



Type of Article: Research

Identification of the Desired Attributes of Future Human Capital of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran

Seyyed Shahab Adin Hejazi¹

Received: 2025/09/29

PP: 83-111

Accepted: 2025/12/15

Abstract

The present study aims to identify the desired attributes of future human capital in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. In terms of purpose, this research is classified as an applied–developmental study, and in terms of approach, it adopts a mixed-methods design. For the implementation of the study, 11 participants were selected for the qualitative phase and 41 participants for the quantitative phase from among experts, specialists, and senior practitioners in human capital management within the Armed Forces, all of whom possessed at least a master’s degree and a minimum of five years of managerial experience. Participants were selected using purposeful sampling. To collect the required information for developing the literature review and background of the study, library research was conducted using a note-taking technique. In addition, to gather empirical data, field studies were carried out employing expert panel sessions and a closed-ended questionnaire. The expert panel sessions continued until theoretical saturation was achieved (13 sessions). The questionnaire items were reviewed and approved by subject-matter experts in terms of face validity and content validity, ensuring clarity, lack of ambiguity, and adequacy in both quantity and quality. The reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach’s alpha coefficient (0.925), calculated using SPSS software, indicating a high level of reliability. For the analysis of quantitative data obtained from the questionnaires, descriptive statistical methods were employed. Based on the findings, the desired attributes of future human capital in the Armed Forces were identified across two main dimensions: the individual dimension (comprising 10 components and 52 indicators) and the organizational dimension (comprising 2 components and 29 indicators). Finally, a set of proposed strategies was presented to facilitate a systematic and informed achievement of the identified desired attributes.

KeyWords: Human Capital; Human Capital Management; Armed Forces; Desired Attributes.

Reference: Hejazi, S. S. A. (2025). Identification of the Desired Attributes of Future Human Capital of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Strategic management attitude*, 3(4), 83-111.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.7.8>

¹ Assistant Professor, Imam Khomeini Naval Sciences University, Nowshahr, Iran.
Sh_hejazi51@yahoo.com



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

سید شهاب‌الدین حجازی^۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴

صص: ۸۳-۱۱۱

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۷

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح انجام پذیرفته است. این پژوهش بر مبنای هدف، یک تحقیق کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ رویکرد یک تحقیق آمیخته محسوب می‌شود. برای انجام این پژوهش؛ در بخش کیفی ۱۱ نفر و در بخش کمی ۴۱ نفر از کارشناسان، خبرگان و پیشکسوتان سرمایه انسانی نیروهای مسلح (دارای حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد و ۵ سال سابقه مدیریتی) به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. به‌منظور گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین ادبیات تحقیق و سوابق مسأله از مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از ابزار فیش‌برداری و در خصوص جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات واقعی مورد نیاز نیز از مطالعات میدانی با استفاده از ابزارهای جلسات خبرگی و پرسشنامه بسته استفاده و جلسات خبرگی تا اشباع نظری (۱۳ جلسه) ادامه یافت. پرسش‌های پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها توسط صاحب‌نظران تأیید و ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 925/0 احصاء شد که بیانگر پایایی بالای پرسشنامه بوده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها از آماره‌ها یا پارامترهای توصیفی استفاده شده است. بر اساس نتایج پژوهش، مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح در دو بعد فردی (با ۱۰ مولفه و ۵۲ شاخص) و سازمانی (۲ مولفه و ۲۹ شاخص) شناسایی و در پایان راهکارهای پیشنهادی جهت دستیابی عالمانه به مطلوب‌های احصاء شده، ارائه گردیده است.

کلیدواژه‌ها: سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، نیروهای مسلح، و مطلوب‌ها.

استناددهی (APA): حجازی، سیدشهاب‌الدین (۱۴۰۴). شناسایی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۴)، ۸۳-۱۱۱.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.7.8>

^۱ استادیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، ایران. Sh_hejazi51@yahoo.com



سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان شناخته می‌شوند. برخلاف منابع فیزیکی یا مالی که قابل جایگزینی هستند، سرمایه انسانی شامل دانش، مهارت‌ها، تجربه‌ها و انگیزه‌های افراد است که به‌طور مستقیم بر موفقیت و رشد سازمان تأثیر می‌گذارد. در واقع، سرمایه انسانی است که با خلاقیت و نوآوری خود می‌تواند به سازمان کمک کند تا به اهداف بلندمدت و راهبردی دست یابد (گلشاهی و مرتضی‌زاده، ۱۴۰۳: ۵). سرمایه انسانی از منظر مقام معظم رهبری نیز همواره به‌عنوان یک ظرفیت بزرگ و ارزشمند برای کشور یاد شده است. به‌عنوان نمونه ایشان فرموده‌اند: برای هر کشوری، هیچ ثروتی، هیچ منبع نیرویی ارزشمندتر از نیروی انسانی کارآمد، مؤمن، آزاده و سرافراز نیست. نیروی انسانی در کشور ما، یکی از بزرگ‌ترین ظرفیت‌های کشور ما است؛ این یک فرصت بزرگ است (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵/۰۷/۰۷).

در حال حاضر، موفقیت هر سازمانی بر استفاده مؤثر از دانش، مهارت، تجربه، نگرش و توانایی کارکنان بستگی دارد و این امر فقط در شرایطی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها ضرورت تغییر نگاه به سرمایه انسانی را درک کرده و قادر به مدیریت مؤثر آن باشند (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۹). سازمان‌ها بدون بهره‌مندی از سرمایه انسانی کارآمد و توانمند، قادر به حفظ پویایی و رقابت‌پذیری در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی نیستند. به همین دلیل، توجه به توسعه و مدیریت این سرمایه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (گلشاهی و مرتضی‌زاده، ۱۴۰۳: ۵).

در واقع؛ سرمایه‌های انسانی، اساس حرکت جامعه/ سازمان‌ها و تحقق اهداف مرتبط هستند و با توجه به ماموریت و رسالت نیروهای مسلح، مدیریت سرمایه‌های انسانی در بخش دفاع اهمیتی دوچندان دارد (عبدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱). نیروهای مسلح، به دلیل مأموریت‌های خاص‌شان، ساختارهای طراحی شده برای کارایی و امنیت بالا، سلسله مراتب منظم و حساسیت در اختیار داشتن نیروهای آماده برای نبرد، در مقایسه با سازمان‌های عادی، چالش‌های متفاوتی در مدیریت سرمایه انسانی دارند. برای مثال، سازگاری با فناوری‌های نوین، تحولات در سبک جنگ و نیاز به آموزش مداوم، باعث شده که نظام‌های سنتی مدیریت



نیروی انسانی کارآمدی خود را در مواجهه با آینده از دست بدهند (باشتانیک^۱ و همکاران، ۲۰۲۵: ۵۵۷).

شواهد بسیاری نشان می‌دهد که نیروهای مسلح برای حفظ برتری و آمادگی راهبردی، نه تنها باید بر توان تسلیحاتی و فناوری خود تمرکز کنند، بلکه باید محور اصلی توجه‌شان به سرمایه انسانی باشد؛ چرا که کیفیت عملکرد، خلاقیت، سازگاری و پایداری نیروها اساس هر قدرت دفاعی را تشکیل می‌دهد (آپدن و اولثورن^۲، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، سرمایه انسانی به‌عنوان رکن اصلی توانمندی دفاعی و امنیتی، نقشی تعیین‌کننده در تحقق مأموریت‌ها و صیانت از منافع ملی ایفا می‌کند. امروزه پژوهش‌های امنیتی و دفاعی تأکید می‌کنند که کیفیت، تاب‌آوری و خلاقیت سرمایه انسانی، بیش از تسلیحات و تجهیزات سخت‌افزاری، تضمین‌کننده بقا و موفقیت سازمان‌های نظامی در محیط‌های پرچالش است (تاریکیو و شولر^۳، ۲۰۲۳: ۸۹).

در عصر کنونی، محیط امنیتی جمهوری اسلامی ایران نیز با تحولاتی پرشتاب و پیچیده در حوزه‌های ژئوپلیتیک، فناوری و اجتماعی روبه‌رو است. تغییر الگوهای قدرت جهانی، گسترش جنگ‌های ترکیبی و شناختی، توسعه هوش مصنوعی و سامانه‌های خودمختار و در عین حال فشارهای اقتصادی و زیست‌محیطی، باعث شده است که آینده نیروهای مسلح در بستری از عدم قطعیت و تهدیدهای چندلایه شکل گیرد. در چنین شرایطی، سرمایه انسانی مهم‌ترین رکن اقتدار دفاعی به شمار می‌رود. تجربه‌های عملیاتی نشان داده‌اند که حتی در حضور پیشرفته‌ترین تجهیزات، ناکامی در بهره‌گیری از توان انسانی منجر به آسیب‌پذیری شدید می‌شود (شاه‌محمدی و بی‌آزار، ۱۴۰۲: ۱۲).

در همین راستا؛ شناسایی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح یک ضرورت راهبردی است که از تغییر ماهیت محیط‌های امنیتی و عملیاتی آینده ناشی می‌شود. تحولات سریع فناوری، ظهور تهدیدهای چندبعدی، ترکیبی و شناختی و افزایش عدم قطعیت در صحنه‌های نبرد موجب شده است که کارآمدی نیروهای مسلح بیش از پیش به کیفیت ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های انسانی وابسته باشد. در چنین شرایطی، اتکای صرف به الگوهای سنتی توسعه نیروی انسانی که مبتنی بر نیازهای گذشته‌اند، پاسخگوی الزامات آینده

1 Bashtannyk

2 Upden & Olsthoorn

3 Tarique & Schuler



نخواهد بود و می‌تواند منجر به شکاف معنادار میان مأموریت‌های آتی و توان واقعی سرمایه انسانی شود.

شناسایی و دسته‌بندی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده و تعریف نظام‌مند و سنجش‌پذیر ویژگی‌های مطلوب نیروی انسانی در سطوح مهارتی، شناختی، نگرشی و ارزشی، نقش نقشه راه را برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی منابع انسانی ایفا می‌کند. این اقدام امکان هم‌راستاسازی فرآیندهای جذب، آموزش، توسعه، ارتقا و نگهداشت نیروی انسانی را با مأموریت‌ها و سناریوهای آینده فراهم می‌سازد و از پراکندگی، سلیقه‌محوری و انفعال در مدیریت سرمایه انسانی جلوگیری می‌کند. همچنین، وجود چنین چارچوبی زمینه حرکت از تصمیم‌گیری‌های تجربی به سمت تصمیم‌سازی داده‌محور و مبتنی بر شواهد را در حوزه مدیریت منابع انسانی دفاعی فراهم می‌آورد.

در نهایت، شناسایی مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده، بستر لازم برای افزایش آمادگی عملیاتی، تاب‌آوری سازمانی و اثربخشی راهبردی نیروهای مسلح را مهیا می‌سازد. این اقدام با شفاف‌سازی انتظارات از نیروی انسانی آینده و تبدیل آن به شاخص‌ها و معیارهای عملیاتی، امکان طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، توسعه شایستگی‌های کلیدی و انطباق مستمر سرمایه انسانی با تحولات محیط امنیتی را فراهم می‌کند. از این منظر؛ این پژوهش نه تنها می‌تواند به‌عنوان ابزار مدیریتی، بلکه یکی از ارکان مهم مدیریت سرمایه انسانی پایدار در افق آینده محسوب شود.

با این توضیح پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

پیشینه و مبانی نظری

در این بخش از پژوهش به تعدادی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق به اختصار اشاره شده است.

ملکی و حسونند (۱۴۰۳) پژوهشی را با هدف شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح در حوزه سرمایه‌های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مهم‌ترین تهدیدات حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی نیروهای مسلح شامل تهدیدات در جذب سرمایه‌های انسانی (کاهش جذابیت سازمانی و کاهش متقاضیان استخدام)؛ جنگ استعدادها (تهدیدات مربوط به شناسایی و پرورش استعدادها و



فرار مغزها؛ تهاجم فرهنگی (القاء باورهای نامناسب، تلاش در جهت ارزش زدایی و اشاعه رفتارهای مخرب) و به کارگیری سرمایه‌های انسانی (تهدیدات مدیریتی و عدم توجه به نظام پیشنهادات) شناسایی گردیده‌اند.

گلشاهی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی را با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا) مبتنی بر رویکردی آمیخته به انجام رسانده‌اند که نتایج این پژوهش نشان داد، مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا دارای سه بخش، پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی، اقدامات کارکردی-راهبردی تحول در سرمایه انسانی و برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. شاه‌محمدی و بی‌آزار (۱۴۰۲) پژوهشی را با هدف شناسایی مؤلفه‌های نظام سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام داده‌اند که براساس نتایج آن، مؤلفه‌های نظام سرمایه انسانی نیروهای مسلح در ارتش جمهوری اسلامی ایران در ۵ معیار اصلی ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های حرفه‌ای، توانمندسازهای سازمانی، اقدامات توسعه سرمایه انسانی و نتایج توسعه سرمایه انسانی شناسایی شده است.

زه‌دی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی را با هدف طراحی مدل داده بنیاد مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی) انجام داده‌اند که یافته‌های حاکی از آن نشان می‌دهد که عوامل سازمانی بیشتر از عوامل فردی در رویکرد کارآفرینانه تاثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد از بین مؤلفه‌های عوامل سازمانی هم عدالت سازمانی، آموزش، مزیت رقابتی به ترتیب در اولویت هستند و در میان پیامدهای حاصل از رویکرد کارآفرینانه، بهره‌وری سازمانی، نوآوری بیشترین نتایج را در سازمان حاصل می‌کنند. کوثر و الوانی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان نگاه جامعه محور به مدیریت سرمایه انسانی همسو با توسعه پایدار به طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور با رویکرد توسعه پایدار پرداخته‌اند. الگوی پیشنهادی دارای سه بعد زمینه، محتوا و پیامد است. زمینه شامل مضامین تأثیرگذار بر روی کارکردهای منابع انسانی، محتوا شامل مضامین جذب و استخدام جامعه محور، آموزش و توسعه جامعه محور، مدیریت عملکرد جامعه محور، جبران خدمات جامعه محور و حفظ و نگهداشت جامعه محور و پیامدها شامل پیامدهای سازمانی و فراسازمانی است. تفسیر و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد بازتعریف ارزش‌ها و منافع مشترک از طریق



گفتمان و مشارکت هر چه بیشتر و وفاق و هماهنگی بین سازمان‌های دولتی تسهیل‌کننده جامعه‌محوری خواهد بود.

شاه محمدی و قدیمی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان: ارائه مدل تأمین نیروی انسانی در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر نیروهای مسلح در دهه آینده به ارائه مدلی جامع و بومی برای تأمین نیروی انسانی با تأکید بر دهه ی آینده برای نیروهای مسلح پرداخته‌اند. مدل به‌دست‌آمده شامل ۴ مقوله مفهومی (۱) جذب پارتیزانی آینده‌محور (۲) عوامل محیطی اثرگذار خارج از کنترل (۳) نگهداشت برای جذب (۴) مردان و زنان آینده‌ی میدان بوده است.

سنجقی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان: طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی اقدام به ارائه طرحی در زمینه مدیریت راهبردی سرمایه انسانی نموده‌اند. اصلی‌ترین مفاهیم در این مدل عبارت است از: رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت سرمایه انسانی شبکه همکاران و مدیریت فرهنگ سازمانی که با اخذ نظرهای اعضا پانل خبرگان پژوهش تمامی مفاهیم احصا شده مورد تأیید قرار گرفته است.

عبدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به تبیین مختصات رویکرد جهادی در مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی در پرتو بیانات مقام معظم رهبری پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که عزم راسخ مدیریتی، دشمن‌شناسی، اولویت‌بندی اهداف و برنامه‌ها، مدیریت مشارکتی، حفظ و گسترش وحدت، آینده‌نگری، استعانت هم‌زمان از دو نیروی علم و ایمان، گفتمان‌سازی، خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی، باور به اقتدار درون‌زاه، بصیرت، مدیریت و سازماندهی بسیجی، تحرک جهادی و رعایت اصول مدیریت جهادی از جمله مهم‌ترین موارد قابل توجه در این رابطه بوده‌اند.

رنگریز و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را با هدف طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند انجام داده‌اند که بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام شده در نهایت ۱۶ کد نهایی و انتخابی در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی (شرایط علی، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش و واکنش‌ها و پیامدها) جای گرفته است.

دهقان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان: تدوین سند راهبردی تحول در فرهنگ سازمانی آجا در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین الگوی فرهنگ سازمانی ارتش ج.ا. ایران نموده‌اند



که این الگو مشتمل بر ۵ بعد (حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی، بعد معنایی، بعد ساختاری، بعد انسانی و بعد محیطی)، ۱۶ مولفه (معنوریت محوری و هویت اسلامی، بصیرت و استکبارستیزی، مردمی بودن، اقدام و عمل جهادی، مأموریت محوری، توجه به جهت‌گیری راهبردی، نظم و انضباط، هویت و روابط سازمانی، تأکید بر نظارت و کنترل، نگهداری و توسعه منابع انسانی، رهبری موثر، روابط انسانی و پویایی اجتماعی، کرامت انسانی، رشد و تعالی، دانایی محوری و خوداتکایی) و همچنین ۵۲ شاخص می‌باشد.

برابر مجموع بررسی‌های به عمل تاکنون تحقیق جامعی در رابطه با شناسایی مطلوب‌های رکن سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح صورت نگرفته است؛ لیکن برخی از محققان (به ویژه پژوهش اخیر)، موضوع‌های مرتبط با تحقیق را انجام داده‌اند که شرح مختصری از آن‌ها پیش‌تر بیان گردید و در پژوهش حاضر نیز کاملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته است.

مبانی نظری

مدیریت سرمایه انسانی

مفهوم سرمایه انسانی حاکی از این است که ویژگی‌های کیفی انسان (دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی) نوعی سرمایه است که به دلیل ماهیت نامشهود آن نیاز به نگرش جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد سرمایه‌ای یعنی مدیریت سرمایه انسانی دارد (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۵). مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، فراتر از وظایف سنتی پرسنلی عمل می‌کند. این حوزه با تمرکز بر نگرش استراتژیک به نیروی انسانی، در پی جذب، پرورش، نگهداری و به کارگیری بهینه این سرمایه گران‌قدر برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (آرمسترانگ و تیلور^۱، ۲۰۱۴: ۱۵). هدف این نوشتار، ارائه مروری گذرا بر ادبیات مدیریت سرمایه انسانی است تا چارچوب نظری مناسبی برای پژوهش فراهم آورد.

نظریه‌های سرمایه انسانی

مفهوم سرمایه انسانی ریشه در آثار اقتصاددانان کلاسیک دارد، اما شکل‌گیری مدرن آن به دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بازمی‌گردد. شولتز^۲ و بکر^۳ از پیشگامان این حوزه بودند که بر اهمیت سرمایه‌گذاری در انسان (از طریق آموزش، بهداشت و ...) برای رشد اقتصادی تأکید کردند.

¹ Armstrong & Taylor

² Schultz

³ Becker



در حوزه مدیریت، تکامل از مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی و در نهایت به مدیریت سرمایه انسانی، نشان‌دهنده تغییر نگرش از دیدگاه صرفاً اداری - حمایتی به نگرش راهبردی و دارایی محور است. در حالی که مدیریت پرسنلی بر اجرای قوانین و پرداخت حقوق متمرکز بود، مدیریت منابع انسانی بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کارکنان با اهداف سازمان تأکید داشت. مدیریت سرمایه انسانی گامی فراتر نهاده و انسان‌ها را به عنوان سرمایه‌هایی می‌نگرد که می‌توانند بازدهی داشته باشند و نیازمند سرمایه‌گذاری هستند (بونتیس^۱، ۱۹۹۸: ۶۵). نظریه‌های سرمایه انسانی با ارائه چارچوب‌های علمی، به تبیین این موضوع می‌پردازند که چگونه سرمایه‌گذاری بر انسان‌ها می‌تواند بازده اقتصادی و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها و جوامع ایجاد کند. این نظریه‌ها از یک دیدگاه صرفاً اقتصادی کلاسیک آغاز شده و به تدریج گسترده‌تر شده‌اند تا ابعاد راهبردی، سازمانی و حتی روانشناختی سرمایه انسانی را در بر گیرند. آن‌ها توضیح می‌دهند که چرا و چگونه سازمان‌ها باید در آموزش، سلامت و به‌روزرسانی مهارت‌های نیروی کار خود سرمایه‌گذاری کنند و این سرمایه نامشهود را چگونه می‌توان مدیریت، اندازه‌گیری و تقویت نمود. درک این نظریه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا از نیروی انسانی نه به عنوان یک هزینه، بلکه به عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی برای دستیابی به اهداف بلندمدت نگاه کنند. در ادامه به مهم‌ترین این نظریه‌ها پرداخته شده است.

نظریه سرمایه انسانی کلاسیک (نئوکلاسیک): پایه‌گذاران این نظریه، دیدگاه اقتصادی صریحی نسبت به سرمایه انسانی دارند. آن‌ها استدلال می‌کنند سرمایه‌گذاری بر روی افراد (از طریق آموزش و تحصیلات) بازدهی اقتصادی قابل‌مقایسه‌ای با سرمایه‌گذاری بر روی تجهیزات فیزیکی دارد (شولتز، ۱۹۶۱). به باور بکر (۱۹۶۴)، افراد و سازمان‌ها به‌طور عقلانی در سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و هزینه‌های فعلی را با منافع آینده، مانند دستمزدهای بالاتر و بهره‌وری بیشتر، مقایسه می‌کنند. در واقع؛ این نظریه، توجیه اقتصادی برای هزینه‌های گسترده در زمینه برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان فراهم می‌کند (بکر، ۱۹۶۴: ۱۶).

نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع: این نظریه راهبردی، سرمایه انسانی را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی معرفی می‌کند. بارنی (۱۹۹۱) استدلال می‌کند که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، منابع یک سازمان باید با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیر قابل جایگزین باشند. سرمایه انسانی می‌تواند واجد تمام این شرایط باشد، به‌ویژه زمانی که شامل

¹ Bontis



مهارت‌ها و دانش تخصصی شده‌ای باشد که در بافت خاص سازمان توسعه یافته است. بر اساس این دیدگاه، سازمان‌ها باید بر استخدام و پرورش استعدادهایی با مهارت‌های منحصربه‌فرد و ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی که تقلید از آن برای رقیب دشوار است، تمرکز کنند (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۱۲).

نظریه سرمایه فکری: در این چارچوب، سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای کلیدی سرمایه فکری سازمان در نظر گرفته می‌شود. اسویبی^۱ سرمایه فکری را به سه بخش اصلی سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی تقسیم می‌کند. هدف اصلی در این نظریه، مدیریت مؤثر دانش است؛ یعنی تبدیل سرمایه انسانی (دانش فردی) به سرمایه ساختاری (دانش سازمانی) از طریق مستندسازی و نظام‌مند کردن تجربیات (اسویبی، ۱۹۹۷: ۶۸).

نظریه سرمایه روانشناختی: لوتانز^۲ و همکارانش (۲۰۰۷) این مفهوم را معرفی کردند که بر حالات مثبت روانشناختی توسعه‌پذیر کارکنان تمرکز دارد. سرمایه روانشناختی از چهار عامل خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری تشکیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان با سطوح بالای سرمایه روانشناختی، عملکرد بهتری دارند و تعهد سازمانی بالاتری دارند. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌های آموزشی ویژه، این ظرفیت را در کارکنان توسعه دهند (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۴۲).

نظریه مدیریت/استعداد: این نظریه بر شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت افراد با استعدادهای کلیدی تأکید دارد. این دیدگاه مبتنی بر این اصل است که همه کارکنان به یک میزان در ایجاد ارزش نقش ندارند (مایکلز^۳ و همکاران، ۲۰۰۱: ۲). سرمایه‌گذاری متمرکز بر روی این استعدادهای کلیدی، بازدهی فوق‌العاده‌ای برای سازمان به ارمغان می‌آورد. این نظریه به ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری، مسیرهای شغلی سریع و بسته‌های پاداش ویژه برای حفظ نیروهای کلیدی منجر می‌شود (کالینگز و ملاحی^۴، ۲۰۰۹: ۳۰۵).

اجزاء و فرآیندهای کلیدی مدیریت سرمایه انسانی

مدیریت سرمایه انسانی از طریق یک سری فرآیندهای به هم پیوسته محقق می‌شود که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است.

¹ Sveiby

² Luthans

³ Michaels

⁴ Collings & Mellahi



تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل، فرآیند نظام‌مند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات درباره محتوای شغل، زمینه شغل و شرایط انسانی لازم برای انجام آن است. خروجی این فرآیند، شرح شغل (وظایف و مسئولیت‌ها) و شرایط احراز شغل (مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز) است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶: ۱۲۵).

برنامه‌ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیند پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان به نیروی کار از نظر کمی و کیفی و تدوین استراتژی‌هایی برای تأمین این نیازهاست. جذب و استخدام: این فرآیند شامل شناسایی، جذب و گزینش بهترین و شایسته‌ترین کاندیداها برای موقعیت‌های شغلی سازمان است. رویکرد استراتژیک در این حوزه، بر همسویی مشخصات کاندیداها با فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های بلندمدت تأکید دارد. استفاده از روش‌های گزینش معتبر (مانند مصاحبه ساختاریافته، آزمون‌های استعداد) برای پیش‌بینی دقیق عملکرد شغلی آینده فرد حیاتی است (پلوی و هاینس^۲، ۲۰۰۸: ۲۱۰).

آموزش و توسعه: آموزش به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی طراحی می‌شوند، در حالی که توسعه، بر آماده‌سازی فرد برای مشاغل و مسئولیت‌های آینده متمرکز است. یک نظام اثربخش آموزش و توسعه، با نیازسنجی دقیق آغاز شده و با ارزیابی نتایج (مانند مدل کرک پاتریک) به پایان می‌رسد. سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، تعهد و توانایی آنان را افزایش می‌دهد (نادلر و نادلر^۳، ۱۹۸۹: ۹۵).

مدیریت عملکرد: یکی از مشکلات اساسی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، عدم توانایی در شناسایی و استفاده بهینه از توانایی‌ها و استعدادها سرمایه‌های انسانی است. روش‌های سنتی مدیریت سرمایه‌های انسانی غالباً بر مبنای داده‌های محدود و غیرکارآمد انجام می‌شود که این امر منجر به ناتوانی در تصمیم‌گیری‌های دقیق و به‌موقع می‌شود. علاوه بر این، فقدان سیستم‌های پیشرفته برای ارزیابی عملکرد، توسعه مهارت‌ها و ایجاد انگیزه در سرمایه‌های انسانی، باعث کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ ترک شغل می‌شود (گلشاهی و مرتضی‌زاده، ۱۴۰۳: ۶). در واقع؛ مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر و راهبردی برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی است که از طریق توافق بر اهداف، بازخورد مستمر، ارزیابی دوره‌ای و شناسایی نیازهای توسعه‌ای محقق می‌شود. سیستم‌های مدرن مدیریت عملکرد، از رویکردهای قدیمی

¹ Armstrong

² Ployhart & Highhouse

³ Nadler & Nadler



مبتنی بر رتبه‌بندی فاصله گرفته و به سمت گفت‌وگوهای مستمر و توسعه‌محور حرکت کرده‌اند (آگوئینیس^۱، ۲۰۱۳: ۸۸).

جبران خدمت و پاداش: این سیستم شامل تمامی پرداخت‌های مالی و غیرمالی است که به کارکنان در ازای کار و مشارکت آنان ارائه می‌شود. یک سیستم جبران خدمت استراتژیک، نه تنها برای جذب و نگهداری نیروی کار، بلکه برای انگیزش رفتارهای مطلوب و همسو با اهداف استراتژیک سازمان طراحی می‌شود. این سیستم شامل حقوق پایه، پرداخت‌های متغیر (پاداش عملکرد)، مزایا و پاداش‌های غیرنقدی است (میلکوویچ و نیومن^۲، ۲۰۱۱: ۱۵).

روابط کار و ایمنی: حفظ محیط کار ایمن و سالم و برقراری روابط مثبت با کارکنان و نمایندگان آنان، از ارکان اساسی مدیریت سرمایه انسانی است. یک محیط کاری ایمن نه تنها از بروز حوادث و هزینه‌های ناشی از آن جلوگیری می‌کند، بلکه باعث افزایش احساس امنیت و بهره‌وری کارکنان می‌شود. همچنین، برقراری ارتباطات شفاف و منصفانه با کارکنان، به ایجاد اعتماد و تعهد سازمانی کمک شایانی می‌کند (دسلر^۳، ۲۰۱۷: ۵۲۰).

مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده در سازمان‌های نظامی

تحولات فناورانه، شناختی و اطلاعاتی موجب شده‌اند که جنگ‌های آینده بیش از آنکه متکی بر برتری سخت‌افزاری باشند، به توانمندی‌های انسانی پیچیده مانند قضاوت، سازگاری، یادگیری سریع و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت وابسته شوند. در ادبیات نظامی نوین، انسان عامل برتری پایدار تلقی می‌شود؛ زیرا فناوری‌ها قابل کپی‌برداری‌اند، اما قابلیت‌های انسانی عمیق نه. در ادامه به اختصار به برخی از مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده اشاره شده است.

شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور: یکی از مطلوب‌های بنیادین سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح، برخورداری از سواد فناورانه، توان تحلیل داده و کار با سامانه‌های هوشمند است. مطالعات جدید دفاعی نشان می‌دهند که نیروی انسانی بدون توان فهم و بهره‌برداری از داده‌ها، هوش مصنوعی و سامانه‌های خودکار، در محیط‌های عملیاتی آینده دچار افت اثربخشی خواهد شد (دپارتمان دفاعی ایالات متحده آمریکا^۴، ۲۰۲۴: ۶).

¹ Aguinis

² Milkovich & Newman

³ Dessler

⁴ U.S. Department of Defense



تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده: توانایی تحلیل کلان، تشخیص الگوهای محیطی و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، از مطلوب‌های محوری سرمایه‌های انسانی آینده محسوب می‌شود. پژوهش‌های نظامی معاصر تأکید می‌کنند که فرماندهان و کارکنان آینده باید قادر باشند در محیط‌های چنددامنه‌ای و پرابهام، تصمیم‌های سریع و اثربخش اتخاذ کنند (آکادمی ملی علوم مهندسی و پزشکی^۱، ۲۰۲۳: ۴۱).

رهبری مأموریت‌محور و انعطاف‌پذیر: رهبری آینده در نیروهای مسلح نیازمند توان هدایت شبکه‌ای، اعتمادسازی، واگذاری اختیار و انطباق با تغییرات سریع است. بر اساس دکتترین‌های نوین رهبری نظامی، رهبران آینده باید بتوانند در سطوح مختلف عملیاتی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مأموریت‌محور را تسهیل نمایند (ارتش آمریکا^۲، ۲۰۲۲: ۱).

سازگاری، یادگیری مستمر و چابکی شناختی: سرمایه‌های انسانی آینده باید واجد قابلیت یادگیری مداوم، بازآموزی سریع و تطبیق با شرایط نوظهور باشد. مطالعات آینده‌پژوهی منابع انسانی دفاعی نشان می‌دهد که سازمان‌های نظامی موفق، افرادی را پرورش می‌دهند که یادگیری را یک شایستگی راهبردی تلقی می‌کنند، نه یک فعالیت مقطعی (اسچومیکر^۳ و همکاران، ۲۰۲۰: ۵۸).

حل مسائل پیچیده و تفکر انتقادی: توان تحلیل و حل چالش‌های نامعین، تفکر انتقادی برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پرابهام و پیچیده از ضروری‌ترین شایستگی‌های آینده است که در ادبیات آینده مهارت‌ها برجسته شده‌اند. این مهارت‌ها اساس تصمیم‌سازی در محیط‌های نظامی پیچیده و چنددامنه‌ای را فراهم می‌کنند (یورومیل^۴، ۲۰۲۰: ۳).

توان همکاری انسان-ماشین^۵: با گسترش سامانه‌های هوشمند، یکی از مطلوب‌های کلیدی سرمایه‌های انسانی آینده، توان تعامل مؤثر با هوش مصنوعی و سامانه‌های خودمختار است. پژوهش‌های جدید تأکید دارند که برتری عملیاتی آینده نه از جایگزینی انسان، بلکه از همکاری شناختی انسان و ماشین حاصل می‌شود (ماتیوس و کولز^۶، ۲۰۲۵: ۳).

¹ National Academies of Sciences, Engineering and Medicine

² U.S. Army

³ Schoemaker

⁴ EUROMIL

⁵ Human-AI Teaming

⁶ Maathuis & Cools



مهارت‌های ارتباطی و همکاری شبکه‌ای: عملیات‌های آینده مستلزم همکاری بین‌سازمانی، بین‌رشته‌ای و گاه بین‌المللی است. از این‌رو، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و هماهنگی شبکه‌ای به‌عنوان مطلوب‌های اساسی سرمایه‌انسانی آینده شناسایی شده‌اند (دیلویت^۱، ۲۰۲۳: ۱۰).

تاب‌آوری روانی و مدیریت فشار عملیاتی: تاب‌آوری روانی، حفظ عملکرد در شرایط فشار شدید و توان بازگشت‌پذیری پس از بحران، از مطلوب‌های حیاتی سرمایه‌انسانی در آینده به‌شمار می‌رود. پژوهش‌های پزشکی - نظامی نشان می‌دهند که تاب‌آوری مستقیماً با آمادگی رزمی و پایداری مأموریتی مرتبط است (کیسی^۲، ۲۰۲۵: ۲).

تعهد ارزشی، اخلاق حرفه‌ای و هویت سازمانی: پایبندی به ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی همچنان یکی از مطلوب‌های غیرقابل جایگزین سرمایه‌انسانی نیروهای مسلح است. مطالعات دفاعی تأکید دارند که فناوری و مهارت بدون بنیان ارزشی، می‌تواند مخاطرات راهبردی و اخلاقی جدی ایجاد کند (دپارتمان دفاعی ایالات متحده آمریکا، ۲۰۲۲: ۱۵).

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، یک تحقیق کاربردی - توسعه‌ای و بر مبنای ماهیت توصیفی - پیمایشی بوده که از رویکردی آمیخته برخوردار است. جامعه آماری تحقیق شامل آن دسته از خبرگان و کارشناسانی است که حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۵ سال سابقه مدیریتی در حوزه سرمایه‌انسانی نیروهای مسلح داشته‌اند، می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی با توجه به اشباع نظری شامل ۱۱ نفر و در بخش کمی شامل ۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و پیشکسوتان حوزه سرمایه‌انسانی نیروهای مسلح بوده که به شیوه هدفمند انتخاب شده‌اند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز به‌منظور تدوین ادبیات تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای با بهره‌گیری از ابزار فیش‌برداری و برای جمع‌آوری داده‌های واقعی نیز از مطالعات میدانی با استفاده از ابزار جلسات خبرگی ساختارمند^۳ و پرسشنامه بسته استفاده شده است. جلسات خبرگی تا رسیدن به اشباع نظری در شش مرحله برگزار گردیده و در هر جلسه خبرگی، موضوعات قابل بحث، شاخص‌های ارزیابی و معیارهای تصمیم‌گیری تعیین و به خبرگان ارائه و جهت اجماع‌سازی نیز از رأی‌گیری مرحله‌ای استفاده شده است. در طول جلسات خبرگی این

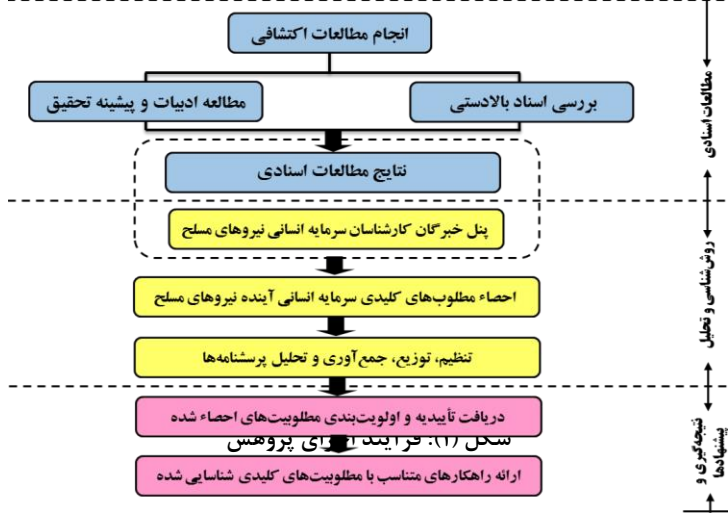
¹ Deloitte

² Casey

³ Structurrd Expert Sessions

پژوهش، شکاف معناداری بین نظرات مشاهده نگردید و در موارد اختلاف نظرهای جزئی، دیدگاه‌های مخالف در جلسات بعدی مطرح و دلایل اختلاف بررسی و با اکثریت آراء اجماع‌سازی صورت پذیرفته است.

سئوالات پرسشنامه نیز از جنبه‌های روایی ظاهری و محتوا به جهت بدون ابهام بودن و همچنین کفایت کمیت و کیفیت گویه‌ها توسط خبرگان تأیید گردیده و ضریب پایایی پرسشنامه (آلفای کرونباخ) با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۹/۲۵ / ۰ محاسبه گردید که نشانگر پایایی بالا و قابل قبول آن بوده است. داده‌های کمی جمع‌آوری شده با استفاده از ابزار پرسشنامه با استفاده از آماره‌ها یا پارامترهای توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به‌منظور رتبه‌بندی اهمیت شاخص‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. سایر داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از جلسات خبرگی نیز با استفاده از تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در ادامه فرآیند کامل اجرای پژوهش به شرح شکل (۱) آمده است.



شکل (۱): فرآیند اجرای پژوهش

یافته‌های تحقیق

همانطور که پیش از این نیز اشاره گردید، نمونه‌ی آماری این تحقیق در بخش کمی ۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و پیشکسوتان نیروهای مسلح بوده که حداقل از مدرک کارشناسی ارشد و بیش از ۵ سال سابقه مدیریتی در حوزه سرمایه انسانی برخوردار بوده‌اند، تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصل از بررسی مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان شامل: رتبه، سنوات خدمتی،

سازمان محل خدمت، سابقه مدیریتی در حوزه سرمایه انسانی و سطح تحصیلات در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه نمونه (بر حسب تعداد و درصد)

رتبه	رتبه ۱۴	رتبه ۱۵	رتبه ۱۶	رتبه ۱۷	رتبه ۱۸	نامشخص
رتبه	۲	۶	۲۲	۵	۳	۳
سنوات	۱۰ الی ۱۵	۱۶ الی ۲۰	۲۱ الی ۲۵	۲۵ الی ۳۰	۳۰ به بالا	نامشخص
خدمت	۵	۶	۱۲	۱۰	۶	۲
محل خدمت	ستاد کل	آجا	سپاه پاسداران	فراجا	ودجا	نامشخص
سابقه مدیریتی	۱۵	۷	۷	۹	۳	۳
سطح تحصیلات	ارشد	دا. دکتری	دکتری	نامشخص	نامشخص	نامشخص

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، مطلوب‌های کلیدی سرمایه انسانی آینده‌نیروهای مسلح با بررسی اسناد بالادستی، مطالعات پیشین و تشکیل جلسات خبرگی احصاء و جهت دریافت تأییدیه و همچنین رتبه‌بندی اهمیت شاخص‌ها طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان و کارشناسان سرمایه انسانی نیروهای مسلح قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): مطلوب‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح

آماره فریدمن	درصد		شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	رتبه
	مخالف	موافق				
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	متکی بر اصول، مبانی و ارزش‌های اسلامی	معدنویت محجوری	فردی	۱.
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	مکلف به انجام واجبات و پرهیز از محرمات			۲.
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	توکل و اعتماد به خداوند در تمام امور			۳.
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	اعتقاد و التزام قلبی و عملی به آخرت			۴.
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	آمر به معروف و ناهی از منکر			۵.



آماره فریدمن	درصد		شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد	رتبه
	مخالف	موافق				
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	گوش به فرمان و پا به رکاب ولایت فقیه	ولایت‌مداری		۶
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	الگو قراردادن امامین انقلاب			۷
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	التزام قلبی و عملی به اطاعت از اوامر ولایت			۸
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	آگاه بودن از تلاش‌ها و فرصت‌طلبی‌های دشمنان	بصیرت و هوشیاری		۹
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	تشخیص وظیفه متناسب با شرایط محیطی سازمان			۱۰
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	سواد رسانه‌ای و آگاهی از مقاصد دشمنان			۱۱
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	موقعیت‌شناسی و برخوردار از درک شرایط			۱۲
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	مردم‌داری و تلاش برای جلب اعتماد جامعه	مردمی بودن		۱۳
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی			۱۴
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	پرهیز از اشراف‌گرایی و مقید به صرفه‌جویی			۱۵
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	پیشگام در مردم‌یاری در بحران‌های طبیعی			۱۶
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	تلاش در راستای حفظ آمادگی رزمی و عملیاتی	تکلیف‌مداری		۱۷
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	خلاق و نوآور در انجام امور سازمانی			۱۸
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	اعتقاد به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی			۱۹
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	ترجیح منافع سازمانی به اهداف و منافع فردی			۲۰



رتبه	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	درصد		آماره فریدمن
				مخالف	موافق	
۲۱	نظم و انضباط		برخوردار از دانش و مهارت برای انجام وظایف	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۲			انجام کار درست و درست انجام دادن کارها	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۳			اطاعت‌پذیری و رعایت سلسله مراتب سازمانی	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۴			قانون‌مداری (اعتقاد و التزام به حاکمیت ضوابط)	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۵			برخوردار از آمادگی جسمی و روحی لازم	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۶			آراستگی و انضباط ظاهری طبق آیین‌نامه انضباطی	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
رتبه	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	درصد		آماره فریدمن
				مخالف	موافق	
۲۷	فردی	داناتی محوری	برخوردار از هوش و ذکاوت جهت انجام وظایف	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۸			دارای روحیه کارهای تیمی و انسجام گروهی	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۲۹			داشتن روحیه پرسش‌گری و نقدپذیر بودن	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۳۰			انجام بهینه امور محوله به شیوه‌های خلاقانه	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۳۱			داشتن رویکردهای آینده‌نگرانه و خلاقانه	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۳۲			اهمیت قائل شدن برای تفکر، تخصص و مهارت	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۳۳			توانایی نوسازی و بهسازی روش‌ها	۱۰۰	-	۲۶.۷۰
۳۴			توانمند در مستندسازی تجارب و	۱۰۰	-	۲۶.۷۰



آماره فریدمن	درصد		شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد	رتبه
	مخالف	موافق				
			دانش کاری			
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	استقامت و پایداری در برابر سختی‌ها و ناملایمات	ایثار و شهادت طلبی		۳۵
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	احساس افتخار به کسوت نظامی		۳۶	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	داشتن فرهنگ عاشورایی		۳۷	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	اراده راسخ و جان‌برکف در راه دفاع از اسلام		۳۸	
۲۴.۷۸	۴.۸۸	۹۳	برخورداری از روحیه سلحشوری و شجاعت		۳۹	
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	تأکید بر انعطاف‌پذیری، چابکی و به روز شدن	اقدام و عمل جهادی		۴۰
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	مدیریت مدبرانه، پر تحرک و دارای ابتکار عمل		۴۱	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	کار خستگی‌ناپذیر برای بهبود وضعیت سازمان		۴۲	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	امیدوار به آینده و امیدبخشی در محیط‌های کاری		۴۳	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	احساس توانایی و نشاط در انجام کارها		۴۴	
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	صداقت و راستگویی در محیط‌های کاری	کرامت انسانی		۴۵
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	رعایت اصل امانت‌داری و رازداری		۴۶	
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	برخورداری از عزت نفس، مناعت طبع و پاک‌دستی		۴۷	
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	خودباوری، خوداتکایی و اعتماد به نفس		۴۸	
۲۶.۷۰	-	۱۰۰	تقید به رعایت شأن و منزلت افراد در کار		۴۹	
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	تواضع و فروتنی نسبت به		۵۰	



آماره فریدمن	درصد		شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد	رتبه
	مخالف	موافق				
			زیردستان و همکاران			
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	پرهیز کردن از ریا، تملق و چاپلوسی در کار			۵۱
۲۵.۷۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	حسن خلق و توانایی برقراری روابط اجتماعی			۵۲

آماره فریدمن	درصد		شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد	رتبه
	مخالف	موافق				
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	تفکر راهبردی و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز	محتوایی	سازمانی	۱
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	سازوکار بهره‌برداری از تجارب و ایده‌های کارکنان			۲
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	عدالت‌محور و پاسخگو در برابر ذینفعان			۳
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	فرهنگ یادگیری جمعی و به اشتراک‌گذاری دانش			۴
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	آینده‌نگری، آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در سازمان			۵
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	دانایی محوری و حرفه‌ای‌گرایی برای تعالی سازمانی			۶
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	فرهنگ مشارکت و تلاش جمعی برای تحقق اهداف			۷
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	الگوی شفافیت سازمانی ارتقاء سلامت اداری			۸
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	توجه به معیشت و منزلت اجتماعی کارکنان			۹
۱۴.۶۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	پیوند بین نسل جوان و پیشکسوت‌های سازمان			۱۰
۱۴.۶۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	پیش‌رونده و پیش‌برنده به سمت			۱۱



			رشد و تعالی		
۱۴.۶۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	خودباوری و خوداتکایی به توانمندی‌های داخلی		.۱۲
۱۴.۰۹	۴.۸۸	۹۵.۱۲	توجه به روابط برادرانه سالم بین کارکنان		.۱۳
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	طراحی مشاغل بر اساس تأمین نیازهای فعلی و آینده	ساختاری - فرآیندی	.۱۴
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	رعایت اصل شایسته‌خواهی		.۱۵
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	سازماندهی و به‌کارگیری با رعایت اصل شایسته‌گماری		.۱۶
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	مدیریت عملکرد مستمر با رعایت اصل شایسته‌سنجی		.۱۷
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	نگهداشت سرمایه انسانی با رعایت اصل شایسته‌داری		.۱۸
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	استقرار نظام عادلانه جبران خدمت		.۱۹
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	استقرار نظام جامع بازنشستگی با رعایت منزلت ذینفعان		.۲۰
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	برخوردار از ساختارهای چابک و روزآمد		.۲۱
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	تاکید بر آمادگی جسمی و روحی کارکنان		.۲۲
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	وحدت‌رویه و روزآمدی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها		.۲۳
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	روزآمدی و کفایت تجهیزات و فناوری‌های سازمان		.۲۴
۱۵.۱۷	-	۱۰۰	برخورداری از برنامه‌های منسجم به‌منظور توانمندسازی		.۲۵
۱۴.۶۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	تعامل و هماهنگی میان‌بخشی در میان بخش‌ها		.۲۶
۱۴.۶۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	استقرار نظام جذب با رعایت اصل شایسته‌گزینی		.۲۷
۱۴.۶۳	-	۱۰۰	طراحی و برقراری فرآیند رسمی		.۲۸

			جامعه‌پذیری		
۱۴۶۳	-	۱۰۰	فرآیند آموزش کارکنان با رعایت اصل شایسته‌پرووری		۲۹

همان‌گونه که در جدول (۲) آمده است، بعد فردی مشتمل بر ۱۰ مولفه (معنویت‌محوری، ولایت‌مداری، بصیرت و هوشیاری، مردمی بودن، تکلیف‌مداری، نظم و انضباط، دانایی‌محوری، ایثار و شهادت‌طلبی، اقدام و عمل جهادی و کرامت انسانی) و ۵۲ شاخص می‌باشد که بیش از ۹۰ درصد از پاسخ‌گویان با تمامی گزاره‌ها موافقت خود را اعلام نموده‌اند. بعد سازمانی نیز مشتمل بر ۲ مولفه (محتوایی و ساختاری-فرآیندی) و ۲۹ شاخص می‌باشد که بیش از ۹۵ درصد از پاسخ‌گویان با تمامی گزاره‌ها موافقت نموده‌اند. در این بخش به دلیل تشابه زیاد در نتایج به دست آمده در خصوص رتبه‌بندی اهمیت مطلوب‌ها از ذکر رتبه‌بندی گزاره‌ها به تفکیک پرهیز به عمل آمده و به نتایج کلی آن در جدول مذکور اشاره شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مطلوب‌های سرمایه‌انسانی نیروهای مسلح ماهیتی چندبعدی، لایه‌مند و درهم‌تنیده دارند و صرفاً به ویژگی‌های فردی یا مهارتی محدود نمی‌شوند. در بعد فردی، غلبه شاخص‌هایی نظیر معنویت‌محوری، ولایت‌مداری، بصیرت و هوشیاری، تکلیف‌مداری، ایثار و اقدام جهادی بیانگر آن است که سرمایه‌انسانی مطلوب در نیروهای مسلح، پیش از هر چیز بر هویت ارزشی، باورهای عمیق اعتقادی و التزام عملی به آرمان‌های نظام اسلامی استوار است. این امر نشان می‌دهد که کارآمدی و آمادگی رزمی- عملیاتی آینده، به‌طور معناداری وابسته به درونی‌سازی ارزش‌ها، خودکنترلی اخلاقی، روحیه جهادی و آمادگی روانی- معنوی کارکنان است.

در عین حال، نتایج حاکی از آن است که بعد فردی بدون اتکاء به شایستگی‌های دانشی، عقلانیت حرفه‌ای و توان‌کنش اثربخش، ناقص خواهد بود. تأکید بر دانایی‌محوری، نظم و انضباط، اقدام‌محوری و کرامت انسانی نشان می‌دهد که سرمایه‌انسانی مطلوب باید توأمان متعهد، توانمند، منضبط، خلاق و مسئولیت‌پذیر باشد. این ترکیب بیانگر الگوی انسان مؤمن متخصص کارآمد است که می‌تواند در شرایط پیچیده، متغیر و پرفشار آینده، تصمیم‌گیری صحیح، اقدام به‌موقع و عملکرد اثربخش از خود بروز دهد.



از سوی دیگر، یافته‌های بعد سازمانی نشان می‌دهد که تحقق مطلوب‌های فردی بدون فراهم‌سازی بسترهای ساختاری، فرآیندی و محتوایی امکان‌پذیر نیست. تأکید بر مؤلفه‌هایی نظیر تفکر راهبردی، آینده‌نگری سازمانی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، عدالت‌محوری، نظام جبران خدمت عادلانه، ساختارهای چابک و فرآیندهای آموزش و جامعه‌پذیری رسمی، بیانگر آن است که سرمایه انسانی مطلوب، محصول تعامل پویا میان فرد و سازمان است. بدین معنا که نیروهای مسلح آینده‌نگر، ناگزیر از حرکت هم‌زمان در دو مسیر تربیت انسان تراز و نوسازی هوشمند نظام‌های مدیریتی و سازمانی هستند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که الگوی مطلوب سرمایه انسانی نیروهای مسلح، الگویی ارزشی-کارکردی، مأموریت‌محور و آینده‌نگر است که هم بر تعالی فردی کارکنان و هم بر توانمندسازی سازمانی تأکید دارد. این الگو می‌تواند به توضیحی معتبر برای سیاست‌گذاری در حوزه جذب، آموزش، ارتقاء، نگهداشت و جانشین‌پروری سرمایه انسانی نیروهای مسلح تبدیل شده و به‌عنوان مبنای طراحی اسناد راهبردی و برنامه‌های تحول منابع انسانی در افق آینده مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

پیشنهادها

ارتقای مدیریت سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیازمند نگاه سیستمی، آینده‌نگر و ارزشی-عملیاتی است. موفقیت در این مسیر، در گرو هم‌افزایی میان اصلاح فرآیندهای مدیریتی، نوسازی ساختارها و تربیت انسان تراز مأموریت‌های آینده خواهد بود. در ادامه راهکارهای پیشنهادی با هدف ارتقای مدیریت سرمایه انسانی آینده به تفکیک وظایف این حوزه آمده است.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- استقرار نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی آینده‌نگر مبتنی بر سناریوهای تهدید، مأموریت‌های آتی و تحولات فناورانه، به‌جای اتکال صرف به روندهای گذشته؛
- تدوین نقشه شایستگی‌های آینده سرمایه انسانی (دانشی، مهارتی، ارزشی و رفتاری) برای سطوح و رده‌های مختلف سازمانی؛
- پیش‌بینی ترکیب بهینه نیروی انسانی (رزمی، فنی، دانشی و پشتیبانی) متناسب با ماهیت مأموریت‌های آینده؛



— ایجاد پایگاه داده جامع سرمایه انسانی برای پایش مستمر وضعیت آمادگی، مهارت، سلامت و قابلیت‌های کارکنان.

جذب و استخدام

— استقرار نظام جذب مبتنی بر شایسته‌گزینی چندبعدی (اعتقادی- ارزشی، شناختی، روانی، جسمانی و مهارتی)؛

— طراحی ابزارهای سنجش برای ارزیابی مؤلفه‌هایی مانند بصیرت، ولایت‌مداری، تاب‌آوری روانی، روحیه جهادی و توان یادگیری؛

— اولویت‌دهی به جذب نیروهای دارای استعدادهای فناورانه، تحلیلی و آینده‌محور در کنار تعهد ارزشی؛

— اجرای فرآیندهای دقیق غربالگری شخصیتی و اخلاق حرفه‌ای پیش از ورود رسمی به سازمان.

تربیت و آموزش

— بازطراحی نظام آموزش با رویکرد تربیت انسان تراز نیروهای مسلح آینده (متعهد، متخصص، خلاق و چابک)؛

— تلفیق آموزش‌های اعتقادی- اخلاقی با آموزش‌های تخصصی، فناورانه و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده؛

— استقرار آموزش‌های مبتنی بر سناریو، شبیه‌سازی، تجربه‌محور و مأموریت‌محور؛

— نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر و به‌روزرسانی مستمر دانش و مهارت‌ها در طول خدمت؛

— استفاده نظام‌مند از تجربیات عملیاتی پیشکسوتان در فرآیند آموزش.

سازماندهی و انتصابات

— طراحی ساختارهای چابک، منعطف و مأموریت‌محور به‌جای ساختارهای صرفاً سلسله‌مراتبی؛

— انتصاب فرماندهان و مدیران بر اساس تناسب شایستگی با مأموریت نه صرفاً سابقه یا رتبه؛

— استقرار نظام جان‌نشین‌پروری هدفمند برای مشاغل کلیدی و حساس؛

— گردش شغلی هدفمند برای ارتقای بصیرت سازمانی، تجربه‌افزایی و جلوگیری از رکود شغلی.



نگهداشت سرمایه انسانی

- ارتقای منزلت اجتماعی، هویتی و سازمانی کارکنان به‌عنوان یک راهبرد نگهداشت؛
- توجه نظام‌مند به سلامت جسمی، روانی و معنوی کارکنان و خانواده‌های آنان؛
- ایجاد مسیرهای شغلی روشن، امیدبخش و مبتنی بر پیشرفت واقعی؛
- تقویت تعلق سازمانی از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و بهبود فرآیندها.

جبران خدمت و پاداش

- استقرار نظام عادلانه، شفاف و انگیزاننده جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، شایستگی و مسئولیت؛
- طراحی بسته‌های پاداش غیرمالی (اعتباری، آموزشی، رفاهی و معنوی) در کنار مشوق‌های مالی؛

- تفکیک مشاغل حساس، تخصصی و پرریسک در نظام پرداخت و مزایا؛
- هم‌راستاسازی نظام پاداش با تقویت روحیه ایثار، اقدام جهادی و نوآوری.

مدیریت عملکرد

- استقرار نظام مدیریت عملکرد چندبعدی شامل شاخص‌های ارزشی، رفتاری، تخصصی و مأموریتی؛
- ارزیابی مستمر عملکرد به‌جای ارزیابی‌های مقطعی و تشریفاتی؛
- پیوند واقعی نتایج ارزیابی عملکرد با آموزش، ارتقاء، انتصاب و پاداش؛
- ترویج فرهنگ بازخورد حرفه‌ای، اصلاح‌محور و رشددهنده.

روابط کار و فرهنگ سازمانی

- تقویت فرهنگ برادری سازمانی، اعتماد متقابل و کرامت انسانی در سطوح مختلف؛
- نهادینه‌سازی ارزش‌هایی مانند صداقت، عدالت، قانون‌مداری و پاسخگویی؛
- مدیریت تعارضات سازمانی به‌صورت هوشمند و پیشگیرانه؛
- ترویج فرهنگ مشارکت، یادگیری جمعی و انتقال تجربه بین نسل‌ها.



مدیریت پایان دوران خدمت موظف (بازنشستگی)

- طراحی نظام بازنشستگی فعال به‌جای بازنشستگی منفعل؛
- ایجاد سازوکارهای رسمی برای بهره‌گیری از دانش، تجربه و سرمایه اجتماعی بازنشستگان؛
- مشارکت دادن بازنشستگان در آموزش، مشاوره، پژوهش و آینده‌پژوهی دفاعی؛
- حفظ منزلت، کرامت و ارتباط سازمانی بازنشستگان با نیروهای مسلح.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت ناشی از گذشته و حال‌گرایی اجرایی پژوهش: این پژوهش، هرچند با رویکرد آینده‌نگر انجام شده، اما مبتنی بر تحلیل روندهای گذشته و وضعیت موجود سرمایه‌انسانی نیروهای مسلح بوده است. از آن‌جا که بسیاری از روش‌های آینده‌پژوهی بر امتداد الگوهای موجود استوارند، احتمال بازتاب گذشته و حال در تصویر آینده وجود دارد.

محدودیت دسترسی به داده‌های طبقه‌بندی‌شده: به‌دلیل ماهیت موضوع، امکان بهره‌گیری از داده‌های دقیق، طبقه‌بندی‌شده و عملیاتی وجود نداشته و پژوهش ناگزیر بر منابع در دسترس، تحلیل خبرگی و اسناد عمومی اتکا داشته است. این امر ممکن است موجب فاصله‌ای میان تحلیل نظری و واقعیت‌های عملیاتی محرمانه گردد.

محدودیت ناشی از اتکای نسبی به قضاوت خبرگان: در بخش‌هایی از پژوهش که از نظرات خبرگان استفاده شده، نتایج متأثر از ادراک، تجربه و چارچوب ذهنی افراد بوده است. هرچند تلاش شده با تنوع‌بخشی به خبرگان و همگرایی نظرات، سوگیری کاهش یابد، اما حذف کامل سوگیری ادراکی امکان‌پذیر نبوده است.

عدم قطعیت محیط راهبردی آینده: تحولات حوزه‌هایی نظیر هوش مصنوعی، جنگ شناختی، زیست‌فناوری و تغییرات ژئوپلیتیکی با سرعتی فراتر از پیش‌بینی‌های خطی در حال وقوع است. از این‌رو، مطلوب‌های شناسایی‌شده ممکن است در صورت وقوع گسست‌های فناورانه یا امنیتی بزرگ، نیازمند بازنگری اساسی باشند.

محدودیت تعمیم‌پذیری بین‌بخشی: یافته‌های پژوهش در سطح کلان نیروهای مسلح ارائه شده و ممکن است در سطح نیروها، رسته‌ها یا مأموریت‌های تخصصی، نیازمند بومی‌سازی و تعدیل باشد. بنابراین، تعمیم مستقیم نتایج به تمامی یگان‌ها بدون انطباق سازمانی توصیه نمی‌شود.



محدودیت زمانی پژوهش: پژوهش در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و تحلیل آن متأثر از شرایط ژئوپلیتیکی و امنیتی همان مقطع بوده است. تغییر شرایط محیطی می‌تواند اولویت برخی مطلوب‌ها را جابه‌جا کند.

با وجود این محدودیت‌ها، در پژوهش حاضر تلاش گردیده، با تلفیق تحلیل روند و قضاوت خبرگی تصویری نظام‌مند و قابل اتکا از مطلوب‌های سرمایه انسانی آینده ارائه دهد؛ لکن بازنگری دوره‌ای نتایج در پرتو تحولات محیطی ضروری است.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- دهقان، نبی‌الله، حجازی، سیدشهاب‌الدین، غلامی، محمود، لطفی، مصطفی، صمیمی، مهدی و فرهادی، علی (۱۳۹۷). تدوین سند راهبردی تحول در فرهنگ سازمانی آجا در افق ۱۴۰۴، مرکز مطالعات راهبردی آجا. رنگریز، حسن، حسن‌پور، اکبر، عباسیان، حسین و سجاد، عاطفه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۴۶)، ۱۱۵-۱۵۶.
- زهدی، شادمهر، امیری، حسن و پارسامعین، کوروش. (۱۴۰۲). طراحی مدل جامع مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی)، فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱۶ (۱)، ۱۲۶-۱۱۳.
- سنجقی، محمدابراهیم، رمضان، مجید، شفقت، ابوطالب و میلانی‌نژاد، حمیدرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴ (۴۷)، ۴۱-۶۹.
- شاه‌محمدی، محمد و بی‌آزار، احمد. (۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌های نظام سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳ (۹۸)، ۱۴۸-۱۲۱.
- شاه‌محمدی، محمد و قدیمی، رامین. (۱۴۰۱). ارائه مدل تأمین نیروی انسانی در ج.ا. ایران با تأکید بر نیروهای مسلح در دهه آینده. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۸ (۶۲)، ۴۰-۵.
- عبدی، بهنام، ملکی، مجید و سالارنژاد، علی‌اصغر. (۱۴۰۰). ارائه مدل مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی با رویکرد جهادی در پرتو بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی). فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱ (۲)، ۳۲-۱.
- کوثر، زهرا و الوانی، سیدمهدی (۱۴۰۲). نگاه جامعه‌محور به مدیریت سرمایه انسانی همسو با توسعه پایدار. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶ (۵۹)، ۳۰-۱.
- گلشاهی، بهنام و مرتضی‌زاده، علیرضا. (۱۴۰۳). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، نک‌نگاشت دیده‌بان سرمایه انسانی، پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.



- گلشاهی، بهنام، صادقی‌نسب، محسن و مرادی‌دمنه، غلامرضا. (۱۴۰۲). مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۹ (۶۳)، ۳۳-۶۲.
- ملکی، مجید و حسونند، شهرام. (۱۴۰۳). شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه سرمایه‌های انسانی مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، ۱۳ (۴)، ۱-۲۲.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bashtannyk, O., Akimova, L., Petrukha, N., Zayats, D., Hudenko, B., & Akimov, O. (2025). Innovative human capital management practices in the security and defense sector: Challenges for public management. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 32(a1), 365-567.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Casey, A. (2025). Human augmentation to deliver an enhanced and resilient people capability for defence. *BMJ Military Health*, Advance online publication, 1-6.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Deloitte. (2023). Building a future-ready military workforce. *Deloitte Insights*, 1-20.
- Department of Defense. (2024). Human Capital Operating Plan 2024-2028. Washington, DC: Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Deloitte. (2022). *The future of the soldier: A more lethal, resilient, and agile force*.
- EUROMIL. (2020). Future of work in a military perspective. EUROMIL.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.



- Maathuis, C., & Cools, K. (2025). Human-AI teaming and co-learning in military operations. arXiv preprint arXiv:2510.01815, 1–18.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business School Press.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2023). Leadership for complex military futures. Washington, DC: The National Academies Press.
- Ployhart, R. E., & Highhouse, S. (2008). *The psychology of personnel selection*. Routledge.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2020). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 62(4), 15–42.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2023). The global future of human resource management in defense organizations. *Human Resource Management Review*, 33(1), 87–102.
- U.S. Army. (2022). FM 6-22: Developing leaders. Washington, DC: Department of the Army.
- U.S. Department of Defense. (2022). Ethical principles for artificial intelligence. Washington, DC: DoD.
- Upden Buijs, T., & Olsthoorn, P. (2024). *Human resource management for military organizations: Challenges and trends*.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

