نیروهای مسلح و چهار راهبرد برای ارتقای این آمادگی‌ها معرفی شد که پیامد آن ایفای مؤثر نقش نیروهای مسلح به عنوان مظهر اقتدار ملی، مقاومت و اقتدار اسلام است. اجرای راهبردهای ارتقای معنویت، رشد قابلیت‌های نظامی، دانشی و فناورانه و ترویج فرهنگ اسلامی می‌تواند زمینه توسعه آمادگی کارکنان نیروهای مسلح و در نهایت انجام مؤثر ماموریت این نیروها را فراهم سازد.

رشیدزاده (۱۳۹۳) مقاله‌ای با عنوان " بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرماندهی مقام معظم کل قوا امام خامنه‌ای مدظله‌العالی به رشته تحریر در آورده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مفهوم امنیت نظامی ناظر بر حصول اطمینان نظام فرماندهی نیروهای مسلح از شکست تهدیدات و عملیات نظامی دشمنان و وصول به برتری نظامی مبتنی بر ایمان، بصیرت دینی، مقاومت، آمادگی‌های نظامی بازدارنده، و توان رزم مؤثر تحت تدابیر و فرامین ولی فقیه است. مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر امنیت نظامی ج.ا.ا به ترتیب مؤلفه‌های منابع راهبردی، علم و فناوری، فرهنگ سازمان، توان تحول و نو شدن، مؤلفه‌های اطلاعات و حفاظت اطلاعات، و مولفه-ی ساختار هستند که در سطوح داخلی و خارجی و ابعاد ذهنی و عینی امنیت نظامی تاثیر دارند و از ۲۰ عامل برتر در ارتقای امنیت نظامی، ۱۰ عامل دارای اولویت گردیده‌اند که عامل "اقتدار فرماندهی و رهبری ولی امر مسلمین و اطاعت ولایی فرماندهان" در بالاترین درجه اولویت قرار گرفته است؛ این عامل همراه با کارعلمی جهادی در کسب دانش و فناوری‌های نو و تولیدات پیشرفته دفاعی، با وجود نیروی انسانی کارآمد، وفادار و پایدار دشمن‌ستیز با احساس تکلیف خدایی، تحت آموزه‌های اسلام و اداره امر برمبنای فقه شیعی، در جهت تحقق آرمان‌های حضرت امام خمینی (ره)، با توان بسیج ملی و رابطه‌ی تنگاتنگ با مردم، می‌تواند نقش برتر در

تحکیم و ارتقای امنیت نظامی جمهوری اسلامی ایران داشته باشد.

قنبری، آذرشب و موسوی (۱۳۹۵) مقاله‌ای با عنوان «استحکام درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تاکید بر مؤلفه‌های دفاعی - امنیتی» به رشته تحریر درآورده‌اند. در این مقاله آمده است: در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور اسلامی، ولایت فقیه به عنوان یک رکن اساسی به شمار می‌آید که یکی از کارکردهای مهم ایشان، رهبری در بعد دفاعی - امنیتی کشور می‌باشد. با توجه به اینکه میزان پیشرفت، بقا و پایداری کشور در وحله اول به میزان امنیت در داخل آن بستگی دارد و از آنجائی که نقش رهبری علاوه بر اینکه در اقتدار و بقای نظام نیز بسیار مفید و کارساز بوده است بلکه توانسته است با مدیریت و فرماندهی کل نیروهای مسلح، امنیت را که داری ابعاد گسترده‌ای می‌باشد در کشور حاکم کند؛ از این جهت پژوهش حاضر با روش توصیفی و با رویکرد تحلیلی، سیاست‌های دفاعی - امنیتی مقام معظم رهبری را در چارچوب قدرت سخت و نرم، با توجه به حضور و نفوذ پررنگ ایشان در حال بن‌بست‌های سیاسی - امنیتی و همچنین در راستای تامین امنیت جمهوری اسلامی در مورد اهمیت جنگ نرم، اولویت این پژوهش تبیین ابعاد و محورهای قدرت نرم درونی و تاثیرگذار بر استحکام نظام جمهوری اسلامی ایران، از دیدگاه مقام معظم له، مقابله با قدرت نرم دشمن، و تقویت این بعد از قدرت در داخل می‌تواند سنگرهای معنوی را از قبیل ایمان، معرفت و در بعد کلان ضمن پیشرفت و توسعه ساختاری، پایه و اساس نظام و کشور اسلامی را حفظ نماید.

جدول (۱) مطالعات درباره اندیشه مقام معظم رهبری در خصوص فرماندهی و دفاع

ردیف	نویسندگان	منبع	عنوان مقاله	محور مورد مطالعه
۱	قاضی میرسعید، فرتوک‌زاده، ولیوند زمانی، جعفری، و باقری (۱۳۹۶)	فصلنامه مدیریت نظامی	تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا.	قدرت و اقتدار
۲	نوری و یداللهی (۱۳۹۶)	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک	ارائه منظومه فکری مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای در حوزه روابط متقابل جامعه و نیروی مسلح.	تعاملات برون‌سازمانی نیروهای مسلح

ردیف	نویسندگان	منبع	عنوان مقاله	محور مورد مطالعه
۳	کمالی و خیراندیش (۱۳۹۶)	فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی	الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح	آمادگی نیروهای مسلح
۴	رشیدزاده (۱۳۹۳)	فصلنامه مدیریت نظامی	بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرماندهی مقام معظم کل قوا امام خامنه-ای مدظله‌العالی	امنیت
۵	قنبری، آذرشب و موسوی (۱۳۹۵)	فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام	استحکام درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تاکید بر مؤلفه‌های دفاعی-امنیتی	دفاع و امنیت
۶	مدیری (۱۳۹۶)	نشریه تحقیقات علوم انسانی بدون مرز	فرماندهی مطلوب از منظر مقام معظم رهبری	فرماندهی
۷	رشیدزاده و عاشوری (۱۳۹۰)	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک	الگوی راهبردی تحکیم و توسعه اقتدار دفاعی امنیتی جمهوری اسلامی ایران	اقتدار و امنیت
۸	زین‌الدینی (۱۳۹۶)	مدیریت اسلامی	مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای	فرماندهی

روش‌شناسی تحقیق

شیوه انجام این تحقیق، تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری با رویکرد کیفی و به روش داده‌بنیاد و استخراج محورها و ابعاد قابل توجه در این رابطه است. این مطالعه از نظر هدف، اکتشافی و به دنبال ایجاد دانش و درک بهتر از فرماندهی در یگان‌های نظامی است. بر این اساس، نگارش مقاله به منظور پاسخ به این سوال صورت می‌پذیرد که ابعاد و مولفه‌های رهبری و فرماندهی در یگان‌های نظامی در اندیشه مقام معظم رهبری کدامند؟ پاسخ به این سوال با بررسی و تحلیل محتوای بیانات صورت گرفته است. رویکرد مقاله، استقرایی و نحوه

انجام آن، کیفی است. پژوهش‌های کیفی برای کمک به پژوهش‌گر به منظور درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند، شکل گرفته‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۳). در کدگذاری داده‌ها، متن بیانات به دقت مطالعه و مفاهیم و عبارات مهم از میان انبوهی از داده‌ها استخراج و برای هر یک کدی تعیین شد، که به این فرایند، کدگذاری گفته می‌شود. همچنین به منظور افزایش روایی، الگوی تحقیق به شیوه سرشماری تمام بیانات مورد مطالعه قرار گرفت و نمونه‌گیری مبنای کار قرار نگرفت. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام گرفت که بر اساس آن پس از احصاء هر نکته کلیدی در رابطه با فرماندهی به آن نکته کلیدی کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۲۵ کد حاصل شد که از این تعداد کد، تعداد ۴۷ مفهوم منحصر به فرد استخراج شد و سپس در کدگذاری محوری این مفاهیم در قالب ۷ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. بر خلاف پژوهش‌های کمی، در میان پژوهش‌های کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش توسط خود پژوهشگر تعیین و جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرآیندها ارتباط دارد (فقیهی و علی‌زاده، ۱۳۸۴). به عبارت بهتر برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرآیند پژوهش کیفی، از ساز و کاری با عنوان «ممیزی پژوهش» استفاده شده است. این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می‌شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در الگو و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته‌های پژوهشی معتبر ایجاد کند. اگر اصول پژوهش کیفی دنبال شود تحلیل، خوداصلاح^۱ است. در گام کیفی، همان‌طور که اشاره شد در مقاطع مختلف تحقیق سعی شده است که روایی به پژوهش تزریق گردد. بنابراین در مرحله کدگذاری بیانات با بهره‌گیری از نظرات برخی خبرگان حوزه مطالعات راهبردی سعی شد که کیفیت کدگذاری تضمین گردد و اعتبار آن از نظر خبرگان تایید شود.

تجزیه و تحلیل داده

کدگذاری باز

کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان گذاری و مقوله‌بندی پدیده بر اساس

^۱ Self-Correcting

داده‌ها سروکار دارد. محصول عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن الگو هستند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص نمودن طبقات و تفسیر آنها براساس ویژگی‌های هر طبقه است. تعداد کدهای اولیه برابر با تعداد ۱۲۵ مورد شد که بر اساس جدول شماره دو، ۵۰ مفهوم حاصل شد که متن بیانات و تاریخ بیانات مرتبط با هر مفهوم آورده شده است.

جدول (۱): کدگذاری باز بیانات مقام معظم رهبری درباره فرماندهی و رهبری

ردیف	متن بیانات	مفاهیم	مقوله فرعی	زمان و مکان
۱	سازمان‌های مسلح مثل بقیه سازمان‌ها غالباً در جهت اهداف سازمانی خود و اهداف نزدیک، فکر و حرکت و عمل می‌کنند. این شما هستید که بایستی حتی دیده‌های آنها را هم دوربرد کنید و خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید و اینها را مرتباً هدایت کنید تا به آن سمتی که در آموزش و	حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی	آینده‌نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۲	به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار.	نگاه به آینده	آینده‌نگری	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش ۱۳۹۰/۱۱/۱۹
۳	با نشستن، با خوابیدن، با غفلت از اطراف، نمی‌شود به اهداف عالی دست پیدا کرد.	کار و تلاش برای اهداف آینده	آینده‌نگری	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی هوایی ارتش ۱۳۹۰/۱۱/۱۹
۴	خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی نمایید و اینها را مرتباً هدایت کنید تا به آن سمتی که در آموزش و سازماندهی و طراحی‌های عملی و در همه چیز دیگر برنامه‌ریزی شده است، حرکت کنید.	نگاه به بلندمدت	آینده‌نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۵	سازمان‌های مسلح مثل بقیه سازمان‌ها غالباً در جهت اهداف سازمانی خود و اهداف نزدیک، فکر و حرکت و عمل می‌کنند. این شما هستید که بایستی حتی دیده‌های آنها را هم دوربرد کنید.	دور برد کردن دیده‌ها	آینده‌نگری	بیانات در دیدار با مدیران ستاد فرماندهی کل قوا (۱۳۶۸/۱۲/۲۱)
۶	نظم‌پذیری، انضباط‌پذیری و اهتمام به سلسله‌مراتب و جدی گرفتن فرماندهی و از این قبیل، چیزهایی است که طبق تجربه‌ی چند هزارساله بشر در نیروهای مسلح، جزو لوازم حتمی این نیروهاست و حوادث و وقایع صدر اسلام هم، به این معنا گواهی می‌دهد.	جدی گرفتن فرماندهی جزو لوازم حتمی	اهمیت فرماندهی	بیانات در مراسم صبحگاه مشترک نیروهای سپاه در «پادگان انصار الحسین» (۱۳۷۲/۷/۷)
۷	هرکدام از شما آقایان که مسئولیتی دارید، حیطة زیردستان نزد شما امانت است؛ امانتی از جانب خداوند و ملت و نظام جمهوری اسلامی.	امانت و مسئولیت فرماندهان نسبت به حیطة خود، مهم است	اهمیت فرماندهی	بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)

<p>بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و ۷ (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)</p>	<p>اهمیت فرماندهی</p>	<p>سنگینی امانت فرماندهان ارشد</p>	<p>فرماندهان عمده و آن‌ها که مقامشان بالاتر است، امانتشان سنگین‌تر و مسئولیتشان بزرگ‌تر می‌باشد. هرکدام از شما- و لو فرماندهی یک گروهان و یا یک قسمت کوچک باشید- امانتی دست شما سپرده است و حق ندارید این امانت را همین‌طور بیندازید و به امید تقدیر رها کنید و به کار و فکر دیگری بپردازید.</p>	<p>۸</p>
<p>بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و ۷ (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)</p>	<p>اهمیت فرماندهی</p>	<p>نیروهای مسلح، به عنوان امانت مردم در دست مقام معظم رهبری</p>	<p>در نظام جمهوری اسلامی، فرماندهی نیروهای مسلح چیزی نیست که کسی با قهر و غلبه به دست آورده باشد تا دیگری بگوید این غاصب است؛ بلکه چیزی است که با استحقاق از طرف مردم به مقامی داده شده و امانتی در اختیار اوست.</p>	<p>۹</p>
<p>بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)</p>	<p>اهمیت فرماندهی</p>	<p>حساسیت نظام فرماندهی در ن.م، محور اصلی ن.م فرماندهی است که منابع مادی و انسانی راموثر می‌کند.</p>	<p>اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد چه آنچه مادی است، چه آنچه انسانی است بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد.</p>	<p>۱۰</p>
<p>بیانات در مراسم صبحگاه مشترک نیروهای سپاه در «پادگان انصار الحسین» (۱۳۷۷/۷/۷)</p>	<p>اهمیت فرماندهی</p>	<p>جدی گرفتن فرماندهی جزو لوازم حتمی</p>	<p>نظم‌پذیری، انضباط‌پذیری و اهتمام به سلسله‌مراتب و جدی گرفتن فرماندهی و از این قبیل، چیزهایی است که طبق تجربه چند هزارساله بشر در نیروهای مسلح، جزو لوازم حتمی این نیروهاست و حوادث و وقایع صدر اسلام هم، به این معنا گواهی می‌دهد.</p>	<p>۱۱</p>
<p>سخنرانی در دیدار با مسئولان دفاتر نمایندگی ولی فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۶۸/۱۱/۷)</p>	<p>ماهیت فرماندهی</p>	<p>فرماندهی مبتنی بر سازماندهی</p>	<p>لشکر اگر سازماندهی نداشت، لشکر نیست و اگر ده برابر آن هم آدم باشند، ارزش نظامی ندارد؛ زیرا مثل این است که مسلح نباشند. یا مثل این است که اصلاً کسی نباشد. اگر سازماندهی بود، اما در آن بالا فرماندهی قرار نداشت، باز هم فایده‌ی ندارد.</p>	<p>۱۲</p>
<p>سخنرانی در دیدار با مسئولان دفاتر نمایندگی ولی فقیه در سپاه (۱۳۶۸/۱۱/۱۵)</p>	<p>ماهیت فرماندهی</p>	<p>عرضه فرماندهی</p>	<p>معنای نبودن فرمانده، این نیست که جسم فرمانده نباشد. فرمانده اگر خودش بود، اما اختیارات فرماندهی نداشت یا قدرت و عرضه فرماندهی نداشت، دیگر فرمانده نیست.</p>	<p>۱۳</p>

۱۴	ما در هیچ جای دنیا- نه امروز و نه در گذشته- نیروهای نظامی‌ای را سراغ نداریم که تحت فرماندهی انسانی معنوی و الهی و عارف و دارای رقیب‌ترین احساسات بشری و در عین حال با قاطعیت و صلابتی که هیچ فرماندهی در دنیا از آن برخوردار نیست، به حراست و دفاع از ناموس و حیات شرافتمندانه ملت	قاطعیت توام با محبت	ماهیت فرماندهی	سخنرانی در مراسم بیعت نماینده‌ی امام در ارتش، وزیر دفاع، فرماندهان و پرسنل منتخب نیروهای سه‌گانه و وزارت دفاع (۱۳۶۸/۱۱/۱۳۶۸)
۱۵	امام می‌فرمود که: سلسله‌مراتب را حفظ کنید. این، یعنی هر فرد در هر جا که قرار گرفته، نظم‌پذیری او این‌طوری باشد که به زیردست خود، از روی فرماندهی، قاطعاً فرمان بدهد و از ما فوق خود، فرمان‌پذیر باشد و آن را عمل کند و عمل به فرمان خودش را در چارچوب ضوابط از زیردست بخواهد.	اطاعت- پذیری	ماهیت فرماندهی	بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)
۱۶	فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛	فرماندهی معنوی	ماهیت فرماندهی	بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)
۱۷	فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛	فرماندهی همه جانبه	ماهیت فرماندهی	بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)
۱۸	فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره.	متفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان	ماهیت فرماندهی	بیانات در دانش‌کنده‌ی افسری / ۰۸ / ۰۷ (۱۳۸۱)
۱۹	آن چیزی که شما می‌توانید منتظر هیچ عامل دیگری در آن نمانید، استحکام سازماندهی، آمادگی رزمی دایمی، آموزش کامل، حفظ حدود و ضوابط و انضباط کامل نظامی است.	آمادگی رزمی	ماهیت فرماندهی	بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به تعدادی از فرماندهان عملیات فتح المبین و بیت‌المقدس، به مناسبت آزادی خرمشهر / ۰۳ / ۰۳ (۱۳۶۹)
۲۰	از یک فرماندهی، بی‌اطلاعی و ناآگاهی از حوزه‌ی مأموریت خودش را نمی‌شود قبول کرد. تلاش، خبرگیری، سؤال، خسته نشدن از این قضیه و نظم‌پذیری به معنای حقیقی کلمه همان چیزی که از اوایل، دائماً به عنوان سلسله‌مراتب تکرار شده است	اشراف اطلاعاتی	وظایف فرمانده	بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)

			باید وجود داشته باشد.	
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش ۱۴۰۰/۱۱/۱۹	وظایف فرمانده	وظایف اداری فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه اداری، هم در زمینه آموزشی، هم در زمینه عملیاتی.	۲۱
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش ۱۴۰۰/۱۱/۱۹	وظایف فرمانده	وظایف آموزشی فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه اداری، هم در زمینه آموزشی، هم در زمینه عملیاتی.	۲۲
بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان پدافند هوایی ارتش ۱۴۰۰/۱۱/۱۹	وظایف فرمانده	وظایف عملیاتی فرماندهان	شما در نیروی هوایی کارهای زیادی دارید، کارهای مهمی دارید که باید انجام بدهید؛ هم در زمینه اداری، هم در زمینه آموزشی، هم در زمینه عملیاتی.	۲۳
بیانات در دیدار فرماندهان عالی رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)	وظایف فرمانده	اطلاع از حیطه خود از طریق بازرسی	فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه‌ی مأموریت خودش، دائماً با اطلاع باشد. فرماندهی غافل، فرماندهی که نمی‌داند در بخشهای مختلف فرماندهی و حوزه‌ی مأموریتی او چه می‌گذرد، قطعاً فرماندهی ناموفقی خواهد بود. راهش هم بازرسی‌هایی است که	۲۳
بیانات در دانش‌آموزی افسری (۰۷/ ۰۸/ ۱۳۸۱)	وظایف فرماندهی	هدایت زیردستان با عمل و زبان	مجموعه‌های هم‌جوار و زیر فرمان و دوستان و معاشران خود را با عمل و زبان خود به صراط مستقیم الهی هدایت کنید؛ خدا هم با شماست.	۲۴
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۵/ ۱۱/ ۱۳۶۸)	وظایف	امانت داری در حراست	هر نوع کوتاهی کردن در حراست از آن چیزی که در اختیار شماست، خیانت است و خیانت در امانت از هیچ‌کس پسندیده و پذیرفته و مقبول نیست. اگر فرماندهی یک قرارگاه یا یگان عمده یا رئیس یک اداره، مهم و با اهمیت، یک قسمت که حکم هستند،	۲۵
(بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و ۷ و ۱۵/ ۱۱/ ۱۳۶۸)	وظایف	امانت داری نسبت به زیردست	هر چه هستید، آن حیطه‌ی زیر امر شما که در اختیارتان است، در دست شما امانت است و باید آن را با کمال قدرت و دقت و وسواس و بدون اندکی سستی و قصور، حفظ کنید. اگر چنین کاری نکردید، به آن کشور، ملت، ضربه وارد شده است.	۲۶
بیانات در مراسم اعطای نشان فتح به فرماندهان و نیروهای نظامی ارتش و سپاه در عملیات کربلای ۵ و (۱۵/ ۱۱/ ۱۳۶۸)	وظایف	حضور دایمی به عنوان امانت	اگر بعضی از فرماندهان در آن نقطه‌ی که مأموریت آن‌هاست، حضور پیدا نکنند یا مرتب حضور پیدا نکنند، خیانت کرده‌اند.	۲۷

<p>بیانات در صبحگاه مشترک نیروهای نظامی و انتظامی استان کرمان (۰۲/ ۱۵/ ۱۳۸۴)</p>	<p>وظایف فرماندهان</p>	<p>برنامه ریزی برای آینده</p>	<p>فرماندهان و مسئولان، برنامه‌ریزی‌ها را باید به‌روز کنند؛ به‌طور نوبه‌نو با حوادث و تغییرات مختلف- که صحنه‌ی نیاز کشور را دم‌به‌دم متغیر و متبدل می‌کند- خودشان را تطبیق کنند.</p>	<p>۲۸</p>
<p>بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوصیات فرماندهی</p>	<p>ایمان در فرماندهی، ظرفیت ایمانی،</p>	<p>بایستی این نیروهای مسلح، قوی و آماده باشند. این کار همان‌طور که گفتیم در درجه‌ی اول، به سازماندهی مستحکم، خوب، منعطف، روان و آشنا با ارزشهای اسلامی احتیاج دارد. آمیخته‌ی با این ارزشها و در کنار آن و یا در قلب آن، فرماندهی‌یی با همه‌ی</p>	<p>۲۹</p>
<p>بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوصیت فرماندهی</p>	<p>ایمان در فرماندهی</p>	<p>فرمانده‌ی بی‌ایمان، به درد فرماندهی نمی‌خورد. به قدر ثقل کاری که به او محول می‌کنید، باید ظرفیت ایمانی داشته باشد. اگر نداشت، فایده‌یی ندارد. بارها ما این را تکرار کرده‌ایم و ضربه‌اش را هم خورده‌ایم. هرچه سطح کار بالاتر می‌آید، بایستی ایمان بیشتر باشد. منظورمان از ایمان، برخی از تظاهرات ایمانی به اسلام و این نظام و این حرکت نیست؛ حقیقتاً مؤمن باشد و باور آورده باشد.</p>	<p>۳۰</p>
<p>بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوصیت فرماندهی</p>	<p>مسئولیت پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی ناپذیری</p>	<p>فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد. فرماندهی که بگوید دیگر چه کار کنیم، این‌گونه است، این‌طوری شد، فرمانده‌ی قادری نیست.</p>	<p>۳۱</p>
<p>(بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوصیت فرماندهی</p>	<p>دلسوزی</p>	<p>باید آن مسئولیتی را که به او سپرده می‌شود و او قبول می‌کند، حقیقتاً قبول کرده باشد و تبعات ناشی از آن مسئولیت را بپذیرد. مترتب بر این مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری است. فرمانده‌ی تنبل و خسته‌بشو، فرمانده‌یی که از دنبال کردن کار، خیلی راحت صرف‌نظر می‌کند، هرگز فرمانده‌ی موفق نخواهد بود.</p>	<p>۳۲</p>
<p>(بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوصیات فرماندهی</p>	<p>حفظ رابطه صحیح فرماندهی با اجزای سازمان،</p>	<p>به نظر من، آن چیزی که روح این آیین‌نامه است که بعداً در اختیار آقایان قرار داده خواهد شد حفظ رابطه‌ی صحیح فرماندهی با اجزای این سازمان است. این رابطه را بایستی به صورت دقیق رعایت کنید و در سلسله‌ماتب، تا بایستی تدریجاً داده رعایت</p>	<p>۳۳</p>
<p>(بیانات در دیدار با فرماندهان</p>	<p>خصوصیت</p>	<p>فرماندهی</p>	<p>یک فرمانده، به تنهایی کاره‌یی نیست. فرماندهی،</p>	<p>۳۴</p>

<p>عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>یات فرماندهی</p>	<p>یک عمود و یک سلسله است، حفظ رابطه‌های صحیح با سلسله مراتب ممکن است</p>	<p>یک عمود و یک سلسله است. این سلسله بایستی محفوظ بماند و این، با رابطه‌های صحیح امکان‌پذیر است. فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند، یا دارا بشوند. این چیزی است که آقایان باید به آن، واقعاً اهمیت بدهند.</p>	
<p>بیانات در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران ۱۴۰۲/۵/۲۶</p>	<p>خصوص یات فرماندهی</p>	<p>تقوای فرماندهی</p>	<p>همه‌ی رؤسا، همه‌ی مدیران، همه‌ی رهبران، همه‌ی فرماندهان، همه‌ی ماها، همه‌ی ماها در معرضیم، پس نیازمندیم به خودحفاظتی؛ در درجه‌ی اول نیازمندیم به پاسداری از خویش. این پاسداری از خویش در فرهنگ قرآنی اسمش «تقوا» است.</p>	<p>۳۵</p>
<p>بیانات در دیدار فرماندهان ارشد نظامی و انتظامی (۲۲/ ۰۱/ ۱۳۸۹)</p>	<p>خصوص یات فرماندهان</p>	<p>صداقت و صمیمیت در فرماندهی</p>	<p>واقعاً یکی از نعمتهای بزرگ خداوند در این دوران برای نیروهای مسلح، وجود مسئولان صادق و صمیمی است؛ این را انسان واقعاً بایستی نعمت بزرگی بداند و آن را شکر بگوید.</p>	<p>۳۶</p>
<p>(بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوص یات فرماند هی</p>	<p>فرماندهی یک امر معنوی، نوعی رهبری، یک نوع اداره همه جانبه، یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل و جسم و روح</p>	<p>فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و روح و با سازماندهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتد.</p>	<p>۳۷</p>
<p>بیانات در دیدار پیشکسوتان و فعالان دفاع مقدس و مقاومت ۱۴۰۲/۶/۲۹</p>	<p>خصوص یات فرماند هی</p>	<p>تواضع فرمانده</p>	<p>هرچه جایگاه نظامی شما و قدرتان بالاتر باشد، بیشتر باشد، باید بیشتر تواضع کنید، بیشتر ترحم کنید. اقتدار با زبان خوش منافاتی ندارد؛ اقتدار با رفتار مهربانانه هیچ منافاتی ندارد.</p>	<p>۳۸</p>
<p>بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)</p>	<p>خصوص یات فرماندهی</p>	<p>سازماندهی درست، مستحکم، باعث کارآمدی فرماندهی</p>	<p>در مجموعه‌های نظامی، آن چیزی که فرماندهی را به معنای واقعی کارآمد می‌کند، سازماندهی درست و مستحکم و روان و کامل و زنده و پویاست. این دو، وقتی باهم همراه شد، آنگاه ما سازماندهی زنده و فعال و روان و دور از زواید، با یک فرماندهی قوی و کارآمد خواهیم داشت. آن وقت، آن مجموعه،</p>	<p>۳۹</p>
<p>بیانات در دانش‌کده‌ی</p>	<p>رهبر</p>	<p>تقویت عنصر رهبری</p>	<p>از خود، انسانهای والا و شرافتمندی بسازید که نیروهای مسلح و این ملت به آن‌ها افتخار می‌کنند.</p>	<p>۴۰</p>

افسری (۰۸/ ۰۷/) ۱۳۸۱)	ی		در محیط زندگی و خدمت، عنصر رهبری را در وجود خود تقویت کنید.	
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)	جوهره رهبری در فرماندهی	فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد	چند سال قبل از این، من حرفی را از یک فرد نظامی سابقه‌دار و کارآمدی شنیدم و بعد آن را در عمل فرماندهان نیروهای مسلح، بارها مشاهده و تجربه کردم. او می‌گفت و درست هم است که فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست.	۴۱
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/ ۰۲/ ۱۳۹۱)	رهبری در فرماندهی	هدایت فکر، جان و دل زیردستان مرجع بر مدیریت جسم	در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرماندهی نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه‌ی تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آن‌ها را هم مانند جسم آن‌ها هدایت می‌نماید. برای این کار، خود را آماده کنید. مجموعه‌ی تن‌ها و جانها و دلها که تحت فرماندهی شما باید کار بزرگ دفاع از عزت و افتخار را انجام دهند، محتاج دانش و خرد و صفات والای انسانی شما هستند.	۴۲
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/ ۰۲/ ۱۳۹۱)	رهبری فرمانده	جوهره رهبری داشتن	در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است.	۴۳
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/ ۰۲/ ۱۳۹۱)	قدرت رهبری	قدرت رهبری باعث تقویت اراده‌ها	در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد. شماها فرماندهان آینده‌ی نیرو و ارتش هستید؛ باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید.	۴۴
(بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش ۰۲/ ۰۳/ ۱۳۹۱)	معنای رهبری	رهبری یعنی حرکت و رفتار از روی دل	فرماندهی، یعنی بکن و نکن، امر و نهی؛ رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخصهائی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل.	۴۵
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/ ۰۲/ ۱۳۹۱)	رهبری	به جای جسم‌ها باید با دلها ارتباط	به جای ارتباط گرفتن با جسمها، باید با دلها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید	۴۶
بیانات در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۰۳/ ۰۲/ ۱۳۹۱)	نتایج فرماندهی	پیروزی کشور	به جای ارتباط گرفتن با جسمها، باید با دلها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به	۴۷

۰۲/ ۱۳۹۱)			وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید. اگر این شد، آن وقت پیروزی برای کشور ما و برای ملت ما حتمی است.	
مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های سه‌گانه ارتش جمهوری اسلامی ایران ۱۳۸۳/۰۷/۲۲	نتایج فرماندهی	نجات کشور در برابر هجوم بیگانگان	بسا باشد که مردی آسمانی به جانی سرفرازد لشکری را نهد جان در یکی تیر و رساند به اوج نیکنمایی کشوری را چهره‌هایی که می‌توانند ملت و کشور و ایمان و ارزشهای خود را در برابر هجوم بیگانگان نجات دهند در میان‌همین جوان‌ها تکون می‌یابند و رشد می‌کنند و می‌بالند.	۴۸
بیانات در صبحگاه مشترک نیروهای نظامی و انتظامی استان کرمان ۰۲/ ۱۵/ ۱۳۸۴)	نتایج فرماندهی	تامین امنیت	هرکدام از رده‌های گوناگون مسئولان نیروهای مسلح- از بالا تا پایین- مسئولیتهایی دارند که اگر این مسئولیتها بخوبی شناخته بشود و اجرا بشود، مقوله‌ی امنیت- که بسیار مقوله‌ی مهمی است- می‌تواند محقق شود.	۴۹
مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های آجا ایران ۱۳۸۳/۰۷/۲۲	نتایج فرماندهی	نجات کشور در شرایط خطرناک	از میان شما جوان‌هاست که در آینده سرداران بزرگ نوابغ جنگی و کسانی که می‌توانند در موقعیت‌های حساس و خطرناک یک کشور را نجات دهند بر می‌خیزند.	۵۰
بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، (۲۲/ ۱۰/ ۱۳۶۹)	نتایج فرماندهی	فرماندهی باعث کارآیی می‌شود، بدون فرماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد	فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود.	۵۱

کدگذاری محوری

مقوله فرماندهی در قالب چهار مقوله فرعی بنام خصوصیات فرماندهی، اهمیت فرماندهی، وظایف فرماندهی، و فرماندهی مبتنی بر رهبری، ماهیت رهبری، آینده‌نگری در فرماندهی و نتایج فرماندهی طبقه‌بندی شد.

در نظام جمهوری اسلامی ایران و متناسب با آرمان‌ها و اهداف آن، مدیر و فرمانده باید از شرایطی برخوردار باشد که نظیر آن را در هیچ‌یک از نظام‌های حکومتی دنیا نتوان یافت. بر طبق بیان مقام معظم رهبری "فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است

بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرم فرماندهی رهبری است. فرماندهی نظامی فقط به ابلاغ آیین نامه و دستور نمی پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می کند (مدیری، ۱۳۹۶). «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه‌ی آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد چه آنچه مادّی است، چه آنچه انسانی است بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی اثر و یا بسیار کم اثر خواهد بود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد»^۱. در جدول شماره ۳، مقوله‌های فرماندهی و رهبری در اندیشه مقام معظم رهبری ارائه شده است. بر اساس کدگذاری محوری، تعداد ۱۵ مفهوم مشابه، ذیل مقوله وظایف فرماندهان، ۱۰ مفهوم مرتبط با خصوصیات فرماندهان، ۵ مفهوم مرتبط با آینده‌نگری فرماندهان، ۸ مفهوم مرتبط با ماهیت فرماندهی، ۷ مفهوم مرتبط با اهمیت فرماندهی، و ۵ مفهوم هم در قالب فرماندهی مبتنی بر رهبری نام‌گذاری شد. در جدول شماره ۳ و ۴، مفاهیم و تعداد آنها به‌علاوه مقوله‌های اصلی نشان داده شده است.

جدول (۳) مقوله فرماندهی و تعداد مفاهیم مرتبط با آن

فرماندهی مبتنی بر رهبری	اهمیت فرماندهی	ماهیت فرماندهی	آینده نگری فرمانده ان	نتایج فرماندهی	خصوصیات فرماندهی	وظایف فرماندهان
۵	۴	۸	۵	۵	۱۰	۱۲

^۱ بیانات در دیدار با فرماندهان عالی‌رتبه‌ی نیروهای نظامی و انتظامی، و اعطای آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح به رئیس ستاد

مقوله‌ها	مفاهیم	ردیف
----------	--------	------

جدول (۴) کدگذاری محوری مقوله‌های مرتبط با فرماندهی در اندیشه مقام معظم رهبری

خصوصیات فرماندهی	۱	اطلاع فرمانده از اجزای حیطه خود، بازرسی، تلاش، خبرگیری، سوال، خسته نشدن، نظم‌پذیری.
	۲	ایمان در فرماندهی، ظرفیت ایمانی.
	۳	مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری.
	۴	حفظ رابطه صحیح فرماندهی با اجزای سازمان، فرماندهی قائم به شخص نیست.
	۵	فرماندهی یک عمود و یک سلسله است، حفظ رابطه‌های صحیح با سلسله‌مراتب ممکن است.
	۶	وحدت فرماندهی.
	۷	فرماندهی باعث کارایی می‌شود، بدون فرماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد.
	۸	فرماندهی یک امر معنوی، نوعی رهبری، یک نوع اداره همه جانبه، یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل و جسم و روح.
	۹	نعمت وجود مسئولان صادق و صمیمی.
	۱۰	متفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان.
وظایف فرماندهان	۱۱	بروز کردن برنامه‌ها، بازنگری برنامه‌ها، تطبیق‌پذیری، برنامه‌های عملی، موثر، فراگیر و جامع، شناخت مسئولیت‌ها.
	۱۲	خودتان به بلندمدت نگاه کنید و طراحی کنید و حرکت مبتنی بر برنامه ریزی
	۱۳	هر نوع کوتاهی کردن در حراست از آن چیزی که در اختیار شماست، خیانت است
	۱۴	سیاست‌گذاری، هدایت کلی، و هماهنگ‌سازی و هماهنگی در نیروهای مسلح
	۱۵	سازماندهی درست، مستحکم، روان، کامل، زنده و پویا، باعث کارآمدی فرماندهی
	۱۶	قوت و اراده فرماندهی، تلاش پیگیر مخلصانه و دلسوزانه مسئولان در آمادگی رزمی
	۱۷	مثبت بودن برنامه ریزی و سیاستگذاری
	۱۸	علاج نیروهای مسلح سلسله مراتب است، حفظ سلسله مراتب، فرمان دادن قاطع و فرمان‌پذیری
	۱۹	وظایف اداری فرماندهان
	۲۰	وظایف آموزشی فرماندهان
	۲۱	وظایف عملیاتی فرماندهان

	نقش فرماندهی انسان والا در ارتقای معنوی	۲۲
	حیطه‌ی شما، امانت است و باید آن را با کمال قدرت و دقت و وسواس و بدون اندکی سستی و قصور، حفظ کنید	۲۳
اهمیت فرماندهی	حساسیت نظام فرماندهی در ن.م، محور اصلی ن.م فرماندهی است که منابع مادی و انسانی را موثر می‌کند.	۲۴
	امانت و مسئولیت فرماندهان نسبت به حیطه خود، مهم است.	۲۵
	امانت و مسئولیت فرماندهان نسبت به حیطه خود، مهم است.	۲۶
	سازماندهی بدون فرماندهی، فایده ندارد، قدرت و عرضه فرماندهی مهم است.	۲۷
فرماندهی مبتنی بر رهبری	قدرت مدیریت انسان‌ها باعث پیروزی در جنگ شد.	۲۸
	قدرت رهبری باعث تقویت اراده‌ها.	۲۹
	رهبری یعنی حرکت و رفتار از روی دل.	۳۰
	تقویت عنصر رهبری.	۳۱
	فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد.	۳۲
	هدایت فکر، جان و دل زیردستان مرجع بر مدیریت جسم.	۳۳
آینده‌نگری	حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی.	۳۴
	نگاه به آینده.	۳۵
	کار و تلاش برای اهداف آینده.	۳۶
	نگاه به بلندمدت.	۳۷
	دوربرد کردن دیدها.	۳۸
ماهیت فرماندهی	فرماندهی مبتنی بر سازماندهی.	۳۹
	عرضه فرماندهی.	۴۰
	قاطعیت توأم با محبت.	۴۱
	اطاعت‌پذیری.	۴۲
	فرماندهی معنوی.	۴۳
	فرماندهی همه جانبه.	۴۴
	متفاوت بودن فرماندهی با مدیریت سازمان.	۴۵
	آمادگی رزمی.	۴۶
نتایج فرماندهی	پیروزی کشور.	۴۷
	نجات کشور در برابر هجوم بیگانگان.	۴۸
	تامین امنیت.	۴۹

	نجات کشور در شرایط خطرناک.	۵۰
	فرماندهی باعث کارآیی می‌شود، بدون فرماندهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد.	۵۱

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ماهیت جنگ احتمالی آینده از نظر اهداف و مؤلفه‌های قدرت نظامی با جنگ‌ها گذشته متفاوت خواهد بود و باید ارکان رهبری و فرماندهی جنگ و الزامات آن با توجه به ماهیت جنگ احتمالی آینده مورد توجه قرار گیرد. این امر تابع ادراک صحیح و مشترک از مفهوم فرماندهی براساس نظریه دفاعی- نظامی مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌تواند تبیین شود. امروزه، صهیونیسم بین‌الملل با خیمه‌زدن بر مراکز علم و دانش دنیا از یک‌طرف و جنگ‌افروزی بی‌سابقه از طرف دیگر، به دنبال تحقق اهداف پلید خود در منطقه و جهان است. در این راستا، نقش فرماندهان در خلق کانون‌های قدرت نظامی و علمی و تربیت هسته‌های حزب‌الله مهم و تعیین‌کننده است. فرماندهان با ایجاد اتاق‌های فکر در حوزه‌های مختلف دفاعی خواهند توانست همچنان قدرت دفاعی را ارتقاء دهند. این مهم با دیدبانی، رصد محیطی و حضور همه‌جانبه فرماندهان در ستادها، قرارگاه‌های عملیاتی، تاکتیکی، شوراها و کمیسیون‌ها، محقق خواهد شد.

در این تحقیق تلاش شد، معنا و مفهوم فرمانده در اندیشه مقام معظم رهبری از طریق مرور بیانات معظم له احصاء شود. بر اساس کدگذاری بیانات تعداد شش مقوله مرتبط با فرماندهی نظامی یعنی (آینده‌نگری در فرماندهی، خصوصیات فرماندهی، ماهیت فرماندهی، وظایف فرماندهی، اهمیت فرماندهی، رهبری در فرماندهی و نتایج فرماندهی) شناسایی شد. براساس یافته‌ها، مهمترین مقوله که بیشترین مفاهیم را به خود اختصاص داد، وظایف فرماندهان است. مقام معظم رهبری در این مقوله، به مفاهیمی مانند سازماندهی درست، مستحکم، روان، کامل، زنده و پویا اشاره داشته و علاوه بر وظایف آموزشی، اداری و عملیاتی فرماندهان به اهمیت حراست از آن چیزی که در اختیار دارند تاکید فرموده‌اند و حراست از حیطة هر فرمانده را به مثابه امانت الهی تلقی کرده‌اند.

دومین مقوله مهم مرتبط با فرماندهی، خصوصیات فرماندهان است. خصوصیات مانند مسئولیت‌پذیری، دل‌سوزی و پشتکار، خستگی‌ناپذیری، تلاش، خبرگیری، سوال، خسته نشدن، نظم‌پذیری و... برای فرماندهان نظامی بیان شده است. با توجه به اینکه در همه حوزه‌ها از جمله پزشکی، تصدی سمت‌ها مبتنی بر ویژگی‌های خاصی است؛ لذا در حوزه فرماندهی هم این موضوع بسی مهم است و مسئولین گزینش در سطح نیروهای مسلح می‌توانند از این شاخص‌های مد نظر مقام معظم رهبری برای گزینش فرماندهان آینده استفاده کنند.

سومین مقوله این تحقیق، ماهیت فرماندهی است. در اندیشه مقام معظم رهبری، همه‌جانبه بودن، قاطعیت داشتن، عرضه داشتن، معنویت‌گرا بودن و سازماندهی، هسته اصلی فرماندهی را تشکیل می‌دهد. همچنین در خصوص مقوله اهمیت فرماندهی، مفاهیم مهمی همانند حساسیت نظام فرماندهی، فرماندهی جزو لوازم حتمی سازمان، توسط معظم له مطرح شده است.

همچنین تعداد دو مقوله مهم در بیانات مقام معظم رهبری در خصوص فرماندهی مشهود است: یکی از این مقوله‌ها، آینده‌نگری در فرماندهی است. در خصوص این مقوله، مفاهیمی همانند دوربرد کردن دیدها، نگاه به بلندمدت، کار و تلاش برای اهداف آینده، حرکت مبتنی بر برنامه‌ریزی به‌علاوه نگاه به آینده در بیانات مشهود است و این مفاهیم خطاب به فرماندهان ارتش و سپاه صورت گرفته است، که بیانگر آینده‌نگری دفاعی معظم له است.

در پایان، فرماندهی مبتنی بر رهبری هم به عنوان یک مقوله مهم در بیانات شناسایی شد. با توجه به اینکه در حال حاضر نسل جوان نیاز به فرماندهانی دارند که جوهره رهبری داشته باشند، بنابراین تحقق عملی این مقوله در نیروهای مسلح به منظور تربیت افسران با اراده از یک‌طرف و دوراندیش از طرف دیگر است. در حوزه‌های علمیه مرسوم است، وقتی فردی می‌خواهد از افتخارات علمی خود یاد کند، می‌گوید من شاگرد فلان عالم بوده‌ام! و افتخار می‌کند که سال‌ها درس فلان استاد را درک کرده است. وقتی آن استاد و عالم، فرد فرهیخته و بزرگی باشد، چنین به ذهن دیگران متبادر می‌شود که شاگرد این فرد هم انسان بزرگی است و حتی اگر شاگرد کم‌ترین بهره را از فضایل آن استاد برده باشد، باز هم از دیگران یک سر و گردن بالاتر است؛ در دنیای نظامی‌گری هم دقیقاً این مسئله موضوعیت دارد. وقتی یک نظامی می‌گوید من سال‌ها با فلان «فرمانده» کار کرده‌ام و نیروی تحت‌امر او بوده‌ام و آن فرمانده موفقیت‌ها، توان‌مندی‌ها و کاریزمای خاصی دارد، چنین برداشت می‌شود که خدمت در کنار این فرمانده دستاوردهای آشکار و پنهان زیادی به همراه داشته است. بنابراین، جوهره رهبری فرماندهان، عاملی تعیین‌کننده در ساخت اراده و بسیج نیروها در نبردهای آینده است. در تبیین ویژگی‌های یک فرمانده، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌فرماید: "فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان

دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتد. اگر ابزارها کهنه است، نو می‌شود و اگر نو است، نگهداری می‌شود^۱.

در نهایت براساس دیدگاه معظم له و براساس کدگذاری بیانات، نتایج و پیامدهای حاصل از فرماندهی، پیروزی، امنیت، کارآیی نیروهای مسلح و نجات کشور خواهد بود. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

(۱) یکی از مقوله‌های اصلی در این تحقیق، خصوصیات فرماندهی است. در همین راستا پیشنهاد می‌شود که: در انتصاب فرماندهان در سطوح مختلف تاکتیکی و راهبردی، از شاخص‌های مد نظر مقام معظم رهبری از جمله مسئولیت‌پذیری، پشتکار، خبرگیری و... بهره‌گیری شود.

(۲) نوآوری در سازمان با جذب نخبگان شروع می‌شود و این به خاطر آن است که با آموزش نمی‌توان دانش و استعداد تولید نمود، بلکه اول بایستی استعدادهای دانش‌آفرین را جذب، تا بعد بتوان روی آن سرمایه‌گذاری نمود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود: گزینش فرماندهان مستعد از سراسر نیروهای مسلح صورت بگیرد.

(۳) با توجه به اینکه نبردهای آینده، اصول و معماری خاص خود را دارد، پیشنهاد می‌شود: دوره‌های آینده‌پژوهی برای فرماندهان در سطوح مختلف توسط دافوس آجا، پیش‌بینی و اجرا شود.

(۴) بخشی از موفقیت ارتش در زمان جنگ تحمیلی به خاطر وجود افراد با ایمان بود و موفقیت ارتش در آینده نیز نیازمند افراد با ایمان و با اخلاص است، به همین علت باید بر روی بحث‌های تربیتی و پرورشی سرمایه‌گذاری کرده و در جهت اعتلای بُعد معنوی فرماندهان تلاش کرد تا بتوان اراده‌ها را بیش از گذشته تقویت کرد.

(۵) اگرچه نقش تسلیحات و تجهیزات و فناوری پیشرفته در اقتدار و پیروزی در جنگ انکارناپذیر است، اما وجود نیروی انسانی بانگیزه، مؤمن، شهادت‌طلب، باکیفیت و کارآمد به‌عنوان مهم‌ترین عامل کسب موفقیت در صحنه نبرد می‌باشد. از این‌رو، عملکرد سرمایه‌های

انسانی در نیروهای مسلح، با توجه به حساسیت بالا برای اجرای مأموریت و اهداف سازمانی، بیش از سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی برجسته می‌باشد و ضروری است که در راستای ارتقای آن از هرگونه ابزاری بهره برد.

۶) پیشنهاد می‌شود: برای تقویت جوهره رهبری در فرماندهی، کسانی برای فرماندهی در بخش‌های مختلف نیروهای مسلح انتخاب شوند که شمّ رهبری آنها قوی‌تر از شمّ مدیریتی باشد.

منابع

- ۱) ازغندی، سیدعلیرضا. (۱۳۹۲). *جنگ و صلح: بررسی مسائل نظامی و استراتژیک معاصر*، تهران: انتشارات سمت.
- ۲) آقامحمدی، داوود. (۱۳۹۷). *تبیین نظریه دفاعی- نظامی براساس آراء و اندیشه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*. پروژه تحقیقاتی سطح یک. مرکز مطالعات راهبردی آجا
- ۳) بیانات مقام معظم رهبری- نرم‌افزار به روز شده حدیث ولایت.
- ۴) ترقی، حمیدرضا. (۱۳۹۴). *ده هدف اصلی از افزایش آمادگی دفاعی*. موجود در سایت www.tasnimnews.com
- ۵) دشتی، محمد. (۱۳۷۸). *نهج‌البلاغه*، قم: انتشارات مشهور
- ۶) رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۹۳). *بررسی امنیت نظامی در گفتمان فرهنگی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*. فصلنامه مدیریت نظامی، ۵۴ (۴): ۲۹-۷۰
- ۷) زین‌الدینی، مجید. (۱۳۹۶). *مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)*. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۳۵ (۳): ۷۷-۵۱
- ۸) سلمانی، احمد؛ نظامی‌پور، قدیر؛ حاتمی، حمیدرضا و فخری، مجید. (۱۳۹۷). *الزامات دیدبانی براساس بیانات مقام معظم رهبری*. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. ۱۷ (۷۸): ۳۶۷-۳۴۳
- ۹) عساریان‌نژاد، حسین و صنیعی، محمدحسین. (۱۳۸۶). *مدیریت آسیب و کارآمدی دفاعی*. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. ۸ (۳۰): ۱۳۰-۷۸
- ۱۰) غلامزاده، داریوش؛ و یآوری، امیرحسین. (۱۳۹۷). *تأثیر منش بر دل‌بستگی شغلی کارکنان ناجا*. نشریه علمی- ترویجی، ۱۳ (۵): ۴۶-۲۱
- ۱۱) فقیهی، ابوالحسن و محسن علی‌زاده. (۱۳۸۴). *روایی در تحقیق کیفی*، فصلنامه فرهنگ

مدیریت، ۹ (۵): ۹۹-۷۱

۱۲) قاضی میرسعید، سیدعلیرضا؛ فرتوک زاده، حمیدرضا؛ ولیوند زمانی، حسین؛ جعفری، سیداصغر؛ و باقری، ابوالفضل. (۱۳۹۶). تحلیل مضمون ساخت درونی قدرت نیروهای مسلح برای جنگ‌های آینده از منظر فرماندهی معظم کل قوا. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۷ (۴): ۱۰۰-۷۷

۱۳) اقبیری، سمیه؛ آذرشب، محمدتقی؛ و موسوی، سید محمدرضا. (۱۳۹۵). استحکام درونی قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه مقام معظم رهبری؛ با تأکید بر مؤلفه‌های دفاعی-امنیتی. *فصلنامه پژوهش‌های سیاسی در جهان اسلام*. ۶ (۴): ۱۹۳-۲۱۲

۱۴) کمالی، روزبه؛ و خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۶). الگوی توسعه آمادگی دفاعی کارکنان نیروهای مسلح. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*. ۱ (۱): ۱-۳۳

۱۵) کهن، نبی‌الله؛ صفری، علی؛ گل‌شاهی، بهنام. (۱۳۹۴). بررسی رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی بر اساس بیانات امام علی. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*. ۱۲ (۴۰): ۱۰۰-۷۸

۱۶) لطیفی، میثم؛ و سعدآبادی، حسن. (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. *فصلنامه راهبرد فرهنگ*، ۲۸ (۳): ۴۹-۲۳

۱۷) محبی، علی و کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۳۹۷). نقش‌های تربیتی فرماندهان، تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی امین

۱۸) نای، جوزف. (۱۳۷۵). قدرت نرم، ترجمه سیدمحسن روحانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)

۱۹) نجفی‌پور، فرشاد. (۱۳۹۵). چند کلمه درباره روان‌شناسی نظامی، تهران: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی آجا.

۲۰. Summers, Harry (۱۹۸۶). Clausewitz: Eastern and Western Approaches to War, US air Uni. Review.

۲۱. Norwich University Online (۲۰۱۹). What Is Military Leadership? Learn More About This Career Path. /online.norwich.edu

۲۲. Beekun, R. I. (۲۰۱۲). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. *Journal of Management Development*, ۳۱ (۱۰), ۱۰۰۳-۱۰۲۰.

Population youth and economic development

Mohamad Mehdi[✉] | Seyed Hasan Hosseini[†] | Ali Asghar Salar Nejad[‡] |
Vali Allah Esfandiari[§]

۱. Corresponding Author Department of Economics and accounting, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: mehdi@iamu.ac.ir
- ۲., Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: hosinihasan@ iamu.ac.ir
۳. Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: salarnejad@iamu.ac.ir
۴. Department of Management, Faculty of Management and Military Science, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: valiesfandiari@iamu.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received

۲۰۲۴/۰۴/۰۷

Received in revised

۲۰۲۴/۰۵/۰۶

Accepted

۲۰۲۴/۰۵/۲۴

Published online

۲۰۲۴/۰۶/۲۰

Keywords:

*Population,
command, development,*

economic

Objective: Such a demographic change will have many

effects on the economy, the labor market. Contemplation and reflection on the current challenging situation of the world and the region confirms the undeniable fact that the Islamic Republic of Iran must take appropriate measures in order to gain superior power in the region of South-West Asia.

Methodology: Research data has been collected using free and semi-structured interviews with ۱۹ senior managers and professors in the field of economics. Data analysis was done using the thematic method based on ۳-step coding using N VIVO software.

Findings: role of changes in the age structure of the population on economic development consists of six main themes that happen in a process and gradually, which are: young workforce, initiative and entrepreneurship, education and skills, cultural changes and Social security and cultural and national life, increasing the workforce and achieving sustainable development

Originality: The results of this research show that the growth and development of the country's youth, in addition to the economic growth.

Cite this article: Mehdi, M; Hosseini, S; Salarnezhad, A. & Esfandiari, V, (۲۰۲۴). Population youth and economic development *Defense human capital management*, ۴ (۱۳), ۱۵۱-۱۷۱.



Publisher: AJA Imam Ali Military University

جوانی جمعیت و توسعه اقتصادی

محمد مهدی^۱ | سید حسن حسینی^۲ | اصغر سالار نژاد^۳ | ولی الله اسفندیار^۴

۱. نویسنده مسئول، گروه اقتصاد و حسابداری، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: mehdi@iamu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: hosinihasan@iamu.ac.ir

۳. گروه مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: salarnejad@iamu.ac.ir

۴. گروه مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: valiesfandiar@iamu.ac.ir

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	زمینه و هدف: در چند دهه آینده بسیاری از کشورهای جهان تحول وسیعی را در ساختار جمعیتی خود شاهد خواهند بود. چنین تغییر جمعیتی اثرات زیادی را بر اقتصاد و بازار کار به همراه خواهد داشت. تعمق و تأمل در وضعیت چالشی کنونی جهان و منطقه، مؤید این حقیقت انکارناپذیر است.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	۱۴۰۲/۰۲/۰۷
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۲/۰۲/۳۰
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۲/۰۳/۱۴
تاریخ انتشار:	۱۴۰۲/۰۳/۳۱
کلیدواژه‌ها:	یافته‌ها: نقش تغییرات ساختار سنی جمعیت بر توسعه اقتصادی مشتمل بر شش تم اصلی: نیروی کار جوان، ابتکار و کارآفرینی، تحصیلات و مهارت‌ها، تغییرات فرهنگی و اجتماعی و تضمین حیات فرهنگی و ملی، افزایش نیروی کار و تحقق توسعه پایدار
توسعه اقتصادی، جوانی جمعیت، قدرت ملی،	نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رشد و توسعه جمعیت جوانان کشور علاوه بر رشد اقتصادی، قدرت بازدارندگی و دفاعی کشور را به دنبال خواهد داشت.

استناد: مهدی، محمد؛ حسینی، سید حسن؛ سالارنژاد، علی اصغر، اسفندیار، ولی (۱۴۰۲). جوانی جمعیت و توسعه اقتصادی.

مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۱۷۱-۱۵۱.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع) © نویسندگان. DOI:

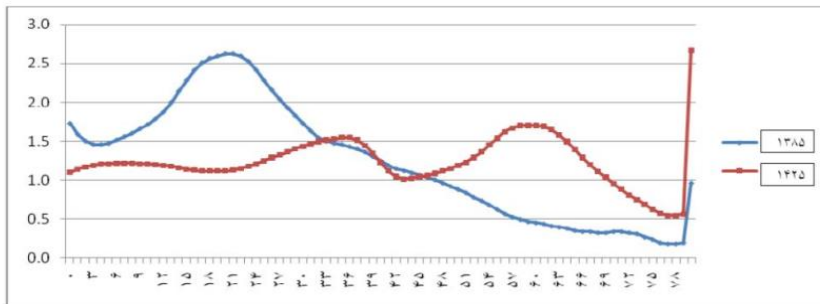


مقدمه

اثرات اقتصادی تحولات جمعیتی مدت‌زمان زیادی موضوع مناقشات متعددی بوده و تحقیقات دانشگاهی زیادی در این خصوص انجام گرفته است. یکی از مشخصات بارز جوامع جهان سوم جوانی جمعیت آن‌ها است، یعنی جمعیتی که در گروه‌های سنی کمتر از ۱۵ ساله قرار دارد (ساعی ارسی، ۱۳۸۸). اما همان‌گونه که اشاره شد، بسیاری از این کشورها در حال گذر به سالخوردگی جمعیت هستند. سالخوردگی جمعیت عبارت است از افزایش متوسط سنی جمعیت که به‌صورت افزایش سهم نسبی افراد در گروه‌های سنی بالاتر (معمولاً ۶۵ ساله و بیشتر) و یا کاهش سهم نسبی افراد در گروه‌های سنی پایین‌تر (معمولاً ۱۵ ساله و کمتر) است. در هنگام سالخوردگی جمعیت عرضه نیروی کار کم می‌شود، زیرا همان‌گونه که بیان شد سهم نسبی افراد سالخورده نسبت به افراد جوان افزایش می‌یابد. همان‌طور که ساعی ارسی (۱۳۸۸) در مطالعه خود تصریح کرده است، جمعیت ایران در دوره‌ی ۴۵-۱۳۳۵ به‌طرف جوان شدن حرکت کرده است. شدت جوانی جمعیت در دوره‌ی ۶۵-۱۳۳۵ بیشتر شده، در دوره‌ی ۷۵-۱۳۶۵ به‌تدریج از شدت جوانی جمعیت کاسته شده و سرانجام در دوره‌ی ۸۵-۱۳۷۵ کاهش شدت جوانی جمعیت بیشتر شده است. از سوی دیگر، نسبت جمعیت سالمند و شاخص سالخوردگی نشان می‌دهند که جمعیت ایران در آستانه ورود به دوره‌ی گذار ساختار سنی و سالخوردگی است (کوششی وهمکاران، ۱۳۹۳).

نمودار ۱ که تحولات موج سنی جمعیت کشور را برای ۱۳۸۵ (۲۰۰۶) و ۱۴۲۵ (۲۰۴۶) نشان می‌دهد نیز گویای واقعی است که نورخان‌تر بیان شد. محور افقی نمودار نشان‌دهنده سنین منفرد و محور عمودی نشان‌دهنده سهم نسبی جمعیت در هر یک از سنین است. همچنان که ملاحظه می‌شود در سال ۱۳۸۵، جمعیت گروه‌های سنی ۱۵-۲۹ ساله بیشترین حجم جمعیتی کشور را تشکیل می‌دهد و اوج سنی جمعیت در سنین ۲۰-۲۴ سالگی است. اما این الگو در افق سال ۱۴۲۵ کاملاً تغییر خواهد کرد. به‌طوری‌که اوج سنی به ۶۰-۶۴ سالگی خواهد رسید. در مقابل، جمعیت جوان کشور به‌تدریج کاسته خواهد شد (محمودی، ۱۳۸۹).

شکل ۱- تحولات الگوی سنی جمعیت ایران تا افق سال ۱۴۲۵



در سال ۱۳۹۲ رهبر معظم انقلاب اسلامی فرموده است: "یکی از خطراتی که وقتی انسان درست به عمق آن فکر می‌کند، تن او می‌لرزد، این مسئله جمعیت است مسئله جمعیت را جدی بگیرید، جمعیت جوان کشور دارد کاهش پیدا می‌کند، به جایی خواهیم رسید که دیگر قابل علاج نیست، یعنی مسائل جمعیت از آن مسائلی نیست که بگوییم حالا نه، سال دیگر فکری کنیم، وقتی نسل‌ها پیر شدند دیگر قابل علاج نیست"؛

در طول سالیان گذشته بارها مسئله برنامه‌ریزی بر روی سیاست‌های افزایش جمعیت از جانب رهبری به مسئولان گوشزد شده است اما متأسفانه تاکنون هیچ‌گونه مداخله‌ی صحیحی صورت نپذیرفته و روند افزایش سالمندی و کاهش نرخ باروری کماکان بر قوت خود باقی است. مسئله افزایش جمعیت نیازمند همراهی مؤلفه‌های گوناگونی است تا نتیجه‌ای کارآمد ایجاد شود. این مؤلفه‌ها شامل وضعیت اقتصادی و ثبات ملی در کشور، فرهنگ‌سازی در کانون خانواده، حمایت‌های همه‌جانبه دولت از فرزند آوری نه فقط در حرف و سخن بلکه در مقام عمل و اجراء، مدیریت مهاجرت جوانان به کشورهای دیگر، ارتقای سلامت جامعه و تولید روزافزون سرمایه سلامتی در جامعه و درنهایت توسعه‌ی سبک زندگی ایرانی-اسلامی می‌باشند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

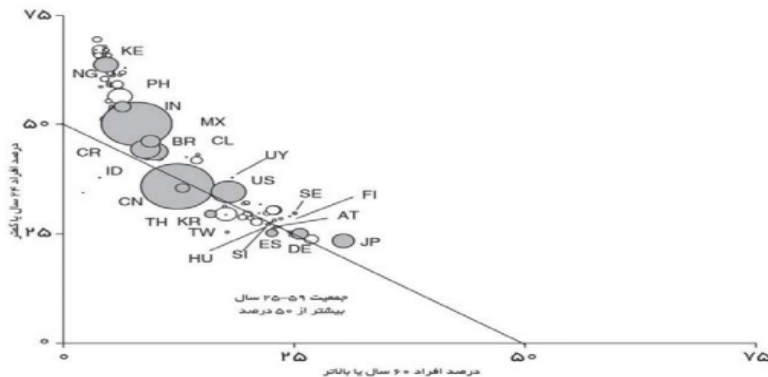
اقتصاد نسلی

ساختار سنی جمعیت به دلیلی ساده یک اقتصاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در جریان عمر انسان، رفتار اقتصادی به شکل جه اداری تغییر می‌کند. تحصیل، فرزندزایی، مشارکت در نیروی

کار و تولید، پس‌انداز و مصرف همگی با تغییر سن تغییر می‌کنند. بنابراین گذار در ساختار سنی جمعیت،

سهام جمعیتی که در مدرسه هستند، یا کار می‌کنند و یا بازنشسته می‌شوند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به فرض برابری سایر عوامل، جمعیت‌هایی که تمرکز آن‌ها بر پس‌انداز است با میزان پس‌انداز بالاتر و یا ثروت بیشتر، از میانگین میزان‌های پس‌انداز یا سرانه ثروت بالاتری برخوردار خواهند بود. مهم‌تر از همه در دهه‌های اخیر، افزایش در سهام جمعیت در سنین کار و بنابراین سهام شاغلان مولد بوده است. چین، جمهوری کره (کره جنوبی) و اسپانیا، همگی به این علت که نیمی از جمعیتشان در سنین کارتمركز بوده است از این شرایط بهره برده‌اند. در مقابل تنها یک‌سوم از جمعیت کنیا در سنین کار قرار دارند، وضعیتی که در استاندارد پایین زندگی در این کشور نقش دارد (شکل ۲). با این حال در دهه‌های پیشرو، رفتار اقتصادی سالمندان، این‌که آیا کارکنند، آیا ثروتشان را خرج کنند، و یا اینکه آیا به تقاضاها برای نظام‌های مراقبت بهداشتی و سلامت دامن بزنند، اقتصاد جوامع را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

شکل ۲- ساختار جمعیتی ۲۳ کشور دنیا



برای درک کامل مضامین و پیامدهای ساختار سنی جمعیت، لازم است نگاهی به ورای این اثرات ترکیبی بی‌اندازیم. تغییرات در شمار و رفتار یک گروه سنی، شرایط اقتصادی و رفتار دیگر گروه‌های سنی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از این اثرات تحت تأثیر بازار قرار دارند. رشد سریع در شمار نیروی کار ممکن است سطح عمومی دستمزدها را پایین بیاورد و افزایش

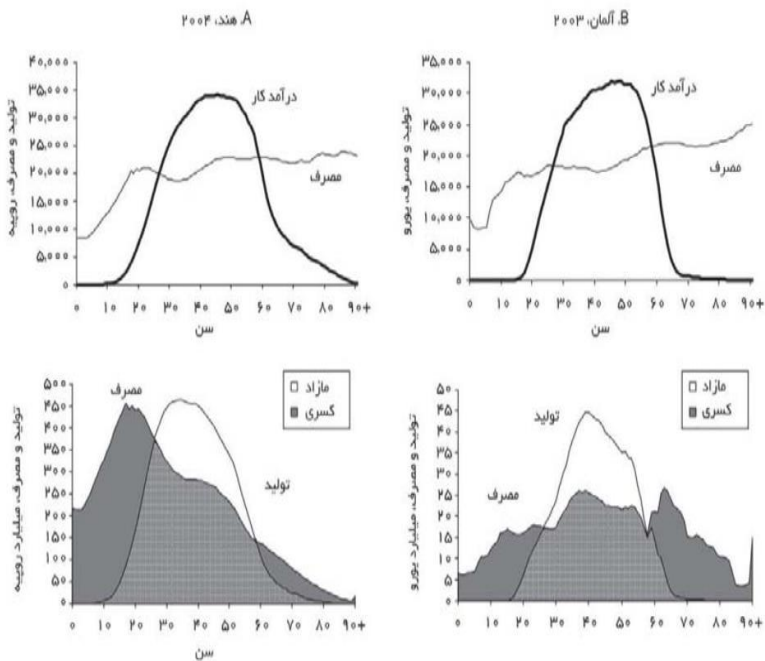
جمعیت سالمند، که احتمالاً مالک دارایی‌هایی هستند، ممکن است نرخ‌های بهره را پایین بیاورد

تولید و مصرف: چرخه عمر اقتصادی

جنبه‌های مهم چرخه عمر اقتصادی در شکل ۳ با مقایسه دو کشور هند و آلمان به تصویر کشیده شده است. ارقام در دو تابلوی بالا سرانه‌های برآورد شده مصرف و درآمد کار هستند که به شیوه‌های جامع اندازه‌گیری شده‌اند. مصرف دربردارنده هزینه‌های عمومی و خصوصی است. درآمد کار، مجموع دستمزد کارکنان در بخش رسمی و بازدهی کار کسانی که خود اشتغال و یا کارکن خانوادگی بدون مزد هستند، را در برمی‌گیرد. نمایه درآمد کار بازتابی از مشارکت نیروی کار، بیکاری، ساعات کار و دستمزدها است. هم مصرف و هم درآمد کار قبل از اعمال هرگونه مالیات محاسبه می‌شوند. هند و آلمان نمایه‌های سرانه درآمد کار بسیار مشابهی دارند. با این وجود، کار کودک در هند بیشتر است، نمایه سنی هند در سنین پایین‌تری اوج می‌گیرد، و سرانه درآمد کار در هند چشمگیرتر از آلمان است. نمایه سرانه مصرف نیز مشابه است. در هر دو کشور کودکان کم‌سن کمتر از بزرگسالان مصرف می‌کنند، در درجه اول به این علت که نیازهای مادی کودکان کم‌سن کمتر از بزرگسالان است. با افزایش سن کودکان، سرانه مصرف به شدت افزایش می‌یابد. علت این افزایش تا حدودی به خاطر هزینه‌های آموزش خصوصی و عمومی است. سرانه مصرف بزرگسالان در هند نسبتاً صاف و هموار است، در حالی که در آلمان با افزایش سن بزرگسالان، مصرف آنان افزایش می‌یابد. افزایش مصرف در آلمان در درجه اول نتیجه هزینه‌ها و پرداخت‌های مراقبت سلامت است (در ژاپن، سوئد و ایالات متحده آمریکا افزایش سریع‌تر از این هم در مصرف پایانی عمر مشاهده شده است). ویژگی شگفت‌آور نمایه‌های چرخه عمر این است که سنینی که دوره‌های فزونی و کسری را در هند و آلمان نشان می‌دهند، بسیار مشابه هستند. در هر دو کشور کسانی که ۲۶ ساله و جوان‌تر هستند کسری چرخه عمر دارند: مصرف آنان بر درآمد کارشان فزونی دارد. در آلمان افراد واقع در سنین ۵۸ سالگی و بالاتر با کسری چرخه عمر مواجه‌اند در حالی که در هند افراد واقع در سنین ۵۹ سالگی و بالاتر. دو تابلوی پایینی در شکل ۳ ارقام کلی مصرف و درآمد کار را در هر سن برحسب سن جمعیت نشان می‌دهد. اثر مسلط ساختار سنی جمعیت، در اشکالی که ارقام کلی چرخه عمر را نشان می‌دهند، آشکار می‌شود. در هند با جمعیتی جوان، کسری کودکی چیره و غالب است و در آلمان، کشوری با جمعیت سالمند، کسری سالمندی بسیار برجسته‌تر است.

همچنین جمعیت آلمان در مقایسه با هند، به شدت بر سنین فزونی درآمد کار متمرکز است. این تمرکز باعث شده تا مزاد درآمد کار بزرگ‌تری در آلمان تولید شود.

شکل ۳ مقایسه ساختار جمعیت و درآمد دو کشور هند و آلمان



کودکان: مصرف و سرمایه انسانی

کودکان پرهزینه ولی گران‌بها هستند. آینده هر جامعه‌ای به کودکان و به اینکه آیا آموزش‌دیده، سالم و آماده رقابت در دنیایی هستند که به‌طور روزافزون در حال جهانی‌شدن است یا خیر، وابسته است. ما در این قسمت شواهدی را که در فصول بعد در این مورد که

مصرف کودکان چگونه از اقتصادی به اقتصاد دیگر تغییر می‌کند، ارائه می‌شود خلاصه می‌کنیم. این کار با این هدف انجام می‌شود که روشن کنیم تا چه اندازه این مخارج بر سرمایه انسانی (سلامت و آموزش) متمرکز است و دولت و خانواده چه نقش‌هایی در هدایت منابع اقتصادی به کودکان دارند.

جدول ۲ هزینه کودکان (زیر ۲۵ سال) در مقادیر نسل‌های ترکیبی در ۲۳ اقتصاد سال

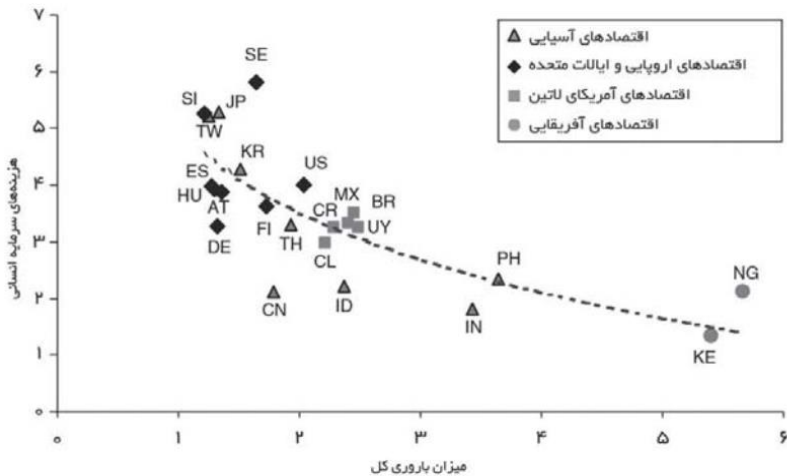
۲۰۰۰۰

اقتصاد / منطقه		مصرف			سلامت و آموزش	
کل	سهام بخش عمومی	سهام بخش خصوصی	کل	سهام بخش عمومی	سهام بخش خصوصی	
۷/۴	۲۶/۰	۷۴/۰	۲/۵	۱۳/۲	۵/۵	
۸/۶	۳۳/۳	۶۶/۷	۴/۴	۶/۶	۱۸/۳	
۱۰/۵	۲۷/۶	۷۲/۴	۱۰/۶	۱۶/۲	۱۷/۸	
۱۰/۷	۱۰/۸	۸۹/۲	۹/۴	۲/۰	۲۱/۰	
۱۱/۸	۲۰/۵	۷۹/۵	۶/۴	۳/۴	۳/۴	
۱۲/۰	۴۰/۷	۵۹/۳	۱۲/۱	۲۵/۴	۳/۲	
۱۲/۰	۵۴/۲	۴۵/۸	۹/۶	۳۰/۳	۲/۸	
۱۲/۳	۴۴/۱	۵۵/۹	۱۲/۴	۲۹/۶	۲/۵	
۱۲/۷	۴۸/۸	۵۱/۲	۱۴/۲	۳۸/۰	۴/۲	
۱۲/۸	۳۹/۰	۶۱/۰	۱۰/۷	۲۶/۸	۴/۷	
۱۲/۹	۳۹/۰	۶۱/۰	۱۷/۸	۲۲/۹	۱۰/۳	
۱۲/۹	۲۸/۳	۷۱/۷	۱۱/۱	۲۰/۳	۵/۷	
۱۲/۹	۵۰/۸	۴۹/۲	۱۱/۳	۲/۱	۱/۷	
۱۳/۰	۵۸/۳	۴۱/۷	۲۰/۱	۴۳/۹	۱/۸	
۱۳/۴	۲۱/۷	۷۸/۳	۴/۹	۸/۵	۹/۷	
۱۳/۴	۳۱/۱	۶۸/۹	۱۰/۰	۱۹/۰	۷/۰	
۱۳/۸	۳۴/۶	۶۵/۴	۱۲/۳	۱۴/۶	۱۱/۷	
۱۳/۹	۳۰/۲	۶۹/۸	۹/۰	۱۴/۹	۱۶/۲	
۱۴/۰	۲۵/۶	۷۴/۴	۹/۱	۱۴/۵	۷/۴	
۱۴/۱	۱۸/۳	۸۱/۷	۴/۰	۹/۹	۶/۰	
۱۴/۷	۴۱/۰	۵۹/۰	۱۳/۱	۲۷/۱	۹/۷	
۱۶/۱	۳۲/۴	۶۷/۶	۱۰/۸	۱۳/۹	۱۹/۳	
۱۶/۳	۲۳/۴	۷۶/۶	۷/۵	۱۴/۹	۶/۱	
۱۲/۷	۳۳/۹	۶۶/۱	۱۰/۲	۱۹/۳	۸/۵	
۹/۱	۱۸/۴	۸۱/۶	۵/۹	۷/۶	۱۳/۳	
۱۴/۹	۳۴/۵	۶۵/۵	۱۱/۰	۱۸/۶	۱۵/۱	
۱۳/۲	۲۲/۹	۷۷/۱	۶/۳	۱۰/۲	۶/۵	
۱۳/۵	۲۷/۹	۷۲/۱	۱۰/۱	۱۶/۱	۹/۷	
۱۳/۶	۴۶/۹	۵۳/۱	۱۳/۵	۳۰/۵	۳/۹	

یادداشت: مصرف آموزش و سلامت به سرانه درآمد کار افراد واقع در سن ۴۹-۳۰ ساله نرمال و سهم هر بخش از مصرف نیز به درصد بیان شده است.

به‌طور متوسط یک‌سوم از هزینه کودکان دربرگیرنده مصرف عمومی است. برخی از این کالاها و خدمات، به‌ویژه آموزش و سلامت عمومی، به‌روشنی کودکان را هدف قرار می‌دهد. اگرچه کودکان از سایر کالاها و خدمات عمومی، همچون سیاست‌های عمومی، نفع می‌برند، اما این برنامه‌ها به‌طور مشخص برای آن‌ها هدف‌گذاری نشده‌اند. تفاوت قابل‌توجهی در سطح مصرف عمومی جوامع وجود دارد. این هزینه‌ها از ۱۱ درصد از کل مصرف کودکان در نیجریه تا رقم بالای ۵۸ درصد در سوئد متفاوت است. غیر از سوئد، در لهستان و فنلاند نیز سهم مصرف عمومی از کل مصرف کودکان از ۵۰ درصد تجاوز می‌کند. در کل، نقش بخش عمومی در جوامع صنعتی با درآمد بالا به بیشترین مقدار می‌رسد. نقش هزینه‌های عمومی در کشورهای با درآمد پایین‌تر در کمترین سطح از اهمیت قرار دارد و غیر از آنچه با تفاوت در سطوح درآمد می‌تواند توضیح داده شود، اثرات منطقه‌ای روشنی وجود ندارد رابطه نزدیک بین سرمایه انسانی و باروری - و از این رو بین سرمایه انسانی و ساختار سنی جمعیت - مهم‌ترین یافته برآمده از این مطالعه است (شکل ۶-۱۱). تعاملی قوی بین مخارج سرمایه انسانی و باروری وجود دارد. جوامعی که باروری پایین دارند، در زمینه آموزش و سلامت هر کودک به‌مراتب بیشتر از دیگر جوامع هزینه می‌کنند. این موضوع نه تنها با داده‌های مقطعی که با داده‌های سری‌های زمانی که برای کشورهای ژاپن، تایلند و کره جنوبی (اوگاوا و دیگران) ۲۰۱۰ و ایالات‌متحده آمریکا (لی و میسن ۲۰۱۰) موجود است، تأیید می‌شود تعامل گفته‌شده از این رو مهم است که نشان می‌دهد که افرادی که کار می‌کنند از سرمایه‌گذاری بیشتر در سرمایه انسانی خود بهره بیشتری خواهند برد، اگرچه در آینده جمعیت در سن کار در کشورهایی که باروری پایین دارند، کمتر خواهد شد. این پدیده در مباحث مربوط به پیامدهای سالخوردگی جمعیت برای رشد اقتصادی به‌طور گسترده‌ای نادیده گرفته شده است. این نادیده انگاری موجب تأسف است، چراکه آنچه اهمیت دارد شمار جمعیت کارکنان نیست، بلکه مهم چیزی است که تولید می‌کنند و این مهم هم تابع شمار جمعیت در سن کار و هم تابع بهره‌وری آنان است.

شکل ۶- رابطه بین مخارج سرمایه انسانی و باروری ۲۳ اقتصاد در سال ۲۰۰۰

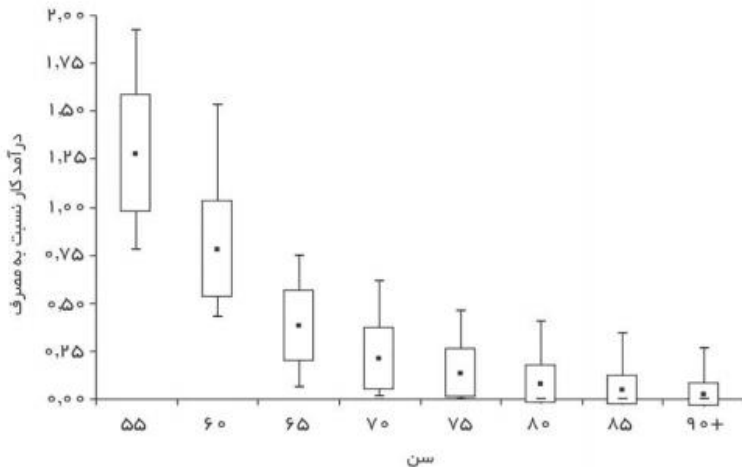


سالمندان، نظام‌های انتقالات و ثروت

با اینکه تفاوت‌های زیادی در مراقبت سلامت، درآمد، نظام‌های مالی و برنامه‌های عمومی کشورها وجود دارد، در همه جوامعی که مورد مطالعه قرار گرفته است، مصرف سالمندان از آنچه تولید می‌کنند، بسیار بیشتر است. از نظر تاریخی، این موضوع همیشه مهم نبوده است. در جوامع سنتی بزرگسالان با پا گذاشتن به سنین دهه ۶۰ و ۷۰ زندگی - اگر موفق به زندگی طولانی بودند - بیشتر از اینکه تولید کنند مصرف می‌کردند. (لی ۲۰۰۳ الف). اما در جوامع معاصر - چه صحبت از سوئد یا کنیا و یا ژاپن و اندونزی شود - سالمندان استاندارد زندگی خود را با به کار گرفتن منابعی بیش از دستمزد حفظ می‌کنند. شکل تقلیل یافته درآمد کار در سنین سالمندی که در شکل ۷ درج شده است، درآمد کار را به عنوان درصدی از مصرف در سنین مهم سالمندی (۵۵، ۷۰، ۶۵ و غیره) نشان می‌دهد. در ۱۷ اقتصاد از ۲۳ کشور مورد مطالعه، درآمد کار در سن ۵۵ سالگی از مصرف در این سن بیشتر است. تغییر این نسبت از سن ۵۵ تا ۶۰ سالگی چشمگیر است. تولید و مصرف افراد واقع در سن ۶۰ سالگی تنها در دو اقتصاد از ۲۳ اقتصاد (کمتر از ۱۰ درصد) مورد مطالعه، تقریباً برابر است. کسری چرخه عمر تا سن

۶۵ سالگی فراگیر می‌شود و در بسیاری از اقتصادها بزرگ است. در اکثر آن‌ها درآمد کار کمتر از ۴۰ درصد مصرف است

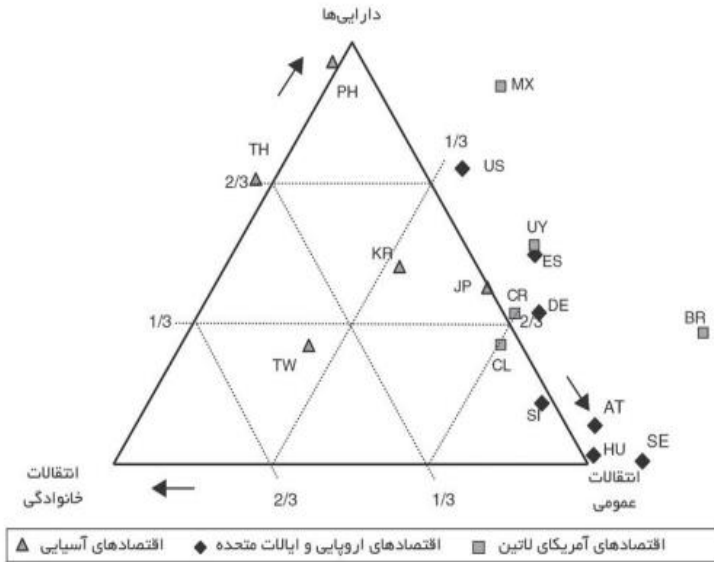
شکل ۷- درآمد کار به‌عنوان بخش مصرف در سنین ۵۵ تا ۹۰ سال، ۲۳ اقتصاد در حدود سال ۲۰۰۰



یادداشت: چهارضلعی‌ها نشانگر $I \pm$ یک انحراف استاندارد حول میانگین و علامت جارویی نشانگر حداکثر و حداقل مقادیر هستند.

وجود و میزان کسری سنین سالمندی می‌تواند با عوامل متعددی توضیح داده شود. ناتوانی و افت سلامت از طریق کاهش بهره‌وری، تشویق به خروج از نیروی کار، و در برخی اقتصادهای پردرآمد از طریق افزایش هزینه‌های سلامت و مراقبت طولانی‌مدت، در میزان کسری سهم دارند. ممکن است ویژگی‌های بازنشستگی عمومی و نظام‌های مالیات تا حد زیادی انگیزه‌های کار در سنین سالمندی را کاهش دهند (کروبر و وایز، ۲۰۰۱) به خاطر کار در بخش‌های با بهره‌وری پایین و برخورداری از آموزش کمتر نسبت به کارکنان جوان، نیروی کار سالمند ممکن است دستمزدهای پایینی داشته باشند. باین‌حال، درنهایت کسری قابل توجه چرخه عمر در سنین سالمندی تنها به این خاطر محتمل است که سالمندان می‌توانند مصرف خود را از انتقالات و باز تخصیص‌های دارایی محور تأمین کنند.

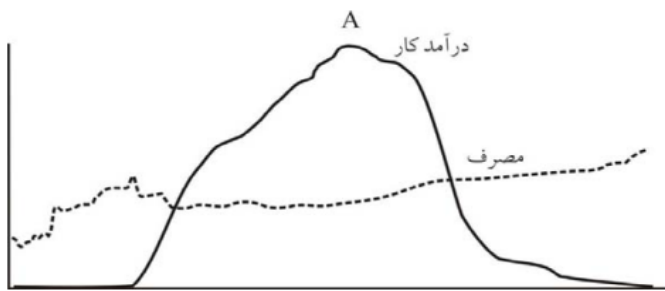
شکل ۸ منابع تأمین مالی برای افراد ۶۵ سال و بیشتر، که برحسب سهم از کسری چرخه زندگی اندازه‌گیری شده سال ۲۰۰۰



نظام حمایت سالمندان، به‌عنوان ابزاری برای تأمین کسری چرخه عمر، به‌طور مؤثر می‌تواند در سه مؤلفه شرح داده شود: انتقالات عمومی، انتقالات خصوصی و باز تخصیص‌های دارایی محور. بسته به کشور، سالمندان از برنامه‌های بازنشستگی عمومی، مراقبت سلامت و مراقبت طولانی‌مدت، که از بودجه عمومی تأمین می‌شوند، و سایر برنامه‌های انتقالات نقدی و غیر نقدی بهره می‌برند. البته بسته به ویژگی‌های نظام مالیات، سالمندان به تأمین این برنامه‌ها کمک می‌کنند. جریان‌های درون-خانوار بین سالمند و اعضای هم‌سن او در انتقالات خصوصی تعیین‌کننده است. منبع سوم حمایت از سالمندان دارایی‌های آنان است: پس‌انداز شخصی، سهام و اوراق قرضه، کسب‌وکار و یا مزرعه، و مسکن شخصی، نمونه‌هایی است که می‌توان ذکر کرد. برای بررسی چگونگی تفاوت نظام‌های حمایت سالمندان در جوامع مختلف، سهم انتقالات عمومی، انتقالات خصوصی و باز تخصیص‌های دارایی محور از کسری چرخه عمر سالمندان ۶۵ ساله و بالاتر را مقایسه می‌کنیم. این نسبت‌ها به‌طور معمول با شکل مثلثی که در هر حال نیازمند توضیحاتی است، نشان داده می‌شود شکل ۸. هرکدام از سه رأس مثلث اتکای مطلق به یکی از این منابع تأمین کسری چرخه عمر را نشان می‌دهند، یعنی دو رأس

دیگر صفر هست. هر حرکتی به سمت یکی از این رئوس مثلث نشان‌دهنده افزایش در سهم آن منبع است. در امتداد دو رأس مثلث، یک منبع صفر و دو منبع دیگر متغیر است. حرکت در امتداد یکی از خطوط شبکه به این معنی است که یکی از منابع در سهمی از یک‌سوم تا دوسوم از کسری چرخه عمر ثابت و سهم دو منبع دیگر متغیر است. نقاطی که در خارج از مثلث قرار می‌گیرند، نشان می‌دهد که یک یا بیش از یک عنصر منفی هستند. این شرایط اغلب وقتی اتفاق می‌افتد که انتقالات خصوصی به سالمندان منفی باشد، یعنی سالمندان بیش از آنچه از فرزندان خود دریافت می‌کنند، به آنان انتقال می‌دهند.

شکل ۹- مصرف، درآمد کار و ثروت چرخه عمر، ژاپن ۲۰۰۴



روش‌شناسی تحقیق

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی به‌وسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روش‌ها برحسب ویژگی پارادایمی است. به‌طور کلی انواع پژوهش‌ها را بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده‌ها می‌توان در یک الگوی سه‌شاخه‌ای در کنار هم نشان داد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر، شناسایی توسعه اقتصادی در جوانی جمعیت هست، لذا این پژوهش بر اساس هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر اجرا کیفی می‌باشد. با توجه به ماهیت اکتشافی بودن و نحوه گردآوری داده‌ها و ترتیب آن‌ها، این پژوهش در زمره طرح‌های اکتشافی قرار گرفته است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران ارشد و اساتید خبره در حوزه سرمایه انسانی است. داده‌های بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های فردی آزاد و نیمه ساخت-یافته جمع‌آوری شده‌اند. قابل ذکر است در ابتدای مصاحبه، هدف پژوهش بیان و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهشی مشخص نخواهد شد تعداد نمونه‌ها در بخش کیفی این تحقیق ۱۹ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی می‌باشد. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، در قسمت کیفی تحقیق اشباع نظری بوده است. لازم به ذکر است در قسمت کیفی، کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. قابل ذکر است که بر اساس نظر اساتید و خبرگان روایی سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین از فن «زاویه بندی» برای ارزیابی اعتبار (پایایی) یافته‌ها پژوهش استفاده به عمل آمد. بر این مبنا بعد از کدگذاری داده‌ها، از ۲ نفر دیگر درخواست شده که تعدادی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری موردسنجش و ارزیابی قرار گیرد. برای تحلیل و استخراج مدل نیز از روش تحلیل تماتیک کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده گردید. تحلیل تماتیک، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. فرآیند تحلیل، زمانی آغاز می‌شود که محقق در پی شناخت الگوها و مضامین در داده است. این مرحله شامل دو گام ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین می‌باشد بر طبق این روش، پس از تقلیل داده‌ها و رسیدن به کدهای باز، باید تعیین تم‌ها، زمینه‌ها و بعد تنظیم آن‌ها انجام شود. پس از انجام تحقیق، می‌بایست تعیین گردد که آیا تبیین مبانی نظری از منظر شرکت‌کنندگان معنی‌دار بوده و همچنین صحت و توالی وقایع مشخص گردد. تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی با استفاده از رویکرد کدگذاری تحلیل تماتیک کلارک و براون صورت گرفته است.

تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش سعی شد با گذر از کدها و مقوله‌های عینی و تجربی و با تکیه بر ادبیات نظری، مقوله‌های انتزاعی که بتوانند کلیت متغیرها را تبیین نمایند، ارائه شوند. بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، چهارتم اصلی احصاء شده‌اند. مراحل و روند احصاء مفاهیم و کدهای این قسمت به صورت مختصر در مدل ۱ اشاره شده است و در نهایت نقشه تماتیک نشان

داده شده است. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، برای مستندسازی ادعاها، به صورت مختصر از نقل قول های مستخرج از مصاحبه ها استفاده گردید.

بر اساس تحلیل متن مصاحبه ها، پیری جمعیت و سالخوردگی اثرات زیر را در اقتصاد سلامت به همراه دارد

کاهش عرضه ی نیروی کار توانمند در جامعه

نیروی کار جوان و سالم چرخ های توسعه و تولید ملی را به حرکت در آورده و در نهایت منجر به افزایش درآمد ملی خواهد شد. شاخص سالخوردگی از مهم ترین شاخص های مرتبط با تحولات جمعیتی محسوب می شود که از طریق نسبت سالمندان بالای ۶۵ سال به کودکان زیر ۱۵ سال محاسبه می شود و چنانچه این نسبت روند صعودی را در پیش گیرد، جامعه با انفجار سالمندی و کاهش شدید عرضه ی نیروی کار سالم مواجه شده و در شرایط بحرانی ناگزیر به واردات نیروی کار از کشورها دیگر خواهد شد که این موضوع خود چالش های فرهنگی و امنیتی فراوانی را به دنبال خواهد داشت.

افزایش بیماری های سالمندی و مزمن

جامعه کهن سال همواره با انواع بیماری های مرتبط با سن و تهدیدات سلامتی ناشی از پیری جمعیت مواجه خواهد بود. توسعه ی بیماری های مزمن، هزینه ارائه خدمات را افزایش داده و اکثر منابع نظام سلامت صرف درمان بیماران نیازمند به دریافت خدمات اعم از درمان های سرپایی، بستری و خدمات توان بخشی می گردد و به مثابه یک کالای هزینه ای عمل خواهد کرد که هیچ گونه بازگشت سودی در پی نخواهد داشت.

کاهش بازدهی نیروی کار سالم از طریق بار تکفل

بار تکفل یا نسبت وابستگی سالمندان شاخصی دیگر در تحولات جمعیت است که بیانگر میزان نسبت وابستگی افراد بالاتر از ۶۴ سال به افراد مولد و شاغل اقتصادی (افراد زیر ۶۴ سال) است. در این شرایط به دنبال توسعه ی بیماری ها در جمعیت سالمند و الزام برای دریافت خدمات منجر به وارد شدن هزینه هایی غیرمستقیم بر بدنه ی اقتصاد خانوار خواهد شد که می توان از جمله ی آن به افزایش غیبت از کار برای نگهداری از سالمند اشاره نمود. همچنین فشار وارد شده بر افراد مولد اقتصادی برای تأمین معاش افراد سالخورده تحت تکفل در کشور سالمند فزونی یافته و لاجرم سطح رفاه جامعه کاهش خواهد یافت.

شکندگی در برابر بروز بحران‌ها و مخاطرات سلامتی

در کشور الف که اکنون در معرض میان‌سال‌ی و پیری جمعیت قرار گرفته است چنانچه در نظام سلامت بحرانی اتفاق بیفتد و سلامت جامعه در معرض خطر قرار گیرد، به دلیل میانگین سنی بالا و سیستم ایمنی پایین، تبعات و آسیب‌های ناشی از بحران تشدید شده و میزان مرگ‌ومیر در مقایسه با کشورهای جوان افزایش چشمگیری خواهد داشت. این بدان معناست که با بروز هرگونه مخاطرات سلامتی در این کشور، هزینه‌ی درمان و مصرف منابع بسیار بالا بوده و خروجی قابل قبولی نیز نخواهد داشت.

بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها تم‌های زیر احصا گردید. جمعیت جوان دارای تأثیرات مهم بر رشد اقتصادی کشورها است. این تأثیرات به شکل زیر قابل تبیین هستند:

۱- نیروی کار جوان:

جمعیت جوان، نیروی کار پویا و پرانرژی را فراهم می‌کند. افزایش نیروی کار جوان می‌تواند به تولید بیشتر و رشد اقتصادی منجر شود.

۲- ابتکار و کارآفرینی:

جوانان معمولاً دارای انگیزه‌های بیشتری برای کارآفرینی و تجربه‌های جدید هستند. ایجاد فرصت‌های کارآفرینی برای جوانان می‌تواند به توسعه اقتصادی کمک کند.

۳- تحصیلات و مهارت‌ها:

جمعیت جوان می‌تواند با تحصیلات و آموزش‌های مدرن، مهارت‌های لازم برای توسعه اقتصادی را کسب کند. افزایش سطح تحصیلات جوانان می‌تواند به بهبود توانمندی‌های اقتصادی کشور منجر شود.

۴- تغییرات فرهنگی و اجتماعی و تضمین حیات فرهنگی و ملی:

جوانان معمولاً متقاضی تغییرات فرهنگی و اجتماعی هستند. این تغییرات می‌تواند به تحولات اقتصادی و توسعه کشور کمک کنند. کیفیت و درجه هویت فردی، دینی و ملی جوانان می‌تواند نقش مؤثری در توسعه فرهنگ ملی و دینی هر کشوری ایفا نماید.

۵- افزایش نیروی کار:

جمعیت جوان، نیروی کار پویا و پرنرژی را فراهم می‌کند. افزایش نیروی کار جوان می‌تواند به تولید بیشتر و رشد اقتصادی منجر شود.

۶- تحقق توسعه پایدار:

جوانان به‌عنوان ستون فقرات جامعه، نیروی ذخیره آینده، چرخ اقتصاد یک کشور، آینده‌نگر، نیروی فعال، و گنجینه ملی جامعه شناخته می‌شوند. از نظر توسعه پایدار، مشارکت جوانان در تمام مراحل و فعالیت‌ها از مرحله تصمیم‌گیری تا نظارت و ارزشیابی ضروری است.

به‌طور کلی، توجه به نیروی کار جوان به‌عنوان یک منبع انسانی فعال و توانمند، می‌تواند به سکوی پرتابی برای پیشرفت و توسعه کشورها تبدیل شود، مشروط بر اینکه برنامه‌ریزی‌های هوشمندانه و مدون در نظر گرفته شود. جمعیت جوان با توجه به پتانسیل‌هایش می‌تواند به‌عنوان یک منبع انسانی فعال و توانمند، به سکوی پرتابی برای پیشرفت و توسعه کشورها تبدیل شود، مشروط بر اینکه برنامه‌ریزی‌های هوشمندانه و مدون در نظر گرفته شود.

جدول ۳: نمونه کدگذاری آزاد، توصیفی و محوری تم اول

دیف	کدهای آزاد	کدهای توصیفی	کد محوری (تم اصلی)
۱	کار در هر شرایطی	نیروی کار بیشتر	نیروی کار جوان
۲	نیروی متقاضی کار		
۳	افزایش رقابت		
۴	عرضه نیروی کار		
۵	نیروی سرسخت	نیروی پرنرژی	
۶	انرژی جوانی در کار		
۷	غرور جوانی در کار		
۸	توانمندی جوانی		
۹	تحصیلات نیروی کار	نیروی کار باکیفیت کاری	
۱۰	توانمندی نیروی کار		
۱۱	نیروی کار پرور و باهوش ارتباطی بالا		

			۱
--	--	--	---

نتیجه‌گیری

با توجه به تحولات ساختار سنی جمعیت در ایران، می‌توان گفت که این کشور در دوره‌ای به‌عنوان "پنجره جمعیتی" یا "هدیه جمعیتی" شناخته می‌شود. این دوره از سال ۱۳۸۵ آغاز شده و تا سال ۱۴۳۰ ادامه دارد. در این دوره، نسبت جمعیت در سنین فعالیت به حداکثر خود، یعنی بالای ۷۰ درصد، افزایش یافته است. در حال حاضر، حدود ۷۱ درصد جمعیت ایران در سنین فعالیت (۶۴-۱۵ سال) قرار دارد. این پنجره جمعیتی فرصت‌های زیادی برای اثرگذاری مثبت بر رشد و توسعه اقتصادی فراهم می‌کند. از جمله مکانیزم‌های ترکیبی و رفتاری این پنجره می‌توان به افزایش عرضه نیروی کار، افزایش مشارکت زنان، کاهش نسبت‌های وابستگی (بار تکفل)، تعامل تغییرات ساختار سنی جمعیت با چرخه زندگی اقتصادی تولید و مصرف، افزایش قدرت پس‌اندازها و سرمایه‌گذاری، بهبود و توسعه سرمایه انسانی، افزایش کیفیت جمعیت و ... اشاره کرد. به‌طور کلی، اگر روندهای جدید تغییرات ساختار سنی جمعیت به‌درستی مدیریت شود و سیاست‌های مناسب و مؤثر اتخاذ شود، می‌توان زمینه بهره‌برداری از این فرصت را فراهم آورد و ابعاد مختلف توسعه‌ای را بهبود بخشید. اما در مقابل، نادرست مدیریت شود، ممکن است با چالش‌ها و مسائلی مواجه شویم.

برنامه‌ریزی هدفمند و هوشمندانه در زمینه جمعیت می‌تواند به تسریع فرآیند توسعه اقتصادی هر کشور کمک کند. در این راستا، می‌توان از راه‌های زیر برای برنامه‌ریزی جمعیتی استفاده کرد: ۱- تحلیل دقیق جمعیت: برنامه‌ریزی هدفمند نیازمند تحلیل دقیق جمعیت و شناخت نیازها و ترکیب سنی آن است. تحلیل اطلاعات جمعیتی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر در زمینه توسعه اقتصادی کمک کند. ۲- توجه به نیروی انسانی: نیروی انسانی به‌عنوان ثروت اصلی کشور باید مورد توجه قرار گیرد. سرمایه‌گذاری در آموزش، بهبود سلامت و توانمندی‌های انسانی می‌تواند به توسعه اقتصادی کمک کند. ۳- تنظیم سیاست‌های جمعیتی: تنظیم سیاست‌های جمعیتی بر اساس اهداف توسعه‌ای می‌تواند به کنترل رشد جمعیت و بهره‌برداری از پتانسیل آن کمک کند. ایجاد انگیزه‌ها برای تولید مسئولانه و تنظیم خانواده‌ها نیز مهم است. ۴- توجه به ترکیب سنی جمعیت: ترکیب سنی جمعیت باید مورد توجه

قرار گیرد. ترکیبی متعادل از جوانان، نیروی کار و سالمندان می‌تواند به توسعه اقتصادی کمک کند.

منابع

زرقانی، سیده‌ادی (۱۳۸۹)، «نقد و تحلیل مدل‌های سنجش قدرت ملی»، ژئوپلیتیک، سال ششم، شماره اول.

شهبی ثانی، داوود؛ صادقی، حبیب‌اله و محمودیان، حسین (۱۳۹۹)، «بررسی وضعیت جمعیتی مناطق مرزی ایران و اثر آن بر امنیت پایدار مطالعه موردی: استان خوزستان»، پژوهشنامه مطالعات مرزی، ۸ (۳)، ۳۹-۵۳.

صادقی، رسول (۱۳۸۷)، «ویژگی‌های جمعیتی مهاجران خارجی در ایران در سرشماری ۱۳۸۵»، گزیده مطالب آماری، ۴۱ (۲۰)، ۷۳.

عزتی، ع. (۱۳۸۰)، ژئوپلیتیک در قرن بیست‌ویکم، تهران: سمت.

مرادیان، محسن؛ اینانلو، سلیمان و میرحسینی، وحید (۱۳۹۷)، «پیش‌محیطی مؤلفه جمعیتی جمهوری اسلامی ایران در راستای تحکیم اقتدار و امنیت ملی»، ۲۹.

مرکز آمار ایران (۱۳۹۵)، گزیده نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن ۱۳۹۵، تهران: مرکز آمار ایران.

محمدیان، حسین؛ حیدری، غلامحسین و قالیباف، محمداقرا (۱۳۹۱)، «نقش جمعیت کلان‌شهر تهران در قدرت ملی کشور»، ژئوپلیتیک، ۸ (۱)، ۱۱۱-۸۲.

میرحیدر، د (۱۳۸۱)، مبانی جغرافیای سیاسی، تهران: سمت.

مورگنتا، هانس‌جواکیم (۱۳۷۴)، سیاست میان ملت‌ها (حمیرا مشیرزاده، مترجم)، تهران: وزارت امور خارجه.

هدایت، محمود (۱۳۶۵)، مهاجرت‌های خارجی، علل و آثار آن در ایران، دفتر جمعیت و نیروی انسانی، تهران: سازمان برنامه و بودجه.

Barro, R.J. (۱۹۷۴), 'Are government bonds net worth?', Journal of Political Economy, ۸۲(۶), ۱۰۹۵-۱۱۷

Becker, G. (۱۹۶۰), 'An economic analysis of fertility', in Demographic and Economic Change in Developed Countries, Princeton: Princeton University Press for National Bureau of Economic Research, pp. ۲۰۹-۴۰.

Feldstein, M. (۱۹۷۴), 'Social security, induced retirement, and aggregate capital accumulation', Journal of Political Economy, ۸۲(۵), ۹۰۵-۲۶.

Gruber, J. and D.A. Wise (۱۹۹۹), Social Security and Retirement around the World, Chicago: University of Chicago Press

Gruber, J. and D.A. Wise (۲۰۰۱), 'An international perspective on policies for an aging society', NBER Working Papers No. W۸۱۰۳, Boston: National Bureau of Economic Research

Lee, R. (۲۰۰۳a), 'Demographic change, welfare, and intergenerational transfers: a global overview', GENUS, ۵۹(۳-۴), ۴۳-۷۰.

Lee, R. (۲۰۰۳b), 'The demographic transition: three centuries of fundamental change', Journal of Economic Perspectives, ۱۷(۴), ۱۶۷-۹۰.

Lee, R. and A. Mason (۲۰۱۰), 'Fertility, human capital, and economic growth over the demographic transition', European Journal of Population, ۲۶(۲), ۱۵۹-۸۲.

Mason, A. and R. Lee (۲۰۰۷), 'Transfers, capital, and consumption over the demographic transition', in R. Clark, N. Ogawa and A. Mason (eds), Population Aging, Intergenerational Transfers and the Macroeconomy, Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. ۱۲۸-۶۲.

NBER-EASE, ۱۹, Boston: National Bureau of Economic Research,

pp. ۱۳۱-۶۰

Ogawa, N., A. Mason, A. Chawla and R. Matsukura (۲۰۱۰), 'Japan's unprecedented aging and changing intergenerational transfers', in T. Ito and A.K. Rose (eds), *The Economic Consequences of Demographic Change in East Asia*

UN [United Nations] Population Division (۲۰۰۹), 'World population prospects: the ۲۰۰۸ revision', population database, available at <http://esa.un.org/unpp/index.asp?panel=۲>, accessed ۳ October ۲۰۱۰