



Type of Article: Research

Identification and Ranking of Actors Influencing Future Developments in the Human Capital Environments of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran

Seyyed Shahab adin Hejazi¹

Received: 2026/01/05

PP: 73-98

Accepted: 2026/09/11

Abstract

The present study was conducted with the aim of identifying and ranking the actors influencing future developments in the human capital environments of the Armed Forces. In terms of purpose, this research is classified as an applied-developmental study, and in terms of approach, it adopts a mixed-methods design. To carry out the study, 11 participants in the qualitative phase and 41 participants in the quantitative phase were selected through purposive sampling from among experts, specialists, and senior practitioners in human capital within the Armed Forces (holding at least a master's degree and a minimum of five years of managerial experience). To collect the information required for developing the literature review and background of the study, library research was conducted using a note-taking (indexing) tool. For gathering the empirical data needed for the research, field studies were employed using expert panel sessions and a closed-ended questionnaire. The expert panel sessions continued until theoretical saturation was reached (13 sessions). The questionnaire items were validated by subject-matter experts in terms of both face and content validity to ensure clarity, lack of ambiguity, and adequacy in quantity and quality. The reliability coefficient (Cronbach's alpha) was calculated using SPSS software ($\alpha = 0.815$), indicating acceptable reliability of the questionnaire. For the analysis of quantitative data collected from the questionnaires, descriptive statistics were used, and the Friedman test was applied to rank the importance of the actors. Based on the findings, influential actors were identified and ranked at two levels: internal (core and affiliated) and external (governmental, non-governmental, regional, and international). Finally, proposed policy and managerial recommendations were presented.

KeyWords: Actors, Human Capital, Human Capital Management, Armed Forces.

Reference: Hejazi, S. S. A. (2026). Identification and Ranking of Actors Influencing Future Developments in the Human Capital Environments of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Strategic management attitude*, 4(3), 73- 98.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.3.4.0>

¹ Assistant Professor, Imam Khomeini Naval Sciences University, Nowshahr, Iran.



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران موثر بر تحولات آینده محیط‌های سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

سیدشهاب‌الدین حجازی^۱

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

صص: ۹۸-۴۴

دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران موثر بر تحولات آینده محیط‌های سرمایه انسانی 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 «مونه‌گیری هدفمند» انتخاب گردیدند. به منظور گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین ادبیات تحقیق و سوابق مسأله از «مطالعات کتابخانه‌ای» با استفاده از «بازار 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 815/0 احصاء شد که بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها از «آماره‌ها یا پارامترهای توصیفی» و برای رتبه‌بندی اهمیت کنشگران از «آزمون فریدمن» استفاده شده است. بر همین اساس، کنشگران تأثیرگذار در دو سطح داخلی (اصلی و وابسته) و خارجی (حاکمیتی، غیر حاکمیتی، منطقه‌ای و بین‌المللی) شناسایی و رتبه‌بندی گردید و در پایان راهکارهای پیشنهادی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: کنشگران، سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، نیروهای مسلح.

استناددهی (APA): حجازی، سیدشهاب‌الدین (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران موثر بر تحولات آینده محیط‌های سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۴(۳)، ۷۳-۹۸.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.3.4.0>



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 می‌گذارند. 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» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵/۰۷/۰۷).

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 خود مختار و در عین حال فشارهای اقتصادی و زیست‌محیطی، باعث شده است که آینده نیروهای مسلح در بستری از عدم قطعیت و تهدیدهای چند لایه 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 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^۱، ۲۰۲۳: ۸۹).

از سوی دیگر، تحولات شتابان محیط‌های امنیتی، فناوری، اجتماعی و نهادی در دهه‌های آینده، ماهیت سرمایه انسانی نیروهای مسلح را به‌طور بنیادین دگرگون خواهد ساخت. در چنین شرایطی، سرمایه انسانی دیگر صرفاً متأثر از سیاست‌ها و تصمیمات درون‌سازمانی



نیست، بلکه تحت تأثیر شبکه‌ای پیچیده از کنشگران متعدد در سطوح ملی، فراملی، نهادی، فناورانه و اجتماعی قرار دارد. نهادهای حکمرانی، بازیگران فناور، نظام‌های آموزشی، رسانه‌ها، بازیگران حقوقی- بین‌المللی و حتی جریان‌های فرهنگی و اجتماعی، هر یک به‌گونه‌ای بر شکل‌گیری، توسعه و کارآمدی سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح اثر گذارند. از این‌رو، عدم شناخت نظام‌مند این کنشگران و غفلت از نقش و وزن اثرگذاری آن‌ها می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های ناقص، سیاست‌گذاری‌های واکنشی و کاهش آمادگی راهبردی نیروهای مسلح شود.

از منظر علمی، شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران مؤثر، پیش‌نیاز تحلیل‌های آینده‌پژوهانه معتبر در حوزه سرمایه انسانی محسوب می‌شود. آینده‌پژوهی بدون شناخت بازیگران کلیدی، روابط قدرت، منافع و میزان نفوذ آن‌ها، به پیش‌بینی‌های کلی و غیرکاربردی تقلیل می‌یابد. رتبه‌بندی کنشگران امکان تمایز میان عوامل پیشران، تأثیرگذار و حاشیه‌ای را فراهم ساخته و به پژوهشگران و سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد منابع، توجه و مداخلات راهبردی خود را به‌صورت هدفمند بر کنشگران کلیدی متمرکز نمایند. این رویکرد، به‌ویژه در حوزه سرمایه انسانی نیروهای مسلح که تصمیمات آن دارای پیامدهای بلندمدت و بعضاً غیرقابل بازگشت است، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

از منظر راهبردی، پرداختن به این موضوع زمینه‌ساز ارتقای حکمرانی سرمایه انسانی در نیروهای مسلح خواهد بود. شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران مؤثر، امکان طراحی سیاست‌های پیش‌دستانه، مدیریت فعال و ایجاد هم‌افزایی میان بازیگران همسو را فراهم می‌کند و در عین حال، ظرفیت‌های تهدیدزا یا محدودکننده کنشگران رقیب یا نامتجانس را آشکار می‌سازد. تحولات محیط‌های آینده سرمایه انسانی نیروهای مسلح، محصول برهم‌کنش مجموعه‌ای از کنشگران متنوع در سطوح نهادی، فناورانه، اجتماعی و حکمرانی است. پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که سیاست‌های نیروی انسانی سازمان‌های دفاعی به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر بازیگرانی فراتر از ساختارهای رسمی نظامی قرار دارند؛ از جمله دولت‌ها، نهادهای قانون‌گذار، بازیگران فناور، نظام‌های آموزشی، رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱: ۲۰۲۳: ۲۷).



از منظر آینده‌پژوهی نیز شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران مؤثر، یکی از الزامات اساسی تحلیل محیط و طراحی سناریوهای معتبر محسوب می‌شود. گزارش‌های تحلیلی اخیر تأکید دارند که بدون شناخت بازیگران کلیدی و وزن اثرگذاری آن‌ها، سیاست‌گذاری منابع انسانی به تصمیمات واکنشی و کوتاه‌مدت تقلیل می‌یابد (مجمع جهانی اقتصاد^۱، ۲۰۲۳: ۵).

در حوزه دفاعی، این ضرورت مضاعف می‌شود؛ زیرا سرمایه انسانی نیروهای مسلح مستقیماً با امنیت ملی و توان بازدارندگی پیوند دارد. مطالعات ناتو نشان می‌دهد که آینده نیروی انسانی نظامی بیش از هر زمان دیگر وابسته به مدیریت شبکه‌ای کنشگران و هماهنگی میان بازیگران حکمرانی، فناوری و آموزش است (ناتو^۲، ۲۰۲۲: ۱۱). بنابراین، پرداختن علمی به شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران مؤثر، بستری برای گذار از مدیریت سنتی سرمایه انسانی به حکمرانی آینده‌نگر و پیش‌دستانه در نیروهای مسلح فراهم می‌آورد.

با این توضیح پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: «کنشگران محیط‌های آینده سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بر حسب اولویت کدامند؟».

پیشینه و مبانی نظری پژوهش پیشینه

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

ملکی و حسنوند (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 ارزش‌زدایی و اشاعه رفتارهای مخرب) و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی (تهدیدات مدیریتی و عدم توجه به نظام پیشنهادات) شناسایی گردیده‌اند.

1 World Economic Forum

2 NATO



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 داده‌بنیاد 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 جامعه‌محور به مدیریت سرمایه انسانی همسو با توسعه پایدار» به طراحی الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور 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 جامعه‌محور، آموزش و توسعه جامعه‌محور، مدیریت عملکرد جامعه‌محور، جبران خدمات جامعه‌محور و حفظ و نگهداشت جامعه‌محور و پیامدها شامل پیامدهای سازمانی و فراسازمانی است. تفسیر و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد بازتعریف ارزش‌ها و منافع مشترک از طریق گفت‌وگو و مشارکت هر چه بیشتر و «وفاق و هماهنگی بین سازمان‌های دولتی» تسهیل‌کننده جامعه‌محوری خواهد بود.



شاه‌محمدی 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 دهه‌ی 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 درون‌زا، 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.

مرور پیشینه نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های موجود در حوزه سرمایه انسانی نیروهای مسلح، بر شناسایی شایستگی‌ها، مهارت‌ها یا مطلوبیت‌های فردی و سازمانی تمرکز دارند و کمتر به تحلیل کنشگران اثرگذار بر محیط‌های آینده این سرمایه



پرداخته‌اند. افزون بر این، تاکنون مطالعات هدفمندی در خصوص رتبه‌بندی نظام‌مند کنشگران بر اساس میزان نفوذ، شدت اثرگذاری و نوع نقش آن‌ها در تحولات آینده انجام نپذیرفته است؛ در حالی که انجام این مهم برای اولویت‌بندی سیاست‌ها و تخصیص منابع راهبردی در حوزه سرمایه انسانی برای نیروهای مسلح ضروری است.

مبانی نظری پژوهش

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

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^۲، 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

¹ Armstrong & Taylor

² Armstrong



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^۱، 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^۲، ۱۹۸۹: ۹۵).

مدیریت عملکرد: یکی از مشکلات اساسی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، عدم توانایی در شناسایی و استفاده بهینه از توانایی‌ها و استعداد‌های 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 مبتنی بر رتبه‌بندی فاصله گرفته و به سمت گفت‌وگوهای مستمر و توسعه‌محور حرکت کرده‌اند (آگوینیس^۳، 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

^۱ Ployhart & Highhouse

^۲ Nadler & Nadler

^۳ Aguinis



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^۱، 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^۲، ۲۰۱۷: ۲۰: ۵۲۰).

ویژگی‌های کلیدی سرمایه انسانی در محیط‌های آینده سازمان‌های نظامی: سرمایه انسانی آینده سازمان‌های نظامی را می‌توان در یک عبارت کلیدی خلاصه کرد: «متخصصان فناوری‌محور، تاب‌آور از نظر شناختی و دارای قضاوت اخلاقی که قادر به کار در تیم‌های چندرشته‌ای و تطبیق با شرایط پویا هستند». پرورش چنین نیروهایی نیازمند یک تحول اساسی در نظام‌گزینش، آموزش، تربیت و نگهداشت نیروی انسانی است. ویژگی‌های سرمایه انسانی آینده را می‌توان در قالب یک «سرباز، دانشمند، مذاکره‌گر و خلاق» خلاصه کرد. این فرد ترکیبی است از: مهارت‌های سخت (فناوری، داده و تحلیل)؛ مهارت‌های نرم (خلاقیت، ارتباطات و اخلاق)؛ قابلیت‌های بنیادین (تاب‌آوری شناختی، فیزیولوژیک و یادگیری مستمر). پرورش چنین سرمایه انسانی مستلزم همکاری نزدیک نیروهای مسلح با دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و حتی شرکت‌های فناوری است تا اکوسیستمی از استعدادها و مهارت‌ها ایجاد شود. در ادامه به برخی از ویژگی‌های کلیدی سرمایه انسانی آینده سازمان‌های نظامی اشاره شده است.

سواد دیجیتال و فناوری پیشرفته^۳: سربازان و فرماندهان آینده باید درکی عمیق از فناوری‌های محوری داشته باشند. این امر فراتر از توانایی کار با یک نرم‌افزار خاص است و شامل درک مفاهیم پایه هوش مصنوعی، علم داده، سایبرنتیک و عملکرد سیستم‌های

¹ Milkovich & Newman

² Dessler

³ Advanced Digital and Technological Literacy



خودمختار می‌شود. این سواد برای تعامل مؤثر با سیستم‌های پیشرفته، درک محدودیت‌های آن‌ها و جلوگیری از خطاهای فاجعه‌بار در میدان نبرد ضروری است. در واقع؛ سرباز آینده باید بتواند با سیستم‌های هوش مصنوعی همکاری کند، خروجی آن‌ها را تفسیر نماید و در نهایت، مسئولیت تصمیم نهایی را بر عهده بگیرد. این امر مستلزم یک پایه قوی در سواد دیجیتال است (شار^۱، ۲۰۲۱: ۱۲۴).

تاب‌آوری شناختی و مهارت‌های روانی - اجتماعی^۲ : در محیط‌های پراسترس، پر از اطلاعات و با تهدید دستکاری شناختی، تاب‌آوری ذهنی به اندازه توانایی فیزیکی اهمیت می‌یابد. سرمایه انسانی آینده باید مهارت‌هایی مانند مدیریت استرس، تفکر انتقادی برای مقابله با اطلاعات نادرست، انعطاف‌پذیری ذهنی و هوش هیجانی بالا را دارا باشد تا در برابر فشارهای روانی جنگ آینده مقاومت کند (ناتو، ۲۰۲۱: ۹).

مهارت‌های بینا فرهنگی و زبانی^۳ : از آن‌جا که بسیاری از درگیری‌های و منازعات احتمالی آینده در بسترهای شهری و نامتقارن و در تعامل با غیرنظامیان رخ می‌دهد، درک زمینه اجتماعی، هنجارهای فرهنگی و زبان محلی برای کسب «قدرت مانور اجتماعی» حیاتی است. این مهارت برای جمع‌آوری اطلاعات معتبر، ایجاد اعتماد و اجرای عملیات روانی مؤثر ضروری است. در چنین شرایطی، توانایی درک و حرکت کردن در محیط‌های اجتماعی - فرهنگی پیچیده، یک قابلیت راهبردی برای نیروها در عملیات نامتقارن و ضدشورش خواهد بود (کالونیاتیس^۴، ۲۰۱۹: ۴۸).

مهارت‌های ادغام حوزه‌ها و کار تیمی چند تخصصی^۵ : سربازان آینده نباید تنها در یک حوزه تخصصی منزوی عمل کنند. آن‌ها باید درکی اساسی از نحوه تعامل حوزه‌های مختلف داشته باشند و توانایی کار در تیم‌های چندتخصصی متشکل از متخصصان سایر، فضایی، اطلاعاتی و عملیات ویژه را پیدا کنند. آموزش و تمرینات نیز باید بر ادغام

¹ Scharre

² Cognitive Resilience and Psycho-Social Skills

³ Cross-Cultural and Linguistic Competence

⁴ Kalloniatis

⁵ Multi- Domain Integration and Interdisciplinary Teamwork



حوزه‌ها متمرکز شود تا فرماندهان و سربازان عادی بتوانند اثرات عمل خود را در تمام حوزه‌ها درک کرده و از قابلیت‌های آن‌ها بهره ببرند (دیویس^۱، ۲۰۲۰: ۲۲).

خلاقیت و توانایی تطبیق‌پذیری^۲ : در محیطی که دشمن از تاکتیک‌های نامتعارف و فناوری‌های نوظهور استفاده می‌کند، رویه‌های استاندارد و سلسله مراتب سفت و سخت ممکن است کارایی خود را از دست بدهند. نیروی انسانی آینده باید بتواند در شرایط مبهم و متغیر، به سرعت بیندیشد، راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهد و خود را با شرایط کاملاً جدید تطبیق دهد. این ویژگی در تقابل با سیستم‌های هوش مصنوعی که در «داده‌های تاریخی» آموزش دیده‌اند و در مواجهه با موقعیت‌های کاملاً جدید، غیرمنتظره یا «دیده نشده» که در داده‌های آموزشی اولیه‌اش وجود ندارند، دچار چالش می‌شود، یک مزیت انسانی کلیدی محسوب می‌شود (فرماندهی منابع انسانی ارتش آمریکا^۳، ۲۰۲۳: ۵).

اخلاق و قضاوت در عصر ماشین‌های خودمختار^۴ : با افزایش استفاده از سیستم‌های تسلیحاتی خودمختار، نیروی انسانی باید دارای درک عمیقی از مسائل اخلاقی، حقوق بشردوستانه بین‌المللی و قضاوت انسانی باشد. تصمیم درباره واگذاری اختیار مرگ و زندگی انسان‌ها به یک الگوریتم، یک مسئولیت اخلاقی عظیم است که مستلزم پرورش نیروهایی با بصیرت اخلاقی بالا است. در برابر چنین مسئولیت خطیری، آموزش اخلاق و قضاوت انسانی باید در مرکز برنامه‌های آموزشی قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که انسان‌ها در چرخه تصمیم‌گیری نظامی، کنترل و مسئولیت نهایی را حفظ می‌کنند (لین و مهلمن^۵، ۲۰۲۰: ۸۹).

مهارت‌های ارتباطی و روایت‌سازی راهبردی^۶ : در محیطی که جنگ شناختی و اطلاعاتی نقش محوری دارد، نیروی انسانی باید بتواند نه تنها درک کند، بلکه در شکل دهی به رویدادها نیز فعالانه مشارکت داشته باشد. این امر مستلزم مهارت در ساخت، انتشار و دفاع از روایت‌های راهبردی در برابر مخاطبان داخلی، بین‌المللی و

¹ Davis

² Creativity and Adaptability

³ U.S. Army Human Resources Command

⁴ Ethics and Judgment in the Age of Autonomous Systems

⁵ Lin & Mehlman

⁶ Strategic Communication and Narrative Skills



دشمن است. سربازان و فرماندهان به‌عنوان نمایندگان میدانی، باید قادر به برقراری ارتباط مؤثر با رسانه‌ها و جامعه محلی باشند (ماتیس و وست^۱، ۲۰۲۲: ۷۱).

مهارت‌های کارآفرینی و نوآوری^۲: سلسله مراتب سنتی و رویه‌های ثابت ممکن است در برابر دشمنان چابک و غیرمتعارف کارایی کمتری داشته باشند. بنابراین، نیروی انسانی آینده نیازمند روحیه کارآفرینی داخلی است. یعنی می‌بایست از توانایی شناسایی مشکلات، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و قبول ریسک‌های حساب‌شده برای دستیابی به نتایج برتر در میدان نبرد برخوردار باشد. در نبردهای آینده نیروهای مسلح به افرادی نیاز دارد که در شرایط ابهام، ابتکار عمل را به دست بگیرند و مانند یک کارآفرین در یک سازمان بزرگ فکر و عمل کنند (هافمن^۳، ۲۰۲۳: ۳۳).

سواد داده و تحلیلی^۴: با تبدیل شدن داده به «سوخت» میدان نبرد آینده، هر فرد در نیروهای مسلح، از سرباز خط مقدم تا فرمانده ستاد، باید دارای درک پایه از علم داده، تحلیل آماری و تفسیر بصری‌سازی‌های داده باشد. آنان باید بتوانند بین «داده» و «اطلاعات قابل اعتنا» تمایز قائل شوند و بر اساس شواهد تحلیلی تصمیم‌گیری کنند. در نبردهای آینده، سربازان باید یک «تحلیلگر داده» در سطح پایه باشند. در واقع؛ در آینده توانایی کار با داده و درک خروجی سیستم‌های هوش مصنوعی، به اندازه مهارت‌های تیراندازی، اساسی خواهد بود (پومرول^۵، ۲۰۲۱: ۱۷).

یادگیری مستمر و چابکی فکری^۶: شتاب تغییرات فناورانه به این معنی است که دوره‌های آموزشی مقطعی کافی نیستند. سرمایه انسانی آینده باید مشتاق و قادر به یادگیری مستمر و بازآموزی^۷ در طول دوران خدمت خود باشد. این امر نیازمند چابکی فکری برای کنار گذاشتن دانش منسوخ و پذیرش سریع مفاهیم و سیستم‌های جدید است. توانایی یادگیری، فراموشی آموخته‌های قدیمی و یادگیری مجدد،

¹ Mattis & West

² Entrepreneurial and Innovative Mindset

³ Hoffman

⁴ Data Literacy and Analytical Acumen

⁵ Pomerol

⁶ Lifelong Learning and Mental Agility

⁷ Reskilling & Upskilling



حیاتی‌ترین مهارت برای نیروهای مسلح در قرن بیست و یکم خواهد بود. مزیت رقابتی با سرعت یادگیری تعیین می‌شود (مرکز بینش‌های دولتی دیلویت^۱، ۲۰۲۳: ۸).
تاب‌آوری فیزیولوژیک در محیط‌های شدید^۲: با گسترش عملیات به فضا، اعماق دریا و محیط‌های آلوده (شیمیایی، بیولوژیکی و رادیواکتیو)، بدن انسان نیز باید بتواند با این شرایط سخت تطبیق یابد. سرمایه انسانی آینده ممکن است نیازمند تمرینات و آمادگی‌های ویژه فیزیولوژیک باشد تا در برابر فشارهای گرانشی، تشعشعات کیهانی یا فشارهای زیرآب مقاومت کند. امروزه حفظ عملکرد شناختی و فیزیکی بهینه در محیط‌های شدید و ایزوله، مانند ایستگاه‌های فضایی یا پست‌های زیردریایی دورافتاده، به یک حوزه مطالعاتی مهم برای پزشکی نظامی تبدیل شده است (تحقیقات انسانی ناسا^۳، ۲۰۲۳: ۴).

روش پژوهش

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 سرمایه انسانی 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 سرمایه انسانی 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»^۴ 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 Center for Government Insights

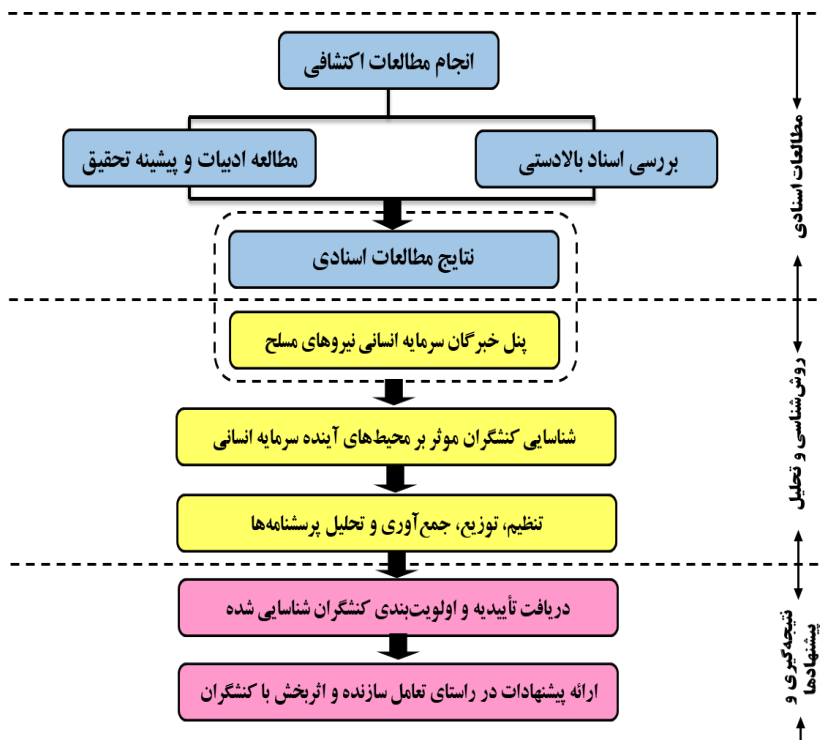
² Physiological Resilience in Extreme Environments

³ NASA Human Research

⁴ 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 ۰/۸۱۵ محاسبه گردید که نشانگر پایایی 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 کنشگران 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 پژوهش

الف) تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمعیت‌شناختی

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	۷۰۳۲٪
سنوات	۱۰ الی ۱۵	۱۶ الی ۲۰	۲۱ الی ۲۵	۲۵ الی ۳۰	۳۰ به بالا	نامشخص
خدمت	۵	۶	۱۲	۱۰	۶	۴۸۸٪
محل خدمت	۱۳	۶	۳	۸	۱۱	۲۶۸۲٪
سابقه	۵ الی ۱۰	۱۱ الی ۱۵	۱۶ الی ۲۰	۲۱ به بالا	نامشخص	
مدیریتی	۱۵	۷	۷	۹	۳	۷۰۳۲٪
سطح تحصیلات	۱۹	۶	۱۴	۲	۲	۴۸۸٪
	ارشد	دا. دکتری	دکتری	نامشخص		

ب) تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، کنشگران (بازیگران) محیط‌های آینده سرمایه انسانی نیروهای مسلح با بررسی اسناد بالادستی، مطالعات پیشین و تشکیل جلسات خبرگی احصاء و به‌منظور دریافت تأییدیه و رتبه اهمیت آنان طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان و کارشناسان سرمایه انسانی نیروهای مسلح قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش، شامل کنشگران داخلی و خارجی مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح در ادامه طی جداول (۲) و (۳) به ترتیب رتبه ارائه شده است.



جدول (۲): کنشگران داخلی مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های سرمایه انسانی نیروهای مسلح

عنوان کنشگران داخلی	درصد		آماره فریدمن
	مخالف	موافق	
اصلی	-	۱۰۰	۴۸۸
	-	۱۰۰	۴۰۴
	-	۱۰۰	۳۰۴
	-	۱۰۰	۳۰۴
	-	۱۰۰	۳۰۴
	-	۱۰۰	۳۰۴
	-	۱۰۰	۳۰۴
وابسته	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۶۰۵۷
	-	۱۰۰	۶۰۴۸
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۶۰۳۹
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۶
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۵۰۶۱
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۵۰۲۸
	-	۱۰۰	۴۰۹۸
	-	۱۰۰	۴۰۹۳
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۴۰۴۶
	۲۰۴۴	۹۷۰۵۶	۴۰۳

همان‌گونه که در جدول (۲) آمده است، بیش از ۹۵ درصد از پاسخ‌گویان با تمامی کنشگران داخلی شناسایی شده به‌عنوان بازیگران مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران موافقت نموده‌اند و در میان کنشگران اصلی، بالاترین رتبه به ترتیب به «فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)» و «ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا. ایران» و در میان کنشگران وابسته به «نیروی قدس سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» و «دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی، پژوهشکده‌ها و مراکز مطالعاتی نیروهای مسلح» اختصاص یافته است. سایر اطلاعات مربوط به کنشگران داخلی (بازیگران) مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح در جدول مذکور آمده است.



جدول (۳): کنشگران خارجی مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های سرمایه‌های انسانی نیروهای مسلح

آماره فریدمن	درصد		عنوان کنشگران خارجی (برون سازمانی)	
	مخالف	موافق		
۱۱.۹۸	۲.۴۴	۹۷.۵۶	قوه مجریه (وزارت‌خانه‌های مرتبط با مأموریت نیروهای	حاکمیتی
۱۱.۷۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	قوه مقننه (مجلس شورای اسلامی، دیوان محاسبات کشور	
۱۱.۰۸	۲.۴۴	۹۷.۵۶	سازمان برنامه و بودجه کشور	
۱۰.۹۸	۴.۸۸	۹۵.۱۲	شورای عالی امنیت ملی	
۱۰.۵۲	۲.۴۴	۹۷.۵۶	قوه قضاییه (سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری	
۱۰.۱۷	۲.۴۴	۹۷.۵۶	سازمان صدا و سیما ج.ا. ایران	
۹.۴۸	۴.۸۸	۹۵.۱۲	شورای عالی فضای مجازی	
۹.۴۲	۴.۸۸	۹۵.۱۲	مجمع تشخیص مصلحت نظام	
۹.۰۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	سازمان اداری و استخدامی کشور	
۸.۸۳	۲.۴۴	۹۷.۵۶	معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	
۸.۶	۴.۸۸	۹۵.۱۲	مجلس خبرگان رهبری	
۸.۴۸	۴.۸۸	۹۵.۱۲	شورای عالی انقلاب فرهنگی	
۸.۳۵	۲.۴۴	۹۷.۵۶	شرکت‌های دولتی طرف قرارداد با نیروهای مسلح	
۷.۰۲	۴.۸۸	۹۵.۱۲	شورای نگهبان	
۶.۳۵	۴.۸۸	۹۵.۱۲	بنیاد شهید و امور ایثارگران	
۵.۵	۴.۸۸	۹۵.۱۲	سازمان ملی سنجش و ارزشیابی نظام آموزش کشور	غیرحاکمیتی
۵.۴	۲.۴۴	۹۷.۵۶	بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی	
۱۲.۹۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	شرکت‌های دانش‌بنیان طرف قرارداد با نیروهای مسلح	
۱۲.۹۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزشی کشور	
۱۲.۹۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	سکوها و اینترنتی، رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی	
۱۲.۹۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	شبکه‌های معاند فارسی‌زبان خارج از کشور	
۱۲.۹۶	۲.۴۴	۹۷.۵۶	احزاب و گروه‌های سیاسی	
۱۲.۵	۴.۸۸	۹۵.۱۲	اقوام ایرانی (ترک، کرد، لر، عرب، بلوچ و ...)	
۱۲.۵	۴.۸۸	۹۵.۱۲	گروهک‌های معاند نظام ج.ا. ایران، عرفان‌های کاذب	
۱۲.۰۴	۷.۳۲	۹۲.۶۸	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)	
۱۱.۵۸	۹.۷۶	۹۰.۲۴	جمعیت زنان کشور	
۱۱.۵۸	۹.۷۶	۹۰.۲۴	اهل تسنن (شافعی، حنبلی، حنفی، مالکی)	
۷.۸۹	۱۲.۱۹	۸۷.۸۱	اقلیت‌های دینی (مسیحی، یهودی، زرتشتی و ...)	



عنوان کنشگران خارجی (برون سازمانی)	درصد		آماره فریدمن
	مخالف	موافق	
منطقه‌ای و بین‌المللی	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۹۶
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۹۶
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۵.۱۲	۴.۸۸	۱۲.۵
	۹۲.۶۸	۷.۳۲	۱۲.۵
گروه‌های محور مقاومت (حزب‌الله لبنان، فاطمیون، سازمان همکاری شانگهای (چین، روسیه، قزاقستان و ...)			
سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی (همانند: سازمان ملل و گروه‌های تکفیری معارض با جمهوری اسلامی ایران)			
دولت‌های محور مقاومت (فلسطین، عراق، لبنان و یمن)			
کشورهای همسایه غیرمتخاصم (روسیه، پاکستان، عمان و کشورهای همسایه غیر هم‌سو (عربستان، ترکیه، آذربایجان آمریکا، رژیم اشغالگر صهیونی و متحدین اروپایی)			
سازمان پیمان آتلانتیک شمالی (ناتو)			
گروه بریکس (برزیل، روسیه، چین، هند و ...)			

همان‌گونه که در جدول (۳) آمده است، بیش از ۸۵ درصد از پاسخ‌گویان با تمامی کنشگران خارجی شناسایی شده به‌عنوان بازیگران مؤثر بر تحولات آینده محیط‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح موافقت نموده‌اند و در میان کنشگران حاکمیتی بالاترین رتبه به ترتیب به «قوه مجریه» و «قوه مقننه» و در میان کنشگران غیرحاکمیتی به «شرکت‌های دانش‌بنیان طرف قرارداد با نیروهای مسلح» و «دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزشی کشور» و در میان کنشگران منطقه‌ای و بین‌المللی به «گروه‌های محور مقاومت» و «سازمان همکاری شانگهای» اختصاص یافته است. سایر اطلاعات مربوط به کنشگران خارجی در جدول مذکور آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تحولات آینده محیط‌های رکن سرمایه انسانی نیروهای مسلح، نه حاصل تصمیمات یک‌جانبه درون‌سازمانی، بلکه برآیند کنش و واکنش یک شبکه چندسطحی، چندبازیگری و درهم‌تنیده از کنشگران داخلی، حکومتی، غیرحکومتی و منطقه‌ای-بین‌المللی است. در این میان، کنشگران داخلی اصلی، به‌ویژه فرماندهی معظم کل قوا، ستاد کل نیروهای مسلح و نیروهای مسلح رسمی کشور، بیشترین وزن اثرگذاری راهبردی را بر جهت‌گیری‌های کلان سرمایه انسانی دارند. این امر نشان می‌دهد که سیاست‌های سرمایه انسانی آینده، عمیقاً با نظام



فرماندهی، دکترین دفاعی و راهبردهای کلان امنیت ملی پیوند خورده و هرگونه تحول معنادار در این حوزه، مستلزم انسجام در سطح عالی تصمیم‌سازی است. در سطح بعدی، کنشگران داخلی وابسته نقش تقویت‌کننده، تسهیل‌گر و عملیاتی‌کننده سیاست‌های کلان سرمایه انسانی را ایفا می‌کنند. نهادهایی نظیر مراکز آموزشی و پژوهشی، سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، سازمان قضایی و نهادهای پشتیبان، با تأثیرگذاری مستقیم بر آموزش، نگهداشت، معیشت، سلامت و انضباط سازمانی، تعیین‌کننده کیفیت تحقق سیاست‌های مصوب هستند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ضعف یا ناهماهنگی در این سطح می‌تواند موجب شکاف میان سیاست‌های کلان و واقعیت‌های اجرایی سرمایه انسانی گردد و اثربخشی راهبردهای آینده‌محور را تضعیف نماید.

در حوزه کنشگران خارجی حکومتی، نتایج بیانگر آن است که محیط سرمایه انسانی نیروهای مسلح به‌شدت از تصمیمات کلان حکمرانی، قوانین، بودجه، سیاست‌های اداری-استخدامی، فرهنگی و رسانه‌ای کشور تأثیر می‌پذیرد. نقش قوه مجریه، مقننه، سازمان برنامه و بودجه، نهادهای نظارتی و شوراهای عالی، نشان‌دهنده آن است که سرمایه انسانی نیروهای مسلح بخشی منفک از نظام حکمرانی کشور نبوده و نیازمند هماهنگی فرابخشی و سیاست‌گذاری هم‌راستا در سطح ملی است. این یافته بر ضرورت گذار از مدیریت جزیره‌ای سرمایه انسانی به حکمرانی یکپارچه آن تأکید دارد.

همچنین، شناسایی کنشگران غیرحکومتی و اجتماعی نشان می‌دهد که تحولات آینده سرمایه انسانی نیروهای مسلح به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر محیط‌های نرم، شناختی و فرهنگی قرار دارد. رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، دانشگاه‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان، گروه‌های اجتماعی، اقوام و جریان‌های معارض، از طریق تأثیرگذاری بر نگرش‌ها، هویت‌ها، انگیزش‌ها و ادراکات نسل آینده نیروی انسانی، نقش مهمی در شکل‌دهی به کیفیت سرمایه انسانی ایفا می‌کنند. این امر ضرورت توجه جدی به ابعاد فرهنگی، رسانه‌ای و اجتماعی مدیریت سرمایه انسانی و اتخاذ رویکردی پیش‌دستانه در این حوزه را برجسته می‌سازد.

در نهایت، حضور کنشگران منطقه‌ای و بین‌المللی در رتبه‌بندی انجام‌شده نشان می‌دهد که سرمایه انسانی نیروهای مسلح در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه در بستر



رقابت‌ها، تهدیدها، ائتلاف‌ها و تعاملات منطقه‌ای و جهانی معنا می‌یابد. بازیگرانی نظیر محور مقاومت، سازمان‌های منطقه‌ای، ناتو و قدرت‌های متخاصم، از طریق تأثیرگذاری بر الگوهای تهدید، فناوری‌های نظامی، جنگ شناختی و الزامات مهارتی آینده، به‌صورت غیرمستقیم اما تعیین‌کننده بر الزامات سرمایه انسانی اثرگذارند. این یافته، ضرورت نگاه آینده‌نگر، شبکه‌ای و محیط‌محور به مدیریت سرمایه انسانی نیروهای مسلح را به‌عنوان یکی از ارکان اصلی قدرت دفاعی پایدار کشور تأیید می‌کند.

پیشنهادهای

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت سرمایه انسانی آینده نیروهای مسلح، یک مسئله درون‌سازمانی نیست، بلکه پدیده‌ای شبکه‌ای و چند کنشگری است. از این‌رو، هرگونه سیاست‌گذاری اثربخش در این حوزه، مستلزم شناسایی، اولویت‌بندی و مدیریت هوشمند تعامل با کنشگران داخلی، حکومتی و بین‌المللی است.

در ادامه راهکارهای پیشنهادی با هدف تعامل سازنده و اثربخش با کنشگران کلیدی محیط‌های سرمایه انسانی نیروهای مسلح متناسب با حوزه‌های وظایفی سرمایه انسانی به اختصار آمده است.

■ برنامه‌ریزی نیروی انسانی

کنشگران محوری: فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، ستاد کل نیروهای مسلح، سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری و استخدامی کشور
راهکارهای پیشنهادی:

- استقرار نظام یکپارچه برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی آینده‌نگر تحت راهبری ستاد کل و تصویب در سطوح عالی، به‌منظور هم‌راستاسازی کمی و کیفی سرمایه انسانی با مأموریت‌های آینده.
- نهادینه‌سازی پیوند برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیروهای مسلح با اسناد بالادستی ملی (بودجه، استخدام، جمعیت، علم و فناوری) از طریق کنشگران حکومتی شناسایی شده.



▪ جذب و استخدام

کنشگران محوری: سازمان ملی سنجش، دانشگاه‌ها، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، شرکت‌های دانش‌بنیان، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی راهکارهای پیشنهادی:

- بازطراحی نظام جذب از مدل «ورودی یکنواخت» به جذب چندمسیره و هوشمند متناسب با تنوع کنشگران علمی، فناورانه و اجتماعی.
- اعمال نظارت شناختی و امنیتی بر فرایند جذب با توجه به نقش رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و جریان‌های معاند در شکل‌دهی نگرش داوطلبان.

▪ تربیت و آموزش

کنشگران محوری: دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی نیروهای مسلح، دانشگاه‌های کشور، مراکز پژوهشی، گروه‌های محور مقاومت (سطح منطقه‌ای) راهکارهای پیشنهادی:

- ایجاد شبکه تربیت و آموزش آینده‌محور میان دانشگاه‌های نظامی، دانشگاه‌های کشور و مراکز دانشی همسو منطقه‌ای.
- تلفیق آموزش‌های حرفه‌ای با آموزش‌های شناختی، رسانه‌ای و فرهنگی در پاسخ به تهدیدات ناشی از کنشگران معاند منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای.

▪ سازماندهی و انتصابات

کنشگران محوری: ستاد کل نیروهای مسلح، سازمان‌های تابعه، قرارگاه‌های عملیاتی راهکارهای پیشنهادی:

- استقرار نظام انتصابات مبتنی بر شایستگی راهبردی که پاسخ‌گوی محیط چندکنشگری آینده باشد.
- اولویت‌دهی به انتصاب فرماندهان و مدیرانی با توان تعامل شبکه‌ای با کنشگران داخلی و بیرونی.



■ نگهداشت سرمایه انسانی

کنشگران محوری: سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، مراکز درمانی، شرکت‌های خدماتی وابسته، خانواده‌ها و گروه‌های اجتماعی راهکارهای پیشنهادی:

- طراحی نظام نگهداشت چندلایه که هم‌زمان معیشت، سلامت، کرامت اجتماعی و امنیت خانواده را پوشش دهد.
- مدیریت فعال اثرگذاری محیط اجتماعی، قومی و رسانه‌ای بر انگیزش و ماندگاری کارکنان.

■ جبران خدمت و پاداش

کنشگران محوری: سازمان برنامه و بودجه، مجلس شورای اسلامی، نهادهای نظارتی راهکارهای پیشنهادی:

- بازطراحی نظام جبران خدمت با تعامل ساختاری با کنشگران بودجه‌ای و تقنینی به‌منظور پایداری و عدالت.
- ایجاد مشوق‌های هدفمند برای مشاغل حساس در مواجهه با تهدیدات بین‌المللی و فناورانه.

■ مدیریت عملکرد

کنشگران محوری: فرماندهان، ستادها، نهادهای نظارتی داخلی راهکار پیشنهادی:

- استقرار نظام ارزیابی عملکرد مأموریت‌محور که اثر تعامل با کنشگران محیطی را نیز بسنجد.

■ روابط کار و فرهنگ سازمانی

کنشگران محوری: رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، اقوام، مذاهب، سازمان‌های مردم‌نهاد راهکارهای پیشنهادی:

- تقویت تاب‌آوری فرهنگی و هویتی سازمان در برابر اثرگذاری کنشگران اجتماعی و رسانه‌ای.

- مدیریت فعال شکاف‌های نسلی، قومی و هویتی درون سازمان.

■ مدیریت پسا دوران خدمت (بازنشستگی)



کنشگران محوری: بازنشستگان، مراکز آموزشی، بنیاد شهید و نهادهای حمایتی
راهکار پیشنهادی:

- تبدیل بازنشستگان به کنشگران فعال چرخه سرمایه انسانی از طریق آموزش، مشاوره
و انتقال تجربه.

فهرست منابع

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.

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؛ صادقی‌نسب، محسن و مرادی‌دمنه، غلامرضا. (۱۴۰۲). «مدل ساختاری تحول
در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه علوم و فنون نظامی،
۱۹ (۶۳)، ۶۲-۳۳.

گلشاهی، بهنام و مرتضی‌زاده، علیرضا. (۱۴۰۳). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، نک نگاشت
دیده‌بان سرمایه انسانی، پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.

زهدی، شادمهر؛ امیری، حسن و پارسامعین، کوروش. (۱۴۰۲). «طراحی مدل جامع مدیریت
سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده های
نفتی)». فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶ (۱)، ۱۲۶-۱۱۳.



ملکی، مجید و حسنوند، 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.

Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.

Deloitte. (2022). *The future of the soldier: A more lethal, resilient, and agile force*.

Lin, P., & Mehlman, M. J. (2020). *Super soldiers: The ethical, legal, and social implications*. Routledge.

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.

Ployhart, R. E., & Highhouse, S. (2008). *The psychology of personnel selection*. Routledge.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2023). The global future of human resource management in defense organizations. *Human Resource Management Review*, 33(1), 87-102.

OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible and skilled public workforce*. OECD Publishing.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

NATO. (2022). *Human capital challenges and opportunities in the armed forces*. NATO Defence Policy and Planning Division.

NASA Human Research Roadmap. (2023). *Risk of adverse cognitive or behavioral conditions and psychiatric disorders*.

NATO. (2021). *Cognitive warfare: The challenge of the future*. NATO Review.

Pomerol, J.-C. (2021). *Artificial intelligence and human reason: A teleological critique*. Springer.

Mattis, J. N., & West, B. (2022). *Call Sign Chaos: Learning to Lead*. Random House.



- Hoffman, F. G. (2023). *The Janus Factor: The need for greater adaptability in the U.S. Marine Corps*. War on the Rocks.
- Davis, Z. (2020). *The battle for the brain: The challenge of cognitive dominance*. Center for Naval Analyses.
- Kalloniatis, A. (2019). The future of urban warfare. *The Strategy Bridge*.
- Scharre, P. (2021). *Four battlespaces: The future of war*. Center for a New American Security.
- Deloitte Center for Government Insights. (2023). *Global human capital trends: The rise of the social enterprise in a time of disruption*.
- U.S. Army Human Resources Command. (2023). *Army Human Resources Command moves into future with HRC 2030 initiative*. Retrieved from.

COPYRIGHTS

©2026 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>

