



Organizational Factors Influencing Human Capital Management in an Iranian Military Organization

Yaghoub Zohdinasab

Assistant Professor, Defense Sciences Management; Faculty Member, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

Hossein Zarifmanesh

Assistant Professor, Human Resource Management; Faculty Member, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran.

Hossein Aghamoradi

Ph.D. Student in Military Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

Email: hossein.aghamoradi49@gmail.com

Abstract

Human capital refers to the specific attributes and capabilities of employees that are related to their work. Its key components include specialized knowledge, domain-related knowledge, work-related competencies, creativity and innovation, level of entrepreneurship, and professional qualifications. Human capital management, in turn, aims to align and engage employees to ensure their satisfaction while achieving the organization's strategic objectives. The aim of this study was to identify organizational factors that influence human capital management in a military organization. Addressing this issue can lead to the development of improved human capital management methods, enhancing efficiency, productivity, and placing particular emphasis on employees' knowledge and creativity. Conversely, neglecting these factors can result in reduced quality of human capital, efficiency, and employee capabilities within the organization. This research is an applied, descriptive-analytical study with a mixed-methods approach. Data were collected through surveys and expert roundtable discussions. To achieve the research objectives, a review of the literature was conducted, and interviews were carried out with experts possessing management experience in human capital. Strategically significant organizational factors, including strengths and weaknesses affecting human capital management, were identified using a structured questionnaire. The statistical population consisted of 64 participants selected through purposive sampling. Validity was assessed using Cronbach's alpha, and reliability was determined with the Lavesche coefficient. Following data collection, descriptive and inferential statistical analyses were conducted using SPSS software. Finally, the Friedman test was employed to identify and prioritize organizational factors affecting human capital management, categorized in terms of strengths and weaknesses.

Keywords: Management, Human Capital, Human Capital Management, Military



عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران

یعقوب زهدی نسب

استادیار مدیریت علوم دفاعی، عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

حسین ظریف منش

استادیار مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

حسین آقا مرادی

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

Email: hossein.aghamoradi49@gmail.com

چکیده

سرمایه انسانی از عوامل ویژه کارکنان و مرتبط با کار آنها بوده که برخی از عناصر تشکیل دهنده آن شامل دانش تخصصی کارکنان، دانش مرتبط با کارکنان و شایستگی مرتبط با کار است؛ از طرفی مدیریت سرمایه انسانی در راستای تأمین رضایت‌مندی کارکنان و رسیدن به اهداف کلان سازمان، کارکنان را همسو و همراه می‌نماید. هدف پژوهش انجام‌شده، شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی بوده که پرداختن به این موضوع موجب کشف شیوه‌های جدیدی از مدیریت سرمایه انسانی مبتنی برافزایش کیفیت مدیریت سرمایه انسانی، کارآمدی و بهره‌وری و توجه خاص به دانش و خلاقیت کارکنان در آن سازمان نظامی می‌گردد؛ از طرفی غفلت از آن، موجب کاهش کیفیت سرمایه انسانی، کارایی و توانمندی کارکنان سازمان مزبور می‌شود. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی با رویکرد آمیخته بوده که با استفاده از روش پیمایشی و میزگرد خبرگی انجام و جهت دستیابی به هدف پژوهش با مرور ادبیات تحقیق، مصاحبه با خبرگان دارای تجربه مدیریتی در سرمایه انسانی، مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی از طریق پرسش‌نامه برشماری گردیدند. جامعه آماری ۶۴ نفر به‌صورت تمام‌شمار و هدفمند بوده و روایی با آلفای کرونباخ و پایایی با ضریب لاوشه محاسبه شده است. پس از دریافت نظر خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌ها و آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS به جمع‌بندی سؤال‌های تحقیق پرداخته شده است؛ در نهایت با بهره‌گیری از آزمون فریدمن، نتایج این تحقیق شامل جذب مناسب، ایجاد تحول در آموزش، سازماندهی، به‌کارگیری هدفمند و ارزیابی عملکرد کارکنان و به‌روزرسانی قوانین و مقررات در یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران شناسایی و اولویت‌بندی شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، سازمان نظامی

مقدمه

«نیروی انسانی را رها نکنید؛ اولاً هرچه می‌توانید سازماندهی‌ها را محکم‌تر و با کیفیت بهتر کنید؛ در استفاده و کاربری نیروی انسانی، اصل بر سازماندهی است. مدیران به امر سازماندهی اهمیت بدهند و دوم ارتقای کیفیت نیروهای انسانی است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۴/۰۱/۲۰).

از سرمایه انسانی به‌عنوان بهترین و باارزش‌ترین دارایی در سازمان‌ها یاد می‌شود و جایگاه ویژه‌ای در هر سازمان پیدا کرده است به‌گونه‌ای که از آن به‌عنوان یک سرمایه و بلکه مولدترین نوع سرمایه یاد می‌شود. سرمایه انسانی شامل کلیه دارایی‌های دانشی از قبیل مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزش وفاداری کارکنان و همچنین دانش فنی و توانایی‌های مختلف کارکنان از قبیل توانایی حل مسئله و خلاقیت و ایده‌ها و تفکرات آن‌ها در زمینه‌های مختلف است.

مدیریت سرمایه انسانی، تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین اهداف سازمانی برنامه‌ریزی می‌کند و در واقع برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری، نظارت و پایش کلیه عملیات استخدامی، آموزش، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه کاری، سلامتی و ایمنی نیروی انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد. اهمیت انجام این تحقیق؛ به تولید علم و ادبیات مدیریت سرمایه انسانی کمک می‌کند، موجب افزایش کیفیت مدیریت سرمایه انسانی، کارآمدی و بهره‌وری و توجه خاص به دانش و خلاقیت کارکنان و مبنای عمل مدیران سرمایه انسانی و مرجع و سند علمی برای پژوهشگران حوزه مذکور در سازمان نظامی مزبور قرار خواهد گرفت. ضرورت آن، در صورت عدم انجام این تحقیق، موجب کاهش کیفیت سرمایه انسانی در جذب و سازماندهی، کارایی و توانمندی کارکنان و اعمال مدیریت سرمایه انسانی براساس سلايق در یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.



با وجود کارهای مطالعاتی صورت گرفته ولی هنوز در حوزه سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی مزبور نیاز به مطالعه بیشتری دارد که موجب کشف شیوه‌های جدیدی از مدیریت سرمایه انسانی گردد و مسائل یاد شده بالا، در مدیریت سرمایه انسانی که همچون جذب هدفمند، سازماندهی و به‌کارگیری اثربخش و ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارکنان است، پاسخ دهد.

بنابراین مسئله اصلی این تحقیق شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران است. سؤال فرعی: قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران کدامند؟ سؤال اصلی تحقیق «عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران چیست؟»

۱. پیشینه پژوهش

سید محمدرضا خالصی (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان: «مدیریت سرمایه انسانی جنبه کارآمدی سرمایه انسانی در آموزش دانشگاهی» به نتایج زیر دست یافته است: سازمان‌ها بایستی تمامی مجموعه‌ها و سیستم سرمایه انسانی خود را مدیریت کند چون دسترسی به اهداف سازمانی، برآیند فعالیت‌های سازمانی سرمایه انسانی امکان‌پذیر است و ارتباط این سرمایه‌ها با مدیریت دانش مزیت رقابتی برای مجموعه‌های سازمانی ایجاد خواهد کرد.

محمد مجتبی سپندآسا (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان: «ارائه الگوی مناسب برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در آجا با رویکرد اقتصاد مقاومتی» توضیح می‌دهد، الگوی طراحی شده دارای سه بُعد محوری به نام انگیزش، توانایی و هوشمندی ملی است. مؤلفه‌های الگوی مرتبط با ابعاد انگیزش و توانایی عبارتند از عوامل فردی و شخصیتی، عوامل فرهنگ سازمانی، عوامل

روحي و معنوي، عوامل محيط كار و عوامل مديريت و سازماني و مؤلفه‌هاي مرتبط با بُعد هوشمندی ملي نيز عبارتند از: درون‌سازماني و برون‌سازماني.»

عبدالله پيكر نگار (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان: «ارائه الگوي شايستگي مديران منابع انساني ارتش جمهوري اسلامي ايران بر اساس ارزش‌هاي انقلاب اسلامي»، با توجه به اينكه پژوهش ياد شده به دنبال ارائه الگوي شايستگي مديران منابع انساني ارتش جمهوري اسلامي ايران بر اساس ارزش‌هاي انقلاب اسلامي است و در اين تحقيق پاسخ‌گويي به سؤال‌ها و رسيدن به اهداف مد نظر بوده و در مسير طراحي و ارائه الگوي شايستگي مديران منابع انساني آجا بر اساس ارزش‌هاي انقلاب اسلامي، نسبت به مشخص نمودن و دسته‌بندي مؤلفه‌ها و شاخص‌هاي الگو اقدام گرديد و مؤلفه‌هاي هريك از ابعاد تعيين و شاخص‌هاي هر مؤلفه نيز برشماري شد: ۱. مباني ديني؛ ۲. اسناد بالادستي؛ ۳. مصاحبه و تجربيات ديگران؛ ۴. ادبيات نظري تحقيق.

شهامت حسينيان (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان: «ابعاد استراتژي توانمندسازي منابع انساني معاونت نيروي انساني ناجا» معتقد است: با توجه به اهميت توانمندسازي منابع انساني بايد به آن به‌عنوان موضوعي راهبردي نگريسته شود و بيشترين توجه و منابع مالي به اين بخش معطوف شود تا اثربخشي و كارايي منابع انساني آن معاونت ارتقا يابد.

وجه اشتراك پيشينه‌ها، پرداختن به موضوع كلان نيروي انساني بوده است كه به موضوع عوامل سازماني نظامي نپرداخته‌اند و وجه افتراق آن‌ها با اين تحقيق، با توجه به پيچيدگي و نوين بودن موضوع مديريت سرمايه انساني ضمن نوآوري ملاحظات مديريت سرمايه انساني، در راستاي شناسايي عوامل سازماني مؤثر بر مديريت سرمايه انساني در يك سازمان نظامي ارائه گرديده است.



۲. مفهوم‌شناسی

مدیریت: این مفهوم، فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۸).

سرمایه انسانی: به اعتقاد باتیس (۱۹۹۹)، سرمایه انسانی، عامل انسانی سازمان بوده که شامل ترکیبی از هوش، مهارت‌ها و تخصص‌هایی است که فرد به‌صورت کاملاً منحصربه‌فرد در اختیار سازمان قرار می‌دهد. عناصر انسانی سازمان، عناصری هستند که قادر به یادگیری، تغییر، نوآوری و فراهم کردن موتور محرکه خلاقیتی هستند که در صورت انگیزش مناسب می‌توانند تضمین‌کننده بقای بلندمدت سازمان باشند.

سرمایه انسانی تحت تملک سازمان نیست ولی می‌تواند از طریق روابط استخدامی تضمین شود. انسان‌ها سرمایه انسانی را به سازمان می‌آورند و از طریق تجربه و آموزش آن را توسعه می‌دهند.

انسان‌ها دارای توانایی‌ها، رفتارها و انرژی شخصی اضافی هستند و این عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه انسانی است که آن‌ها به محیط کار خود می‌آورند. از دیدگاه چن (۲۰۰۲)، سرمایه انسانی مبنای سرمایه دانشی است و عنصر اولیه برای انجام عملکردهای این سرمایه است و در برگیرنده عواملی همچون دانش، مهارت، شایستگی و گرایش‌ات در ارتباط با برنامه‌ریزی، پرورش و شکل‌دهی عملکردهایی است که مشتریان حاضر به پرداخت وجه در مقابل آن‌ها بوده و مؤسسه از آن سود می‌برد. علاوه بر این، چنین دانش و مهارت‌هایی در فکر و ذهن کارکنان جای دارند و ذهن آن‌ها حامل‌کننده این دانش‌ها و مهارت‌ها است و اگر یک کارمند از نظر فکری به مؤسسه خدمت نکند، دانش و مهارت او نمی‌تواند فعال گردیده و به ارزش بازار تبدیل گردد (اعرابی، ۱۳۹۶:).

مدیریت سرمایه انسانی: بیان می‌دارد منافع کسب‌وکار در صورتی ایجاد و حفظ می‌شود که شرکت محصولات و خدماتی را عرضه کند که نیازهای مشتریان را بهتر از رقبای برآورده سازد در این صورت شرکت از مزیتی رقابتی برخوردار خواهد شد. مدیریت سرمایه انسانی نظامی برای بهبود عملکرد منابع انسانی در نقش‌های حیاتی است که بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های محوری شرکت دارند (بردلی، ۲۰۰۸: ۲۰).

سازمان: عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهداف معین همکاری می‌کنند در همه سازمان‌ها از انسان‌ها استفاده می‌کنند و همه آن‌ها هدفمند بوده و از تقسیم کار بهره می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۱۰).

سازمان‌های نظامی: برابر آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، سازمان‌های نیروهای مسلح شامل ستاد کل نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و نیروی نظامی جمهوری اسلامی و سازمان‌های وابسته به آن‌ها است.

نظریه تعدادی از اندیشمندان در خصوص مدیریت سرمایه انسانی: اصولی که زمینه نظریه مدیریت سرمایه انسانی هستند بهتر عمل کردن نسبت به رقیب در حوزه‌هایی از شایستگی‌های محوری از قبیل تیم‌های مدیران مؤثر، رهبرانی که نتایج را تحقق می‌بخشند و در نقش‌های اصلی برتری دارند و در توانمندسازی سازمانی که عملکرد سازمانی نامیده می‌شود تأثیرگذار است (بردلی، ۲۰۰۸: ۴۴).

هر سازمان بسته به شرایط و امکانات خود راه کارهای گوناگونی را برای آموزش به کار می‌گیرد. بعضی از سازمان‌ها کل یا بخشی از فرایند آموزش را برون‌سپاری می‌کنند و بعضی از روش‌های مختلفی نظیر برگزاری کلاس درس، استفاده از آموزش الکترونیک و کلاس‌های مجازی یا ترکیبی از آن‌ها، استفاده می‌کنند (آرمسترانگ، ۲۰۰۹: ۱۲۴).

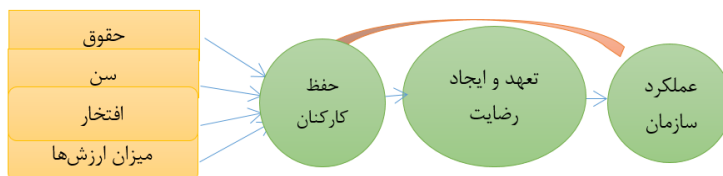


مدیریت سرمایه انسانی دو رویکرد وجود دارد؛ رویکرد سخت و رویکرد نرم. در رویکرد سخت، به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به‌صورت کارآمد اداره شوند و رویکرد نرم، بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و واکنش نشان می‌دهند. مدیریت سرمایه انسانی رویکرد سخت، بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند؛ درحالی‌که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت؛ سامانه‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد نرم، عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد (مازندرانی، ۱۳۹۴: ۲۲۱).

در واقع هنر و دانش مدیریت سرمایه انسانی پیچیده است. اصطلاح هنر و دانش برای مدیریت سرمایه انسانی انتخاب شده است زیرا این موضوع هم هنر مدیریت افراد با استفاده از رویکردهای خلاقانه و نوآورانه است و هم دانشی است که به دلیل کاربرد دقیق این نظریه مورد نیاز است (غلامعلی پور، ۱۳۹۹: ۸۹).

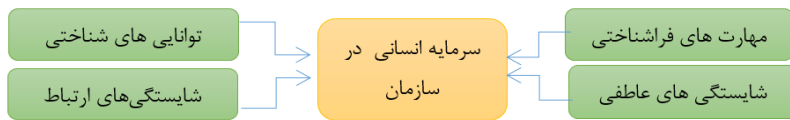
۳. الگوهای مدیریت سرمایه انسانی

این مدل که بر اساس زنجیره خدمت است آن‌ها را قادر می‌سازد که بین میزان حفظ کارکنان موجود، رضایت کارکنان، تعهد و عملکرد سازمان روابط همبستگی برقرار نماید (کریمی و همکاران، ۱۳۸۷):



نمودار ۱: مدل «جنوم»^۱

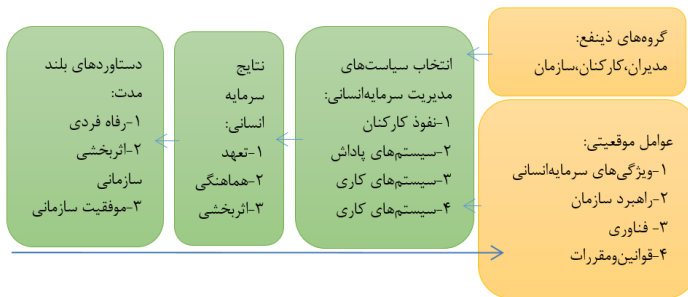
متناسب سازی شایستگی های انسانی در همه عرصه ها اهمیت زیادی دارد و به ویژه توانمندهای مدیریتی (شامل توان ایجاد انگیزه در بین کارکنان، توان انتقال تجربه، توان ایجاد ظرفیت های یادگیری در دیگران، توان اداره امور، توان ارزیابی صلاحیت ها و عملکرد کارکنان) جزء عوامل اساسی هستند؛ در شکل زیر الگوی سرمایه انسانی در سازمان ارائه می گردد (نادری و همکاران، ۱۳۹۴):



نمودار ۲: الگوی سرمایه انسانی سازمان مبتنی بر چابک سازی و انعطاف پذیری

مکتب هاروارد، معتقد است که مدیریت سرمایه انسانی دو ویژگی دارد:

۱. مسئولیت مدیران برای تضمین هماهنگی میان استراتژی رقابتی و سیاست ها؛
۲. مأموریت بخش کارکنان سازمان، تعیین سیاست هایی است که نشان دهنده چگونگی طراحی فعالیت های کارکنان است که منافع دوجانبه (کارکنان و سازمان) تقویت گردد.



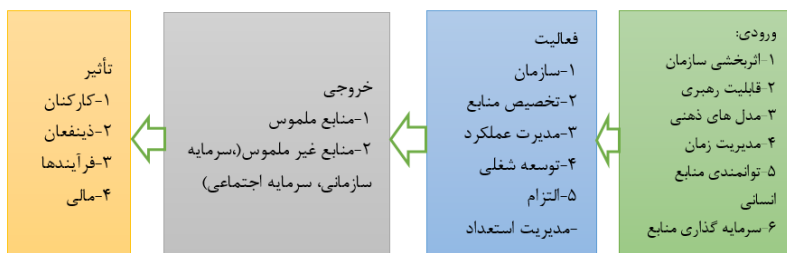
نمودار ۳: چهارچوب مدیریت سرمایه انسانی (هاروارد، ۱۹۸۴)



همچنین الگوی مدیریت سرمایه انسانی دیوان خزانه‌داری آمریکا بر چهار اصل زیر تعیین گردیده است:

رهبری، استمرار و طرح جانشینی، برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی و همسوسازی، جذب و توسعه کارکنانی که توانمندی‌ها و مهارت‌هایشان منطبق با نیازهای سازمان است.

اینگهم در کتاب «مدیریت راهبردی سرمایه انسانی» مدیریت سرمایه انسانی را به صورت زنجیره‌ای معرفی می‌کند (نمودار ۴) که در نهایت برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۷۹: ۶۸).



نمودار ۴: زنجیره ارزش مدیریت سرمایه انسانی (اینگهم، ۲۰۰۶)

از نظر بارون و آرمسترانک؛ مدیریت سرمایه انسانی پشتیبانی از تصمیم‌گیری را با تلفیق هوش تجاری و نیروی کار برای توسعه راهبردهای سرمایه انسانی انجام می‌دهد برای دستیابی به اهداف تجاری پایین‌دستی مانند رشد مشاغل، افزایش کارایی و بهبود فرایندها، بهره‌مندی از فناوری و افزایش بهره‌وری.

از نظر لاولر در خصوص مدیریت سرمایه انسانی، ایجاد سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی بسیار بیشتر از ایجاد برخی اصلاحات سریع در سازمان دارد. این امر مستلزم جذب و حفظ افراد مناسب و همچنین سازماندهی و مدیریت مؤثر آن‌ها است. این امر نیاز به رفتارهای مدیریت درست و همچنین طراحی درست اکثر سیستم‌های اصلی سازمان به منظور ایجاد مرکز سرمایه انسانی است (سنجقی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۳۳).

۳-۱. اهمیت فرایند گزینش در مدیریت سرمایه انسانی

در فرایند گزینش و عملیات استخدامی و سرمایه‌گذاری استفاده از روش‌های علمی و افزایش تعهد و دقت در این امر از اهمیت و شایستگی قابل توجه برخوردار است؛ زیرا انتخاب نادرست یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند. در همین راستا باید مراحل گزینش و استخدام، برنامه‌ریزی جذب، ثبت‌نام اولیه، مراحل انجام مصاحبه مقدماتی، آزمون‌های استخدامی، مصاحبه تکمیلی، تحقیقات محلی و ارزیابی نهایی پرونده گزینش مورد توجه قرار گیرد (مازندرانی، ۱۳۹۴: ۲۸۵).

۳-۲. مدیریت سرمایه انسانی و یادگیری و آموزش (توسعه)

مدیریت سرمایه انسانی بر اساس این اصل استوار است که انسان‌ها دارایی محسوب می‌شوند و سرمایه‌گذاری در آن‌ها منجر به ایجاد ارزش افزوده می‌شود؛ ابزار اصلی این سرمایه‌گذاری، برنامه‌های یادگیری و توسعه است. برای به‌کارگیری تکنیک‌های مدیریت سرمایه انسانی، ابتدا لازم است که ماهیت یادگیری و توسعه مشخص گردد و سپس روش‌های ارزیابی آن به‌عنوان ابزاری برای تهیه داده‌های شناسایی شود که می‌توان برای برنامه‌ریزی، برنامه‌های یادگیری و توسعه استفاده کرد (بارون و آرمسترانگ، ۱۳۹۶: ۷۶).

۳-۳. مدیریت عملکرد در سرمایه‌های انسانی

لاولر (۲۰۰۷) به این موضوع اشاره می‌کند که «بسیار مشکل است که به شکل مؤثر سرمایه‌های انسانی را بدون سیستمی که مبادرت به اندازه‌گیری عملکرد و قابلیت‌های عملکرد کند، تحت مدیریت قرار داد. یک سیستم مؤثر مدیریت عملکرد باید یکی از مؤلفه‌های اساسی سیستم مدیریت سرمایه‌های انسانی هر



سازمانی باشد. تحقیقات انجام شده با استفاده از مطالعات موردی صورت گرفته توسط آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که بسیاری از سیستم‌های مدیریت عملکرد برای ارزیابی ورودی‌ها به فرایند عملکرد در قالب مهارت‌ها و تجربیاتی اشاره دارند که انسان‌ها با خود بر سر کار خود آورده و خروجی‌هایی را به شکل میزان تحقق این اهداف مطرح می‌کنند (بارون و آرمسترانگ، ۱۳۹۶: ۸۷).

۳-۴. سازماندهی و به‌کارگیری تعالی بخش

«سازماندهی اداری و نظامی و سلسله مراتب فرماندهی و استحکام مدیریت و توانایی‌های علمی و رزمی و ابزار و سایر چیزهایی را که لازم است باید جدی گرفت»؛ «باید بسازید، نگه‌دارید، افزایش دهید، نوآوری کنید، سازماندهی را تقویت نمایید و در کنار ساختن ابزارهای کارآمد، انسان‌های ماهر بسازید» (خانم‌های، ۱۳۸۲).

با توجه به پیاده‌سازی و اجرای جداول سازمانی رده‌ها، سازماندهی کارکنان از نظر شغل محوری به پست محوری تغییر پیدا کرده به‌طوری‌که هریک از کارکنان در یک پست سازمانی منحصر به فرد سازماندهی شده و این پست جز در موارد خاص قابل واگذاری به شخص دیگری نیست؛ با توجه به اهمیت موضوع انتصابات و رویکرد جدید در حوزه انتصابات، توانمندی و شایستگی‌های فردی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (مازندرانی، ۱۳۹۴: ۳۲۶).

با بررسی نظریه‌ها و الگوهای مورد مطالعه، در نهایت الگوی مدیریت سرمایه انسانی مربوط به محمد اعرابی با تغییراتی (نظامی بودن)، مبنای طراحی الگوی این تحقیق قرار گرفته است.



شکل ۱: الگوی مفهومی عوامل سازمانی مدیریت سرمایه انسانی

۴. روش‌شناسی و جامعه آماری تحقیق

تحقیق حاضر با استفاده از مجموعه داده‌های کمی و کیفی صورت گرفته است. نوع تحقیق کاربردی و روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و موردی زمینه‌ای با رویکرد آمیخته است. قلمرو تحقیق از نظر موضوعی، عوامل سازمانی مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی و از نظر سازمانی، محدوده یک سازمان نظامی در جمهوری اسلامی ایران و قلمرو زمانی، این پژوهش در سال ۱۴۰۳ انجام شده است و از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ و نتایج این تحقیق تا اواخر زمانی ۱۴۱۰ است. ابزار گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و پیمایشی (پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان) است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS بوده که با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق و محدودیت افراد خبره و صاحب‌نظر، حجم جامعه آماری کمتر از ۱۰۰ نفر است و پس از تکمیل تعداد ۷۲ پرسش‌نامه که تعدادی از آن‌ها ناقص و قابل بهره‌برداری نبود و بنابراین حجم نمونه آماری برابر با تعداد جامعه آماری



۶۴ نفر برآورد و محاسبه شد و ویژگی‌های اعضای جامعه آماری دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا و فرماندهان و مدیران عالی نظامی دارای سابقه خدمت در مدیریت سرمایه انسانی دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و اساتید صاحب‌نظر در مدیریت سرمایه انسانی شاغل در نیروهای مسلح دارای مدرک تحصیلی دکتری است. بنابراین روش نمونه‌گیری به‌صورت تمام شمار و هدفمند است. جهت سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری این پژوهش از روایی محتوایی (صوری و منطقی) با استفاده از نظرها و دیدگاه‌های ۱۲ نفر از استادان و متخصصان حوزه مدیریت سرمایه انسانی از تمام سازمان‌های نیروهای مسلح شامل: ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، قرارگاه حضرت خاتم‌الانبیا^(ص)، ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیروهای وابسته، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروهای وابسته، انتظامی جمهوری اسلامی ایران و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح استفاده شده است و برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است.

جدول ۱: فراوانی میزان تحصیلات

درصد تجمعی ۱	درصد معتبر ۲	فراوانی ۳
۸۴/۴	۴۵/۳	۲۹
۳۹/۱	۳۹/۱	۲۵
۱۰۰	۱۵/۶	۱۰
	۱۰۰	۶۴

جدول ۲: جامعه آماری تحقیق سازمان‌ها (داده‌های کیفی و کمی)

ردیف	جامعه آماری سازمان‌ها	تعداد
۱	ستاد کل نیروهای مسلح و قرارگاه مرکزی خاتم‌الانبیا ^(ص)	۲۰
۲	ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیروهای تابعه	۱۴

1. Cumulative Percent
2. Valid Percent
3. Frequency

ردیف	جامعه آماری سازمان‌ها	تعداد
۳	سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروهای تابعه	۱۳
۴	انتظامی جمهوری اسلامی ایران	۱۰
۵	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	۷
	جمع کل	۶۴

جدول ۳: پایایی پرسش‌نامه بر مبنای هر مؤلفه و شاخص‌های مربوطه

ردیف	عوامل	تعداد عامل	مقدار آلفای کرونباخ
۱	قوت	۱۵	۰/۸۷۹
۲	ضعف	۷	۰/۸۴۱

در تمامی عوامل، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است؛ بنابراین پایایی پرسش‌نامه تأیید می‌گردد.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای برشماری عوامل سازمانی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان نظامی مورد مطالعه ۳ گام به شرح زیر انجام می‌گیرد:

❖ مرحله اول: مشخص نمودن عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی؛

❖ مرحله دوم: تشکیل جدول ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE)؛

❖ مرحله سوم شناسایی و معرفی عوامل سازمانی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان نظامی مورد مطالعه.



۵-۱. عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نظامی

جدول ۴: عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

شماره عامل	عامل مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی	به نظر شما این عامل بر مدیریت سرمایه انسانی مؤثر است؟		تعیین نقش عامل
		بلی	خیر	
۱	تعلقات سازمانی	*		قوت
۲	تاب‌آوری کارکنان در برابر مشکلات	*		قوت
۳	همسویی خانواده‌های کارکنان با اصول و ارزش‌های سازمان‌های نظامی	*		قوت
۴	پشتوانه مردمی بالا	*		قوت
۵	رفتار سازمانی مناسب	*		قوت
۶	رضایت‌مندی مناسب کارکنان	*		قوت
۷	اطاعت‌پذیری بالا	*		قوت
۸	تخصص و تعهد بالا	*		قوت
۹	نظم و انضباط خوب	*		قوت
۱۰	مسئولیت‌پذیری بالای کارکنان	*		قوت
۱۱	دارای تحول در آموزش کارکنان	*		قوت
۱۲	ساختار سازمانی پویا	*		قوت
۱۳	تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط	*		قوت
۱۴	نظام ارزیابی عملکرد مناسب	*		قوت
۱۵	عوامل معنوی و اعتقادی مؤثر	*		قوت
۱۶	منزلت اجتماعی پایین نظامیان در جامعه	*		ضعف
۱۷	محدودیت در جذب کارکنان	*		ضعف
۱۸	ضعف قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی	*		ضعف
۱۹	ضعف در به‌کارگیری مؤثر کارکنان	*		ضعف
۲۰	ضعف سازماندهی کارکنان متناسب با توان و علاقه‌مندی	*		ضعف
۲۱	ناکافی بودن آموزش‌های تخصصی و حین خدمت	*		ضعف
۲۲	خطرپذیری پایین	*		ضعف

جدول (۴)، نشانگر این است که از تعداد ۲۲ عامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی شناسایی شده، ۱۵ عامل قوت و ۷ عامل ضعف هستند.

۲-۵. تشکیل جدول ارزیابی عوامل محیط داخلی IFE

جدول ۵: جدول ارزیابی عوامل سازمانی (محیط داخل IFE)

قوت و ضعف (IFE)							
R	عوامل	ضریب اهمیت عامل	وزن	ضریب وضعیت فعلی عامل	نرمالیزه وضعیت فعلی	ضریب وضعیت مطلوب عامل	نرمالیزه وضعیت مطلوب
S1	تعلقات سازمانی	۴/۵	۰/۰۴۷	۳/۳	۰/۱۵۷	۴	۰/۱۸۸
S2	تاب‌آوری کارکنان در برابر مشکلات	۴/۸	۰/۰۵۱	۳/۶	۰/۱۸۲	۴	۰/۲۰۴
S3	همسویی خانواده‌های کارکنان با اصول و ارزش‌های سازمان‌های نظامی	۴/۵	۰/۰۴۷	۳/۱	۰/۱۴۷	۴	۰/۱۸۸
S4	عوامل معنوی و اعتقادی	۴/۷	۰/۰۵۰	۳/۵	۰/۱۷۴	۴	۰/۲
S5	پشتوانه مردمی	۴/۸	۰/۰۵۱	۳/۷	۰/۱۸۷	۴	۰/۲۰۴
S6	اطاعت‌پذیری	۵	۰/۰۵۳	۳/۸	۰/۲۰۰	۴	۰/۳۱۲
S7	رضایتمندی کارکنان	۴/۸	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۲	۴	۰/۲۰۴
S8	تخصص و تعهد	۴/۱	۰/۰۴۳	۳/۲	۰/۱۳۸	۴	۰/۱۷۲
S9	نظم و انضباط	۵	۰/۰۵۳	۳/۸	۰/۲۰۰	۴	۰/۳۱۲
S10	مسئولیت‌پذیری کارکنان	۴/۱	۰/۰۴۳	۳/۵	۰/۱۵۱	۴	۰/۱۷۲
S11	تحول در آموزش کارکنان	۴/۲	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۳	۴	۰/۱۷۶
S12	ساختار سازمانی	۳/۹	۰/۰۴۱	۳/۶	۰/۱۴۸	۴	۰/۱۶۴
S13	تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط	۳/۷	۰/۰۳۹	۳/۱	۰/۱۲۱	۴	۰/۱۵۶



قوت و ضعف (IFE)							
R	عوامل	ضرب اهمیت عامل	وزن	ضرب وضعیت فعلی عامل	نرمالیزه وضعیت فعلی	ضرب وضعیت مطلوب عامل	نرمالیزه وضعیت مطلوب
S14	نظام ارزیابی عملکرد	۴/۳	۰/۰۴۵	۳/۶	۰/۱۶۳	۴	۰/۱۸
S15	جذب و گزینش ضابطه‌مند	۴/۲	۰/۰۴۴	۳/۵	۰/۱۵۵	۴	۰/۱۷۶
W1	وضعیت منزلت و معیشت کارکنان	۴/۸	۰/۰۵۱	۱/۴	۰/۰۷۱	۲	۰/۱۰۲
W2	خطرپذیری	۴/۲	۰/۰۴۴	۱/۲	۰/۰۵۳	۲	۰/۰۸۸
W3	کاهش نرخ رشد جمعیت و استقبال از جذب در سازمان‌ها	۳/۵	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
W4	ضعف در قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی	۴/۱	۰/۰۴۳	۱/۲	۰/۰۵۲	۲	۰/۰۸۶
W5	ضعف در به‌کارگیری مؤثر کارکنان	۴/۴	۰/۰۴۶	۱/۳	۰/۰۶۰	۲	۰/۰۹۲
W6	ضعف در سازماندهی کارکنان متناسب با توان و علاقه‌مندی	۳/۵	۰/۰۳۷	۱/۲	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۷۴
W7	ناکافی بودن آموزش‌های تخصصی و حین خدمت	۳/۷	۰/۰۳۹	۱/۲	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۷۸
جمع کل		۹۴/۸	۱/۰۰۰		۲/۷۷۴		۳/۴۰۲

۳-۵. عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی

درنهایت با عنایت به دو دسته عوامل برشماری شده در ماتریس SW پس از تحلیل و ترکیب قوت‌ها و ضعف‌ها و عوامل سازمانی مدیریت سرمایه انسانی به شرح جدول زیر به دست آمد.

جدول ۶: جدول ترکیب نقاط قوت و ضعف SW

ردیف	عوامل سازمانی	ترکیب نقاط قوت و ضعف‌ها	
		ضعف‌ها (W)	نقاط قوت (S)
۱	جذب و گزینش مناسب نیروی انسانی با ارائه آموزش‌های به‌روز متناسب با نیاز سازمان نظامی	W1	S18, S19, S23
۲	سازماندهی افراد متناسب با نوع آموزش و مهارت کسب شده با بهره‌گیری از تخصص و تعهد و انگیزه خدمتی کارکنان	W1, W3, W3, W4, W5	S2, S3, S4, S5
۳	بهره‌گیری از تحول در نظام آموزشی سازمان نظامی برای توانمندسازی کارکنان و رفع ضعف‌های آموزشی تخصصی و حین خدمت کارکنان	W8	S25, S1
۴	به‌روزرسانی قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی سازمان با استفاده از کارکنان متخصص و متعهد موجود در سازمان و ارتقای فرهنگ سازمانی برگرفته از نظم و انضباط	W8	S25, S1
۵	جبران کمبودهای منزلت و معیشت کارکنان و خطرپذیری آنان در اجرای وظایف سازمانی با بهره‌گیری از عوامل معنوی و مسئولیت‌پذیری و تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط	W6	S24, S20, S10
۶	به‌کارگیری هدفمند متناسب با علاقه و توان کارکنان سازمان نظامی با استفاده از جذب مناسب و اجرای نظام ارزیابی عملکرد و آموزش‌های لازم کارکنان	W8	S25, S1
۷	استفاده از عوامل معنوی و اعتقادی، اطاعت‌پذیری کارکنان تقویت نرخ رشد جمعیت در سطح یک سازمان نظامی	W8	S25, S1
۸	بهره‌گیری از همسویی خانواده‌های کارکنان با اصول و ارزش‌های سازمان و پشتوانه مردمی کارکنان سازمان نظامی برای ارتقای منزلت و کرامت آنان	W8	S25, S1



جدول ۷: اولویت‌بندی عوامل سازمانی با آزمون فریدمن

ردیف	عوامل سازمانی	میانگین رتبه‌ها
۱	جذب و گزینش مناسب نیروی انسانی با ارائه آموزش‌های به‌روز متناسب با نیاز سازمان نظامی	۳/۶۵
۲	سازماندهی افراد متناسب با نوع آموزش و مهارت کسب شده با بهره‌گیری از تخصص، تعهد و انگیزه خدمتی کارکنان	۳/۴۰
۳	بهره‌گیری از تحول در نظام آموزشی سازمان نظامی برای توانمندسازی کارکنان و رفع ضعف‌های آموزشی تخصصی و حین خدمت کارکنان	۲/۶۵
۴	جبران کمبودهای منزلت و معیشت کارکنان و خطرپذیری آنان در اجرای وظایف سازمانی با بهره‌گیری از عوامل معنوی و مسئولیت‌پذیری و تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط	۲/۳۴
۵	به‌روزرسانی قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی سازمان با استفاده از کارکنان متخصص و متعهد موجود در سازمان و ارتقای فرهنگ سازمانی منبعث از نظم و انضباط	۲/۱۹
۶	به‌کارگیری هدفمند متناسب با علاقه و توان کارکنان سازمان نظامی با استفاده از جذب مناسب و اجرای نظام ارزیابی عملکرد و آموزش‌های لازم کارکنان	۲،۰۶
۷	بهره‌گیری از همسویی خانواده‌های کارکنان با اصول و ارزش‌های سازمان و پشتوانه مردمی کارکنان سازمان نظامی برای ارتقای منزلت و کرامت آنان	۱/۸۷
۸	استفاده از عوامل معنوی و اعتقادی و روحیه اطاعت‌پذیری کارکنان برای تقویت نرخ رشد جمعیت در سطح یک سازمان نظامی	۱/۳۹

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پاسخ به سؤال فرعی تحقیق: با استفاده از ادبیات و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، نقاط قوت و ضعف در مدیریت سرمایه انسانی در سازمان نظامی مورد مطالعه به شرح زیر به دست آمد:

قوت‌ها: پشتوانه مردمی، اطاعت‌پذیری، رضایتمندی کارکنان، تخصص و تعهد، نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری کارکنان، تحول در آموزش کارکنان،

ساختار سازمانی، تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط، نظام ارزیابی عملکرد، جذب و گزینش ضابطه‌مند.

ضعف‌ها: وضعیت منزلت و معیشت کارکنان، خطرپذیری، کاهش نرخ رشد جمعیت و استقبال از جذب در سازمان‌ها، ضعف در قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی، ضعف در به‌کارگیری مؤثر کارکنان، ضعف در سازماندهی کارکنان متناسب با توان و علاقه‌مندی، ناکافی بودن آموزش‌های تخصصی و حین خدمت.

پس از برشماری نقاط قوت و ضعف و ترکیب آن‌ها برابر جدول (۶)، عوامل سازمانی مؤثر در مدیریت سرمایه انسانی سازمان یادشده بالا، پاسخ پرسش اصلی تحقیق به شرح زیر به دست آمده است. عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت سرمایه انسانی در سازمان نظامی مورد مطالعه چیست؟

❖ جذب و گزینش سرمایه انسانی و ارائه آموزش‌های مورد نیاز سازمان؛ جذب و گزینش کارکنان یک سازمان نظامی مهم‌ترین و حساس‌ترین مرحله سامان بخشی و نظام‌دهی آن است و دروازه ورودی سرمایه انسانی به سازمان است که این عامل می‌تواند یک مجموعه سازمانی را تحت تأثیر مستقیم خود قرار دهد و این مرحله با ارائه آموزش‌های لازم به کارآمدی و اثربخشی منجر می‌گردد؛

❖ سازماندهی هدفمند و تعالی‌بخش کارکنان متناسب با نوع آموزش و مهارت کسب شده با بهره‌گیری از تخصص و تعهد و انگیزه خدمتی آنان و ارائه آموزش‌های تخصصی و متناسب با رشته شغلی منجر به افزایش تخصص، تعهد و انگیزه خدمتی کارکنان می‌شود؛

❖ عوامل معنوی و همسویی خانواده‌ها و مسئولیت‌پذیری و تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط برای جبران بخشی از آثار مخرب ناشی از کاستی‌های



منزلت و معیشت کارکنان و خطرپذیری آنان در اجرای وظایف سازمانی

و افزایش نرخ رشد جمعیت خانواده‌های کارکنان، بسیار مؤثر است؛

❖ بهره‌گیری از کارشناسان متخصص و متعهد موجود در سازمان متناسب با فرهنگ سازمانی برای به‌روزرسانی قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی سازمان نظامی ضروری تلقی گردیده و موجب پویایی سازمان می‌گردد؛

❖ به‌کارگیری هدفمند متناسب با علاقه و توان کارکنان سازمان نظامی با استفاده از جذب مناسب و اجرای نظام ارزیابی عملکرد و آموزش‌های لازم کارکنان که با شناسایی علاقه و توان کارکنان و ارزیابی عملکرد و اجرای آموزش‌های لازم و مستمر در به‌کارگیری هدفمند و اثربخشی عملکرد مؤثر بوده و موفقیت فردی و پویایی سازمانی را در بر خواهد داشت؛

❖ استفاده از عوامل معنوی و اعتقادی و روحیه اطاعت‌پذیری کارکنان برای تقویت نرخ رشد جمعیت در سطح یک سازمان نظامی که این عامل منجر به اجرای سیاست‌های سازمانی و افزایش نرخ رشد جمعیتی کشور که در تأمین جذب هدفمند کارکنان سازمان نظامی مؤثر است.

پیشنهادهای

❖ پیشنهادهای راهبردی و اجرایی

۱. عوامل سازمانی مؤثر در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، مبنای عمل فرماندهان و مدیران سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی برای تحول در حوزه مدیریت سرمایه انسانی با استفاده از خبرگان و جامعه علمی مدیریت سرمایه انسانی سازمان نظامی، قرار گیرد؛

۲. مسئولین سازمان نظامی مورد مطالعه با استفاده از عوامل مؤثر شناسایی شده نسبت به جذب و گزینش هدفمند سازماندهی و به‌کارگیری

تعالی بخش سرمایه انسانی نسبت به بازنگری مشاغل و نظام انتصابات و سازماندهی به منظور متناسب سازی مشاغل سازمانی با شرایط محیطی و به روز رسانی قوانین و مقررات سازمان نظامی، اقدام نماید؛ ۳. مسئولین سازمان مربوطه نسبت به بازنگری و اصلاح وضعیت حقوق و مزایای کارکنان سازمان نظامی خود با شرایط معیشت در جامعه و سایر سازمان های همسان برای ارتقای جایگاه و منزلت کارکنان خود و تقویت روحیه و انگیزه خدمتی آنان در سطح جامعه، مبادرت نماید.

❖ پیشنهادهایی به پژوهشگران برای پژوهش های آینده

۱. عوامل سازمانی مؤثر در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران مورد پژوهش علاقه مندان و پژوهشگران حوزه مدیریت سرمایه انسانی دانشگاه های نیروهای مسلح قرار گیرد؛
۲. عوامل مؤثر در مدیریت سرمایه انسانی نیروهای مسلح با نگرش به جنگ های آینده از سوی پژوهشگران حوزه مدیریت سرمایه انسانی در مراکز علمی و پژوهشی نیروهای مسلح مطالعه و مورد تحقیق قرار گیرد.



فهرست منابع

- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۱/۰۴/۲۶)، دیدار با مسئولان آموزش و پرورش.
- اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۹۶)، *استراتژی منابع انسانی*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بردلی، هال (۱۳۸۹)، ترجمه لقمان رحمان‌پور، *استراتژی سرمایه انسانی*، اندیشه‌های گوهر بار.
- پیکرنگار، عبدالله (۱۳۹۵)، *ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی ارتش. ج.۱. ایران بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی*، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رضائیان علی (۱۳۸۸)، *مبانی سازمان و مدیریت*، نشر وزارت فرهنگ ارشاد اسلامی.
- حسینیان، شهامت (۱۳۹۶)، *ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی فراجا*.
- سپند آسا، محمد مجتبی (۱۳۹۶)، *ارائه الگوی مناسب برای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در آجا با رویکرد اقتصاد مقاومتی*، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- سنجقی، محمد ابراهیم و همکاران (۱۴۰۱)، *طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی)*، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- خالصی، سیدمجتبی (۱۳۹۶)، *مدیریت سرمایه انسانی جنبه کارآمدی سرمایه انسانی در آموزش دانشگاهی*، دانشگاه پیام نور.
- غلامعلی پور، محمدرضا (۱۳۹۹)، *مدیریت سرمایه انسانی*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مازندرانی رضا (۱۳۹۴)، *مدیریت سرمایه انسانی در نهاد سپاه*، تهران.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، انتشارات میر.

