

## رویکرد آینده‌پژوهانه در مدیریت منابع انسانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با ابتناء بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله)

سعید هداوند\*

### چکیده

ارتقای توان دفاعی و تقویت امنیت و اقتدار کشور، همگام با پیشرفت فناوری، نیازمند آن است که کارکنان وزارت دفاع با عزمی جدی و تلاشی فراگیر، با علوم و فناوری‌های نوین که به دگرگونی در نوع جنگ‌ها و لزوم دفاع مؤثر منجر شده است آشنا شده و به‌عنوان عاملی راهبردی، توان پاسخگویی هوشمندانه به تهدیدات موجود و آتی را کسب نمایند. در این پژوهش به روش تبیینی-تحلیلی و با ابتناء به اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا و مراجعه به پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی و بهره‌گیری از منابع مستند کتابخانه‌ای، بر ضرورت آینده‌نگری در تربیت منابع انسانی کارآمد در نیروهای مسلح و بررسی رویکرد آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی، که تأثیر مستقیمی در افزایش توان و قابلیت‌های ودجا در تأمین امنیت اجتماعی و حفاظت از منافع امنیت ملی دارد، پرداخته شد. بر مبنای بررسی‌های انجام‌شده نتیجه‌گیری شد که در اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، تنها مسیر مطمئن جهت افزایش قابلیت‌های سازمانی، اتخاذ رویکرد پیش‌دستانه در مواجهه با تحولات محیطی است. بر این اساس، ودجا به‌عنوان سازمانی انسان‌محور، باید در کنشگری پیش‌دستانه و با پویای مستمر تحولات محیطی و فناوری‌های نوین دفاعی بر میزان یادگیری و توانایی‌های علمی و عملی کارکنان خود افزوده تا با پارادایم‌ها و بحران‌های جدیدی که امکان خدمت‌رسانی مناسب را دشوار می‌سازند مواجهه مؤثرتری داشته باشد.

### واژه‌های کلیدی:

منابع انسانی، آینده‌پژوهی، فرماندهی معظم کل قوا، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های نیروهای مسلح برای مواجهه مؤثر با رویدادهای منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای که روند نظامی-دفاعی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد ناگزیر از رویارویی هوشمندانه و اتخاذ رویکرد پیش‌دستانه<sup>۱</sup> هستند. در کنشگری پیش‌دستانه، سازمان با پویای تحولات محیطی و فناوری-های نوین دفاعی بر میزان یادگیری و توانایی‌های علمی و عملی خود افزوده تا با پارادایم‌ها و بحران‌های جدیدی که امکان خدمت‌رسانی مناسب را دشوار می‌سازند مواجهه مؤثرتری داشته باشد. از آنجاکه عملکرد نیروهای مسلح در یک فضای بحرانی که ممکن است میدان جنگ و یا مقابله با تهدیدات امنیت ملی باشد محک می‌خورد و عملکرد ضعیف در هنگام بحران، لطمات جبران‌ناپذیری بر مردم و تمامیت ارضی کشور وارد می‌آورد (نیکوکار و دیگران، ۱۳۸۸)، لذا برای جلوگیری از این غافلگیری، شناخت و بهبود قابلیت‌های منابع انسانی از اقدامات اساسی به شمار می‌رود. این قابلیت، عبارت از توانایی سازمان در به‌کارگیری، انطباق و توسعه کارکنان برای پیشبرد راهبردها است. توسعه قابلیت‌ها بر پایه رویکرد آینده‌پژوهی<sup>۲</sup>، مزیت‌های منحصر به فردی را در تولید و بهبود مداوم محصولات، خدمات و فرایندها ایجاد می‌نماید.

در حال حاضر، سیاست‌های نظامی-دفاعی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک محرک قدرتمند در تغییر رویکرد نیروهای مسلح به بهبود عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی نقش ایفا می‌نماید. این سیاست‌ها به‌گونه‌ای نیروهای مسلح را به سمت یک سیستم نوآوری هدایت می‌کند که منابع انسانی را به‌عنوان عاملی کلیدی در بهبود و توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظر می‌گیرد و هدف آن ارتقای توان دفاعی کشور است. به این ترتیب، نوین‌گرایی در نیروهای انسانی به‌عنوان پیش‌فرض و یک اقدام راهبردی در سیاست‌گذاری‌های دفاعی ایفای نقش می‌نماید. مطالعه سند چشم‌انداز وزارت دفاع در افق ۱۴۰۴ نشان می‌دهد که ودجا به‌عنوان یک جامعه نظامی و امنیتی ملزم به حفاظت از منافع امنیت ملی است. تحقق این سند، نیازمند منابع انسانی توسعه‌یافته متناسب با موقعیت‌های راهبردی در آینده است. به عبارتی، ودجا باید با بررسی و مطالعه آینده به این سؤال که برای انجام مأموریت‌های آتی نیازمند چه نوع نیروی انسانی و با چه ویژگی‌هایی است پاسخ گوید. پاسخ به این سؤال جز از طریق آینده‌پژوهی امکان‌پذیر نیست.

---

۱. Proactive

۲. Futures Study

آینده‌پژوهی به‌عنوان فرایند مرتبط با مباحث بلندمدت منابع انسانی به‌عنوان بخشی از مدیریت راهبردی سازمان در نظر گرفته می‌شود که شامل موضوعات مرتبط با نیروی انسانی موردنیاز در آینده است. توجه به محوریت آینده‌پژوهی در دهه‌های اخیر و تأکید فرماندهی معظم کل قوا خطاب به فرماندهان ارشد نیروهای مسلح مبنی بر اینکه «شما باید دید نیروهای مسلح را دوربرد کنید» یا «در برابر تهدیدات دشمن باید خودمان را قوی کنیم؛ اگر دیده‌بانی خوب بکنیم، می‌توانیم مقابله کنیم»<sup>۱</sup> و به‌ویژه تذکر معظم له بر ضرورت آینده‌نگری در تربیت منابع انسانی کارآمد در نیروهای مسلح (سلیمانی، ۱۳۸۳)، مؤلف را بر آن داشت تا با توجه به اسناد بالادستی و سیاست‌های منابع انسانی در وزارت دفاع و با رویکردی آینده‌پژوهانه به موضوع منابع انسانی که تأثیر مستقیمی در افزایش توان و قابلیت‌های وزارت دفاع در پشتیبانی از نیروهای مسلح دارد بپردازد. از این‌رو هدف این پژوهش، تعیین ابعاد و شایستگی‌های مورد انتظار از کارکنان آینده ودجا با ابتناء به اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا است. بر این اساس، دیدگاه‌های معظم له درباره اصول و مبانی توسعه منابع انسانی که می‌بایست مبنای طراحی نقشه راه تعالی ودجا قرار گیرد، بررسی و با ابتناء به آن به این سؤال که روندهای اثرگذار بر آینده‌پژوهی و ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی ودجا و نقش آن در توسعه منابع انسانی وزارت دفاع چیست پاسخ داده می‌شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تلاش برای ساختن آینده مطلوب جزء دغدغه‌های اصلی سازمان‌های پیشرو است، اما این امر به دلیل آنکه اساساً دانش سازمان درباره گذشته است و اغلب تصمیمات مدیریتی به آینده مربوط می‌شود و در ارتباط با آینده نیز همیشه ابهام و عدم قطعیت وجود دارد، لذا این امر به‌سادگی امکان‌پذیر نیست، اما آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و اکنون دارند، می‌توانند از طریق آینده‌پژوهی رهنمون ما به آینده باشند. در واقع، آینده‌پژوهی<sup>۲</sup> نوعی دوراندیشی است که سعی دارد تغییرات امروز را به واقعیات فردا تبدیل و احتمال و یا امکان وقوع تغییرات را بررسی نماید (عابدینی، ۱۳۹۷). هدف آینده‌پژوهی، مطالعه منظم آینده و کشف و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است.

۱. بیانات در دیدار با مدیران و مسئولان ارشد نظام، ۸۱/۰۲/۲۱

آینده پژوهی در پی آن است که انسان را برای رویدادهای غیرمنتظره آماده نماید. این دانش می‌کوشد تا با فراهم آوردن امکاناتی برای افزایش آگاهی از آینده، میزان کنترل بر آن را افزایش دهد. به بیانی دیگر، آینده پژوهی انتظارات سازمان از آینده را شناسایی و کمک می‌نماید که تمام توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده در جهت تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده جهت‌دهی شوند (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹). به این معنا آینده پژوهی شامل مجموعه تلاش‌های فکری سازمان‌یافته به منظور کشف و درک آینده است. شناخت آینده و اقدام به موقع، رمز موفقیت در عرصه تصمیم‌گیری راهبردی به شمار می‌آید. اگرچه آینده پژوهی به عنوان بخشی از تفکر راهبردی، برای برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی ضروری است، اما تحقیقات کمی در این رابطه انجام شده است. فرهادی و صادقی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی پرداخته‌اند. هاشمی و همکاران (۱۳۸۹)، در مطالعه‌ای نشانگر روابط حاکم بر عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه منابع انسانی آینده سپاه را ارائه کرده‌اند. تونکه‌نژاد و داوری (۱۳۸۸) در پژوهشی توجه به چهار بُعد هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط را برای توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی لازم و ضروری دانسته است. اصلانیان و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای الگوی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه را در شش مرحله و هفده گام ارائه داده‌اند. شاید مهم‌ترین دلیل کمی انجام تحقیقات، آن باشد که شناخت آینده در سازمان‌های نظامی به دلیل رشد و توسعه سریع فناوری‌های سخت (تجهیزات و فناوری‌ها) و فناوری‌های نرم (دکترین، راهبرد، عملیات، تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و...) بسیار دشوار است، اما انسان به کمک دانش و اقدامات هوشمندانه خود می‌تواند سهمی در شکل‌دهی آینده داشته باشد (مردوخی، ۱۳۹۵: ۲۳۶).

به واسطه تغییر در عوامل محیطی و ضرورت اتخاذ تصمیمات اثرگذار در آینده، مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> در سازمان‌های نظامی لزوماً باید تغییر کند. آینده، متعلق به نیروی کار ماهری است که قادر باشد در هر شرایطی وظایف خود را به درستی انجام دهد، بنابراین شایستگی‌های منابع انسانی آینده، چالش اصلی مدیران دفاعی-امنیتی است و قدرت سازمان‌های نظامی بر مبنای سرمایه انسانی خلاق و کارآمد سنجیده می‌شود. از این رو انعطاف‌پذیری منابع انسانی و کسب مهارت جهت پاسخگویی به عدم قطعیت‌ها مهم است.

توسعه منابع انسانی موضوعی است که نیاز به آینده‌پژوهی دارد. (کمالی راد، ۱۳۹۳)؛ بنابراین در برنامه‌ریزی منابع انسانی، بایستی تحلیل‌هایی در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه‌ها لحاظ گردد (فرهادی و صادقی، ۱۳۹۶). با این رویکرد، منابع انسانی وزارت دفاع که از مؤلفه‌های اثرگذار در انجام مأموریت بازدارندگی و آمادگی مبتنی بر دانایی محوری در حوزه‌های مختلف فرماندهی و مدیریت در سطوح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی است (سنجری و قرایی آشتیانی، ۱۳۹۳)، نیازمند آن است که با یک عزم جدی و تلاشی فراگیر با چشم‌انداز و انتظاراتی که از صنایع دفاعی می‌رود، به‌ویژه علوم و فناوری‌های نوین که به دگرگونی در نوع جنگ‌ها و لزوم دفاع مؤثر منجر شده است آشنا شده و به‌عنوان عامل راهبردی توان پاسخگویی هوشمندانه به تهدیدات موجود و آتی را کسب نماید. این همان موضوعی است که فرماندهی معظم کل قوا به آن اشاره نموده و می‌فرماید «تلاش علمی در محیط نظامی و برای اهداف نظامی عبادت است»<sup>۱</sup>. آنچه از فرمایش معظم له ایفاد می‌گردد این است که تنها مسیر مطمئن جهت شناخت، انتقال، بومی‌نمودن، به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های موردنیاز، برخورداری از کارکنانی است که در سیاست‌گذاری‌های دانشی و تعمیق حوزه‌های فناوری به‌عنوان عقل منفصل عمل نموده و راهبری توسعه مبتنی بر دانایی را بر عهده گیرند (هداوند، ۱۳۹۷). این مهم، در وزارت دفاع که اساساً سازمانی انسان‌محور است و منابع انسانی، کلیدی‌ترین نقش را در عملکرد آن بر عهده دارند نمود بیشتری دارد.

با توجه به مأموریت اصلی وزارت دفاع که تأمین نیاز و پشتیبانی از نیروهای مسلح با استفاده از ظرفیت‌های داخلی است، انجام بهینه این کار تنها با شناخت آینده و ویژگی‌های کارکنانی که قرار است در تحقق مأموریت‌های ودجا ایفای نقش نمایند، امکان‌پذیر می‌شود. آنچه آینده‌پژوهی را به شکل امروزی در ودجا ضروری کرده است، نرخ تغییرات<sup>۲</sup> محیطی است. هر چه نرخ تغییرات بیشتر شود به همان نسبت به عدم قطعیت‌ها افزوده می‌شود و شناخت آینده اهمیت بیشتری می‌یابد. اما در ودجا، تلقی‌ها راجع به آینده‌پژوهی منابع انسانی متفاوت است. مثلاً، تعدادی از خبرگان، افزایش رقابت، روند جمعیت و نیروی کار، فناوری و تغییر ادراکات محیطی را عوامل تهدیدکننده و برخی نیز عوامل تغییر<sup>۳</sup> می‌پندارند.

۱. بیانات در دیدار با دانشجویان دانشگاه هوایی شهید ستاری، ۱۶/۰۶/۷۴

۲. Change Rate

۳. Change Agent

برخی هم بر این باورند که آینده منابع انسانی به شناسایی دقیق پیشران‌های<sup>۱</sup> تغییر و بررسی انواع فرصت‌ها و تهدیدها و فهم چگونگی آماده شدن برای مدیریت تغییر در حوزه‌هایی که می‌توان آینده وزارت دفاع را شکل داد بستگی دارد. با این رویکرد، توسعه منابع انسانی با کیفیت، دانش‌مدار و انعطاف‌پذیر برای پاسخگویی به عدم قطعیت‌های محیطی یک الزام به شمار می‌رود و شامل فعالیت‌های سازمان‌یافته‌ای است که با هدف تغییر رفتار و بهبود عملکرد کارکنان صورت می‌پذیرد. هریسون<sup>۲</sup>، به توسعه کارکنان از منظر راهبردی نگاه کرده و توسعه را بخشی از راهبرد منابع انسانی می‌داند. به اعتقاد وی، توسعه منابع انسانی به همراه کردن فعالیت‌های توسعه کارکنان با مأموریت سازمان و اهداف راهبردی بازمی‌گردد تا از طریق افزایش مهارت، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمام سطوح، رشد فردی و سازمانی نیز میسر شود (Gimenez et al, 2013). با این تعریف توسعه منابع انسانی در وزارت دفاع شامل ویژگی‌های زیر است:

- به‌طور ذاتی با راهبردهای کسب‌وکار وزارت دفاع مرتبط است.
- به‌عنوان سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های منابع انسانی مطرح می‌شود.
- بر مدیریت و انجام فعالیت‌های آموزشی و یادگیری‌های فردی و سازمانی تأکید دارد.
- و نهایتاً به اینکه چگونه راهبردهای منابع انسانی توسط سایر راهبردها تقویت شود و آن‌ها را تقویت کند اشاره دارد.

از آنجاکه اجرای برنامه‌های توسعه‌ای در وزارت دفاع بر مبنای رویکردهای آینده‌پژوهانه، نتایج ارزنده‌ای را در ابعاد امنیتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برای کشور رقم خواهد زد، لذا نیاز است که ودجا با سرلوحه قرار دادن اسناد بالادستی و بر اساس مأموریت‌های محول شده و با نگاهی آینده‌نگرانه به تحولات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای، نقشه راه مناسب را برای مواجهه مؤثر با این تحولات ترسیم نموده و نقش منابع انسانی توسعه‌یافته در تحقق اهداف مأموریتی خود را مشخص نماید. با ابتناء به رهنمود فرماندهی معظم کل قوا که «تنها از طریق آینده‌پژوهی و ترسیم دورنمای کشور است که می‌توان به تبیین الگوی صحیح پیشرفت پرداخت<sup>۳</sup>»، می‌توان ضرورت رویکرد آینده‌پژوهانه به منابع انسانی را این‌گونه بیان کرد که ضرورت تغییراتی را که لازمه پیشبرد راهبردهای منابع انسانی و برنامه‌های مرتبط با آن است را توصیف می‌کند.

---

۱. Drivers

۲. Harrison

۳. بیانات در دیدار با مدیران و مسئولان ارشد نظام، ۹۶/۰۶/۰۸

این تغییرات، رفتارها و ارزش‌های جدیدی را که وزارت دفاع به آن نیازمند است ایجاد می‌نماید. اولین گام در رویکرد آینده‌پژوهانه، تعیین برنامه‌تغییری است که راهبرد کل ودجا را ملزم به تحقق آن کند. این رویکرد، سه نوع تغییر رفتار را که شامل توجه به نیروهای مسلح، نوآوری و نتیجه‌گرایی است برای ارزش‌افزایی منابع انسانی ضروری می‌سازد. از سوی دیگر، چهار رفتار درونی که شامل درک مأموریت، راهبرد و ارزش‌ها، فضای پاسخگویی و کار تیمی است، بر لزوم رویکرد آینده‌پژوهانه و تدوین برنامه‌های یکپارچه برای پشتیبانی از دارایی‌های نامشهود ودجا تأکید دارند. وقتی اغلب برنامه‌های توسعه‌ای حول محور منابع انسانی متمرکز شود، فضایی از تخصصی شدن ایجاد می‌گردد و کارکنان به‌طور حرفه‌ای به انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده می‌پردازند. بر این اساس، ضرورت رویکرد آینده‌پژوهانه در منابع انسانی ودجا با سه پرسش زیر پاسخ داده می‌شود:

■ اول اینکه، چه نوع تعاملاتی وجود دارد که ودجا در آن موفق نبوده است؟ اشتیاق به عبور از این تعاملات به‌ظاهر گریزناپذیر، محرک آینده‌پژوهی است. شاید احساس شود که علاقه‌مندی به حفظ وضعیت فعلی، اراده ودجا را به آینده‌پژوهی و سرمایه‌گذاری در تربیت نیروهای جدید تحت تأثیر قرار می‌دهد، در چنین شرایطی چالش پیش روی مدیریت منابع انسانی، فرصتی برای تبدیل شدن این و یا آن به هم این و هم آن است.

■ دوم اینکه، ضعف عمده منابع انسانی وزارت دفاع در چیست؟ این پرسش، فهرستی طولانی از نواقص را به دنبال می‌آورد. معمولاً اغلب سازمان‌ها قبل از اینکه ناگزیر از تغییر شوند در واکنش سریع به تغییرات، ضعیف عمل نموده و در بهره‌گیری از نوآوری و خلق محیطی الهام‌بخش و یا ایجاد اطمینان از قابلیت‌های منابع انسانی خود ضعف عمده دارند.

■ سوم، چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی وزارت دفاع کدام است؟ تغییرات سریع، تنوع نیازها و انتظارات نیروهای مسلح، افزایش هزینه‌ها و محدودیت‌های مالی، بخش مهمی از چالش‌های آینده هستند که لزوم آینده‌پژوهی در منابع انسانی را در کنار نوآوری‌های فنی و مدیریتی ایجاب می‌نمایند.

نگاهی به وضعیت منابع انسانی در ودجا مشخص می‌سازد که مسیر یادگیری و توسعه کارکنان مبهم است و همسو نبودن فرهنگ ودجا با الزامات توسعه‌ای موردنیاز، این ابهام را که راهبرد مشخصی برای توسعه منابع انسانی وجود ندارد ایجاد کرده است. این ابهام، ضرورت رویکرد آینده‌پژوهانه در منابع انسانی را بیشتر از هر زمان دیگری ایجاب می‌نماید.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که از حیث هدف، کاربردی و از حیث سطح تحلیل، توصیفی-استنباطی است، که به روش تبیینی-تحلیلی انجام شده است. دلیل انتخاب روش تبیینی آن است که این پژوهش فاقد جنبه آماری است و عمدتاً متکی به اسناد و مدارک و ادراک و تحلیل عقلانی است؛ لذا به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده و توصیف رویکرد آینده‌پژوهانه در مدیریت منابع انسانی ودجا و به‌ویژه افزایش درک بهره‌برداران از نتایج پژوهش، از این روش استفاده گردیده است. داده‌های موردنیاز پژوهش نیز از طریق مراجعه به پایگاه‌های معتبر داده-ها و اطلاعات و استفاده از منابع مستند کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزار فیش‌برداری و فضای مجازی (اینترنت) گردآوری شده است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

از آنجاکه آینده‌پژوهی به معنای یافتن چالش‌ها و خلق آینده مطلوب با طراحی و اجرای راهبردهای مناسب برای این کار است، لذا در پاسخ به سؤال اول پژوهش که روندهای اثرگذار در مطالعات آینده‌پژوهی منابع انسانی ودجا چیست؟، در ابتدا باید موضوعاتی نظیر اهداف و مأموریت، نقش منابع انسانی در تحقق مأموریت‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی حاکم، عوامل ایجاد فشار برای تغییر، تغییرات جمعیت شناختی و اثرگذار بر ترکیب منابع انسانی، راهبردهای جذب و نگهداشت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، منابع مالی و بازارهای رقیب موردتوجه قرار گیرد. برای این کار باید به سه پرسش مهم پاسخ داده شود:

- اول اینکه در حال حاضر، مسیر حرکتی وزارت دفاع چیست و به کدام سمت می‌رود؟
  - دوم اینکه، نقشه راه ودجا چیست و کدام‌یک از اهداف راهبردی ترسیم‌شده از اولویت و یا تقدم و تأخر بیشتری برخوردار می‌باشند؟
  - سوم اینکه برای دستیابی به اهداف چه اقداماتی در حوزه منابع انسانی باید صورت پذیرد؟
- بر مبنای بررسی انجام‌شده، حداقل ۶ روند جامع که مطالعات آینده‌پژوهانه در منابع انسانی وزارت دفاع را تحت تأثیر قرار می‌دهد شناخته شده که در جدول ۱ به آن‌ها پرداخته می‌شود.



جدول (۱) روندهای اثرگذار بر مطالعات آینده‌پژوهی منابع انسانی در وزارت دفاع

روند	مصادیق
شرایط محیطی	تغییرات جمعیت شناختی، تغییرات فرهنگی و اجتماعی، تحولات سیاسی و امنیتی
عوامل علی	پشتیبانی از نیروهای مسلح، افزایش بهره‌وری، تولید و خدمات کیفی، متنوع، تعاملی و منعطف، ساختار تصمیم‌گیری و مدیریتی متناسب با تحولات محیطی
ویژگی‌های زمینه‌ای	رقابت برای جذب منابع، بازار و مشتری، تغییر فناوری و تنوع نیازهای نیروهای مسلح، محدودیت‌های مالی، نیاز به سرمایه‌گذاری‌های جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان با منطق هزینه-فایده، نیاز به نیروی کار منعطف و دانشی
راهبردهای کلان	اصلاح ساختارهای مدیریت و تصمیم‌گیری، تربیت نیروی کار با صلاحیت علمی و حرفه‌ای، همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی با اهداف توسعه فردی و مسئولیت‌پذیر در برابر نیروهای مسلح و ارتقای کیفیت و بهره‌وری
پیامدها	تولید محصولات و خدمات نافع برای نیروهای مسلح، ودجا کارآفرین، ودجا در خدمت توسعه ملی، تحول همسو با روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری
مقوله کانونی	مفهوم مقوله کانونی، یک مفهوم مهم در توسعه منابع انسانی است و به منابع انسانی سازگار با محیط و زمینه اشاره دارد. کارکنانی که از ویژگی سازگاری با محیطی برخوردار نباشند هرگز نمی‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند.

روندهای<sup>۱</sup> اشاره‌شده در تعیین نوع منابع انسانی موردنیاز نقش مهمی دارد. شناسایی روندها برحسب پیوستگی‌ها<sup>۲</sup> و گسستگی‌هایی<sup>۳</sup> که می‌توان مشاهده کرد حائز اهمیت است. شناسایی پیوستگی و گسستگی حاکم بر روندها امکان احصای الگوهای معنادار ثبات و تغییر را در خصوص عملکرد ودجا برای تحقق آینده مطلوب فراهم می‌کند. تعدد و تنوع کنشگران، افزایش تعداد کارکنان و متقاضیان استخدام، رقابت دیگر سازمان‌ها در جذب نخبگان، دگرگونی‌های سریع در فناوری و محیط پیرامونی، تغییر نیاز و انتظارات نیروهای مسلح، فشارهای مالی، پیچیدگی در محیط‌های خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، جریان خلاقیت و نوآوری، تغییرات فرهنگی، پیچیدگی بازار و رفتار سازمان‌های تأمین‌کننده، جهانی‌شدن و دیگر عوامل مشابه موجب شده تا ودجا با شرایط عدم اطمینان مواجه شود.

وزیر محترم وزارت دفاع در سخنانی که در جمع مدیران ارشد این وزارتخانه بیان داشته‌اند بر ضرورت شناسایی روندهای اثرگذار بر مطالعات منابع انسانی و ترسیم نقشه راه تعالی منابع

۱. Trends

۲. Continuities

۳. Discontinuities

انسانی تأکید و اشاره نموده‌اند که «محصول آینده‌پژوهی باید نقشه‌های علمی و فناوری موردنیاز ودجا باشد<sup>۱</sup>». با توجه به رهنمود مذکور، اقدامات اصلی برای ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی در چهار گام خلاصه می‌شود:

- تحلیل وضعیت موجود (شناخت محیط و پیش‌بینی مقدار و نوسان متغیرها در آینده)
  - تحلیل راهبردی وضعیت تعالی (به دلیل تغییرات محیطی و ضرورت پاسخگویی به تغییرات)
  - برنامه‌ریزی نیروی انسانی (تأمین نیرو برای فعالیت‌های موردنیاز جهت تحقق اهداف ودجا)
  - شناسایی چالش‌های مدیران منابع انسانی (با توجه به رشد فناوری، تغییرات محیطی و ...)
- ترسیم نقشه راه تعالی باید بر اساس دکترین کلانی که تبیین‌کننده اصول و قواعد بنیادین و هدایتگری که استفاده از آن‌ها تعیین‌کننده اهداف توسعه‌ای منابع انسانی است صورت پذیرد. این اصول و قواعد باید برگرفته از تحلیل روندهای مؤثر بر آینده‌پژوهی منابع انسانی باشد. برای پرداخت مؤثر به روندهای مذکور، لازم است تا به الزامات کلیدی<sup>۲</sup> آن‌ها توجه شود. منظور از الزامات کلیدی، اقدامات اساسی است که وزارت دفاع باید به‌صورت نظام‌مند انجام دهد تا به منابع انسانی توسعه‌یافته دست یابد. از جمله این الزامات می‌توان به اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و مدیریتی متناسب با تحولات محیطی و مشارکت مدیران و کارکنان وزارت دفاع در برنامه‌های آینده‌پژوهی اشاره نمود.

بعد از پاسخگویی شناسایی روندهای اثرگذار بر مطالعات آینده‌پژوهی منابع انسانی، اکنون می‌توان به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه خطوط راهنما برای ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی ودجا چیست؟ این‌گونه پاسخ داد که ترسیم نقشه راه تعالی باهدف حل چالش‌های پیش روی توسعه منابع انسانی و تکمیل حلقه‌های مفقوده سیاست‌ها و قوانینی که در برنامه‌های توسعه منابع انسانی کمتر به آن‌ها پرداخته شده است صورت می‌پذیرد. در این راستا توجه به ویژگی‌های علمی و فناورانه حوزه دفاعی که مبتنی بر تدابیر فرماندهی کل قوا باشد به‌روشنی کار کمک می‌نماید. مثلاً، بیانات معظم له که در بازدید از نمایشگاه دستاوردهای صنعت دفاعی وزارت دفاع در ۱۳۹۵/۰۵/۱۰ بیان فرمودند، راهنمای مناسبی برای ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی وزارت دفاع است:

- توجه به حفظ ایمن و جنبه‌های معنوی نیروی انسانی

۱. بیانات در جمع مدیران و فرماندهان ارشد وزارت دفاع، ۹۶/۱۰/۲۵

- تولیدکننده کارهای جدید، واقعی، کشفیات با قدرت فکر و ذهن برتر
- شکننده مرزهای دانش، تولیدکننده علم اصیل و جدید
- جذب‌کننده ذهن‌های برتر
- حرکت بر مسیر راه‌های میانبر
- خودباور و بردبار در پژوهش
- مجموعه‌ای دانشمند و علاقه‌مند و جوان
- دارای صنایع پژوهش محور
- اهتمام به کارهای اصلی و مهم و پرهیز از کارهای فرعی و متفرق
- به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت پژوهشی و نوآوری در سطح کشور
- برخوردار از سیاست‌های ماندگار و درعین حال انعطاف‌پذیر
- پاسخگو به نیازهای اولویت‌دار نیروهای مسلح

برخورداری از فناوری‌های پیشرفته و توانایی تأمین انواع سامانه دفاعی، تعامل مناسب و سازنده با کشورهای دوست و کسب جایگاه اول دفاعی در منطقه از ویژگی‌های علمی و فناورانه دفاعی مبتنی بر سند چشم‌انداز است که حاصل آن صنایع دفاعی خوداتکا و بومی، متکی بر منابع انسانی و قدرت بسیج‌کنندگی منابع علمی و صنعتی کشور است. این مهم منوط به در اختیار داشتن سازمانی پویا، چابک، یکپارچه و منسجم، دانش‌بنیان، یادگیرنده و نوآور، بهره‌ور، پاسخگو و شایسته‌گرا است.

با جمع‌بندی انتظارات و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، این‌گونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مهم‌ترین ویژگی‌های علمی و فناورانه دفاعی که در تدوین خطوط راهنما برای ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی وزارت دفاع می‌تواند مؤثر باشد عبارت است از :

- تکیه بر تولید و تحقیق بومی
- پرچم‌دار در فناوری‌های کلیدی در سطح ملی
- تحقیقات مبتنی بر سیستم و الگوی سلاح
- حفظ و صیانت از نخبگان در بخش دفاع
- شفافیت هزینه‌های تحقیقاتی و آموزشی و توسعه منابع انسانی
- پیشتاز در شکفتن مرزهای دانش و نهضت نرم‌افزاری
- تولید بدون کارخانه و صنایع مجازی
- بهره‌گیری گسترده از فناوری اطلاعات (ولوی و طرهانی، ۱۳۸۸).

با توجه به مطالب پیش‌گفته و همچنین سرفصل برنامه‌های توسعه منابع انسانی در برنامه پنج‌ساله ششم وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، خطوط راهنمای برای ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

- زمینه‌سازی و اقدام لازم برای طراحی و اجرای نقشه جامع توسعه منابع انسانی در جهت تکمیل چرخه نوآوری و زنجیره ارزش فناوری در وزارت دفاع
- استفاده از دانش و اطلاعات موجود در سطح ودجا، مطالعه تجارب گذشته، تحلیل وضعیت موجود و بهره‌برداری از فعالیت‌های آینده‌پژوهانه در تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی
- توجه جدی به رفع نیازهای مبنایی ودجا در برنامه‌ریزی‌های علمی، صنعتی و انسانی به‌منظور ارتقای توان وزارت (با توجه به مزیت‌ها و امکانات سازمانی و دیگر امکانات قابل جذب)
- کاربردی کردن دانش و فناوری در جهت تأمین امنیت و اقتدار کشور
- گسترش تبادلات علمی با دانشگاه‌ها و شرکت‌های فناور در جهت طرح‌های توسعه فناوری
- توسعه و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی بومی و متخصص
- توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان زیرساخت اصلی توسعه فناوری‌های دیگر
- توسعه و استفاده از فناوری‌های نوین به‌ویژه فناوری‌های علم محور در ارتقای ودجا
- تطبیق سیاست‌های توسعه منابع انسانی با نیازهای وزارت دفاع
- توجه به ضرورت انطباق سیاست‌های منابع انسانی با سیاست‌های کلان وزارت دفاع

تحقق پیشنهادهای ارائه‌شده منوط به پایبندی به انتظارات و تدابیر فرماندهی کل قوا و تعامل با نیروهای مسلح و استفاده از ظرفیت‌های علمی و فناورانه در سطح ملی و بین‌المللی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار قدرت دفاعی است. این موجب می‌گردد که هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای تأمین به‌موقع نیازهای نیروهای مسلح بر مبنای آینده‌نگری مبتنی بر تهدیدهای محتمل آتی گردیده و ارزش ودجا را در تأمین امنیت و اقتدار کشور دوچندان سازد.

آنچه به اثربخشی آینده‌پژوهی در مدیریت منابع انسانی ودجا کمک می‌نماید، همسویی آن با فرهنگ سازمانی است. از آنجاکه ماهیت منابع انسانی عمدتاً دارای کارکرد فرهنگی است و در شکل‌گیری باورها و ارزش‌های ودجا مؤثر است، لذا لازم است که با ملاحظه آثار فرهنگی مورد انتظار از عملکرد منابع انسانی آن را مهندسی نمود. هرگونه اقدام در آینده‌پژوهی بدون محاسبه میزان تأثیرگذاری فرهنگ بر آن، کاملاً خطا و ناقص خواهد بود.

فرماندهی معظم کل قوا درباره ضرورت مهندسی فرهنگی می‌فرمایند «یکی از مهم‌ترین تکالیف ما در درجه اول مهندسی فرهنگی است»<sup>۱</sup>. فرمایش معظم له را این‌گونه می‌توان تعبیر کرد که در رویکردهای آینده‌پژوهانه، توجه به زیربناهای فرهنگی مهم است. در وزارت دفاع، تعیین وجوه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منابع انسانی بستگی به این دارد که ودجا درباره کارکنان خود و توسعه آن‌ها چگونه فکر می‌کند و تعریفش از آن چیست. موضوعاتی مانند عدم تفاهم درباره مفهوم فرهنگ، گستردگی تأثیر فرهنگ و نیاز به تعالی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های دینی و اسلامی (ناظمی اردکانی و شعبانی سارویی، ۱۳۹۱)، از جمله الزاماتی است که در آینده‌پژوهی باید به آن‌ها توجه جدی شود. این مهم در بخش دیگری از نظرات فرماندهی کل قوا که «زیربنایی‌ترین عنصر سازنده فرهنگ، اعتقادات و باورهای فرهنگی حاکم بر جامعه و مبانی ارزشی برخاسته از آن‌ها است»<sup>۲</sup> به‌صراحت اشاره شده است. در اندیشه معظم له «فرهنگ یک مقوله کثیرالاضلاع است و مهندسی فرهنگی موضوعات مرتبط با آن دشوار است»، به‌زعم ایشان «باید تأثیر فرهنگ بر کارهایی که انجام می‌شود به‌دقت مشخص گردد»<sup>۳</sup>.

با ابتناء به بیانات فرماندهی کل قوا، می‌توان استنباط کرد که آینده‌پژوهی منابع انسانی مشروط به مهندسی فرهنگی است. برای توضیح بیشتر، چند مثال آورده می‌شود. فرض کنید در مهندسی محصولات ودجا، تناسب محصول با نیاز نیروهای مسلح موردنظر است. این نوع مهندسی به قدرت علمی کارکنان وابسته است و مهندسی فرهنگی به‌منظور ارائه آموزش‌های اثربخش، پستوانه تولید محصولات مناسب از نظر نوع و کیفیت است؛ یا مثلاً در مهندسی فناوری، الگوی توسعه فناوری ودجا و اینکه چه نوع فناوری‌هایی، در چه سطحی، به چه منظوری و با چه هزینه‌ای باید مورد استفاده قرار گیرند مشخص می‌شود.

با رشد روزافزون فناوری، تأثیر آن بر عرصه‌های مختلف بر کسی پوشیده نیست؛ اما مهم این است که مهندسی فناوری به چه میزان به منابع انسانی و به‌تبع آن مهندسی فرهنگی وابسته است؟ اگر این واقعیت مورد قبول واقع شود که فناوری، محصول دانش منابع انسانی است، قطعاً در مقام تحقق، مهندسی منابع انسانی مقدم بر مهندسی فناوری خواهد بود؛ یا مثلاً در مهندسی ساختارها، الگوی توسعه ساختاری، بزرگ‌ترین ظرفی است که انواع تغییرات درون ساختاری را در خود جای می‌دهد و از خاستگاه آن تکلیف بقیه مسائل روشن می‌شود.

۱. بیانات در دیدار با مدیران و مسئولان فرهنگستان زبان و ادبیات فارسی، ۸۱/۰۹/۲۸

۲. بیانات در دیدار با جمعی از مدیران وزارت علوم و رؤسای دانشگاه‌ها، ۹۶/۰۲/۱۲

۳. بیانات در دیدار با مسئولان ارشد نظام، ۸۳/۱۱/۱۲

در مهندسی ساختارها، چیستی و چگونگی تغییرات در ودجا مشخص می‌شود. اما باید به این نکته تأکید شود که تشخیص و تحقق مهندسی ساختار به توان علمی و دانشی کارکنان وابسته است و شرط توانمندسازی منابع انسانی، مهندسی فرهنگی آن است. برآیند این نوع مهندسی، تأثیر در تعالی منابع انسانی است و این مهم منوط به بسط جریان نیاز دانشی کارکنان است. ثمرات مهندسی فرهنگی منحصر به موارد پیش گفته نیست. اصلاح‌های ساختاری و مدیریتی و مواردی از این دست هر یک به‌تنهایی کافی است تا عزم ودجا را بر این مهم جزم نماید. حتی اگر مهندسی فرهنگی، منابع انسانی را به سازمان‌دهی محصول، تشخیص نظام فناوری و تعیین مسیر توسعه ودجا منحصر نماید، باز برای ضرورت یافتن این مسئله کافی به نظر می‌رسد (پیروزمند، ۱۳۹۰).

بعد از شناسایی روندها و خطوط راهنما در ترسیم نقشه راه تعالی، می‌بایست از دیدگاه‌های فرماندهی معظم کل قوا درباره اصول و قواعد بنیادین توسعه منابع انسانی به‌عنوان مبانی اصلی در طراحی نقشه راه تعالی منابع انسانی استفاده نمود. از دیدگاه معظم له، مبانی اعتقادی و اصول تربیتی منابع انسانی، مبتنی بر سه حیطة «اعتقادی-ایمانی، اخلاقی-معنوی و آموزشی-تخصصی» است که در جداول ۲ تا ۴ به تفصیل به آن‌ها اشاره شده است.

#### جدول (۲) مبانی اعتقادی و ایمانی و اصول تربیتی مستخرج از دیدگاه‌های فرماندهی معظم کل قوا

تاریخ	متن کلام فرماندهی معظم کل قوا	اصول مستخرج
۱۳۶۸/۳/۱	۱. شخصیت هر انسان از عوامل و عناصری که وجود خارجی او را تشکیل می‌دهد، اقدامات دیگری نیز دارد که نسبت به آن عوامل جنبه زیربنایی دارد، مانند افکار و جهان‌بینی و دیدگاه‌ها؛ همه جهان‌بینی‌ها نمی‌توانند انسانی مانند امام (ره) تربیت کنند، پس جهان‌بینی‌ها در تشکیل شخصیت او تأثیر دارد.	اصل حفظ شخصیت و عزت نفس (کرامت) کارکنان ودجا در فرایند توسعه منابع انسانی
۱۳۸۲/۶/۲۶	۲. دین اسلام، دو عنصر بزرگ در درون خود دارد که عبارت است از احترام به شخصیت انسان و اهتمام به رشد او	
۱۳۸۲/۶/۲۶	۳. شخصیت و عزت انسان اسلامی (کرامت انسان) در هر شرایطی باید محفوظ بماند، این‌ها در درون اسلام است.	
۱۳۹۴/۱۰/۱۳	قبل از آن که نوبت عمل برسد، نوبت فکر و پردازش تفکر راهنما است و این خاص آشنایان به مبانی اسلام است.	اصل تقدم تفکر و پردازش تفکر به‌عنوان راهنمای کارکنان قبل از عمل
۱۳۸۴/۶/۱۱	اندیشه توحید و عبودیت در مقابل خدا، درس پیامبران است	اصل خدامحوری در نظام توسعه منابع انسانی ودجا
۱۳۶۹/۱۰/۱۰	۱. هدف اسلام، ساختن انسان صالح است که به قول امام (ره) یک فتح الفتوح است.	اصل توجه به هدف اسلام و جمهوری اسلامی (تربیت انسان)

۲. هدف جمهوری اسلامی، ساختن انسان صالح است از لحاظ علمی و فکری	۱۳۷۰/۹/۲۰	صالح، در تربیت و آموزش کارکنان ودجا
آنچه بیش از همه در آموزش و پرورش مورد توجه است، اعتقاد اسلامی و عمل اسلامی است.	۱۳۷۰/۱۰/۲۵	اصل انتقال توأم با اعتقاد و عمل اسلامی به کارکنان ودجا در تربیت و آموزش
طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ در واقع محصول انقلاب اسلامی و طراحی یک تمدن جدید و پیشرفته در همه عرصه‌ها بر مبنای تفکر و اندیشه اسلامی است.	۱۳۹۱/۱۲/۱۴	اصل ضرورت تحول در نظام آموزش کارکنان ودجا بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی
هدف نظام اسلامی (تربیت اسلامی) حرکت دادن مردم به سمت حیات طیبه است؛ یعنی زندگی گوارا که شامل دنیا و آخرت است.	۱۳۹۵/۱۲/۱۴	اصل هدف بودن حرکت به سمت حیات طیبه در توسعه کارکنان ودجا
جمهوری اسلامی اهدافی دارد که دینی شدن مردم یکی از آنها است.	۱۳۹۶/۱۲/۱۴	اصل پرورش روحیه دینی، ایمانی و روحیه انقلابی در توسعه کارکنان

**جدول (۳) مبانی اخلاقی و معنوی و اصول تربیتی مستخرج از دیدگاه‌های فرماندهی معظم کل قوا**

تاریخ	متن کلام فرماندهی معظم کل قوا	اصول مستخرج
۱۳۶۹/۴/۵	۱. برنامه تربیت اسلامی (کارکنان) را به‌طور کامل اجرا نمایید	اصل تأکید بر تربیت اسلامی و پرورش در نظام توسعه منابع انسانی ودجا
۱۳۸۸/۲/۹	۲. ... نکته بعدی که آن هم اهمیت دارد، اهمیت دادن به نظام پرورش در جریان پرورش-به هر شکل که می‌توانید اهمیت بدهید- اهمیت داده شود.	
۱۳۹۰/۱۱/۱۴	۳. در تحول روحی و معنوی انسان‌ها و آرمان‌های اخلاقی و معنوی اولین و مهم‌ترین کارها است.	
۱۳۶۸/۳/۲۰	امام خمینی (ره) که این حرکت عظیم را در دنیا به وجود آورد، به خاطر این بود که با خدا و کمک خواستن از او بود.	۱. اصل پرورش و ارتقای قدرت اراده و اعتماد به نفس کارکنان ودجا در کنار اعتقاد و ایمان به کمک الهی ۲. اصل توجه به پرورش روحیه دینی، انقلابی و اعتماد مطلق به خداوند و توکل به او در توسعه کارکنان ودجا
۱۳۶۹/۹/۱۴	در وجود ما، هم سرچشمه همه شرارت‌ها وجود دارد و هم سرچشمه همه خیرها و زیبایی و کمالات	اصل توجه به همه استعدادها کارکنان ودجا در فرایند آموزش و توسعه آن‌ها

<p>اصل توأم بودن علم و ایمان، علم و تقوی، دانش و معنویت در نظام آموزش و توسعه کارکنان ودجا</p>	<p>۱. ما در تمدن اسلامی و در نظام جمهوری اسلامی، این هدف را گرفته‌ایم که دانش را همراه معنویت پیش ببریم.          ۲. آمیزش علم و معنویت و ایمان و علم و اخلاق، آن خلأ امروز دنیا است.          ۳. علم و تقوا دو پایه اصلی است.          ۴. خودتان را آماده کنید. شما (دانشجویان دانشگاه امام حسین ع) احتیاج به دانش دارید، دانش را فرابگیرید، احتیاج به تهذیب نفس دارید، به آن بپردازید.</p>	<p>۱۳۹۶/۶/۱۹          ۱۳۸۳/۱۰/۲۹          ۱۳۸۳/۳/۲۱          ۱۳۹۳/۳/۱۰</p>
<p>اصل تقدم تزکیه بر تعلیم در فرایند آموزش و توسعه کارکنان ودجا</p>	<p>۱. تزکیه شرط اول است؛ بدون تزکیه، علم هم ابزار می‌شود برای فساد و گمراهی و انحطاط          ۲. بعضی‌ها از جلو فرار گرفتن یزکیهم در دو آیه قرآن بر یُعَلِّمُهُم استفاده کرده‌اند که تزکیه از تعلیم بالاتر است. می-تواند این‌طور باشد.</p>	<p>۱۳۷۲/۷/۲          ۱۳۹۵/۴/۲۴</p>
<p>اصل رکن اساسی بودن تربیت اخلاقی در نظام توسعه کارکنان ودجا</p>	<p>۱. یک انسان واقعی، فقط آن انسانی نیست که اعتقاد اسلامی داشته باشد و عمل اسلامی بکند، بلکه اخلاق اسلامی هم آن رکن اساسی است.          ۲. این سخن و بار سنگین (سلقى علیک قولاً ثقیلاً) حتی بر دوش پیامبر آن چنان سنگین است که او را محتاج به تربیت معنوی و نفسانی و تزکیه روحی و تمرین مداوم می‌کند.</p>	<p>۱۳۷۰/۱۰/۲۵          ۱۳۷۰/۷/۲۶</p>

#### جدول (۴) مبانی آموزشی و اصول تربیتی مستخرج از دیدگاه‌های فرماندهی معظم کل قوا

اصول مستخرج	متن کلام فرماندهی معظم کل قوا	تاریخ
<p>اصل ابتدای آموزش کارکنان ودجا بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی</p>	<p>تحول در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی در جهت رسیدن به حیات طیبه و رشد و شکوفایی استعدادهای فطری ... تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، مسئولیت‌پذیر، عدالت‌خواه، خردورز، قانون‌گرا</p>	<p>۱۳۹۲/۲/۱۰ (ابلاغیه)</p>
<p>اصل تأکید بر تبیین اندیشه دینی و سیاسی امام خمینی، اصل قانون اساسی و ولایت‌فقیه به‌عنوان برنامه مصوب آموزشی کارکنان ودجا</p>	<p>تبیین اندیشه دینی-سیاسی امام خمینی(ره)، مبانی جمهوری اسلامی و ولایت‌فقیه و اصول ثابت قانون اساسی در مقاطع مختلف آموزشی</p>	<p>۱۳۹۲/۲/۱۰ (ابلاغیه)</p>
<p>اصل تحول در نظام آموزش ودجا</p>	<p>این تحول (در آموزش و پرورش) باید بر اساس ایجاد یک الگوی مستقل ایرانی و برخاسته از معنویات و نیاز این کشور باشد.</p>	<p>۱۳۹۰/۲/۱۴</p>
<p>اصل تداوم و استمرار آموزش در منابع انسانی ودجا</p>	<p>...هرکس نهج‌البلاغه را نمی‌خواند از آن خبری ندارد... عزیزان با نهج‌البلاغه انس پیدا کنید.</p>	<p>۱۳۸۸/۶/۱</p>
<p>اصل توجه به مأموریت ودجا در طراحی نظام آموزش</p>	<p>این دانشگاه (خطاب به مسئولین دانشگاه امام حسین ع) با همه دانشگاه‌های دیگر، تفاوت عمده‌ای دارد، علم آموختن و رشد فکری و پرورش شخصیت در همه دانشگاه‌های ما یک</p>	<p>۱۳۹۲/۳/۶</p>



	هدف عمده است؛ لیکن در این دانشگاه، مسئله پاسداری از انقلاب هم مطرح است.	
۱۳۹۲/۳/۶	شما می‌خواهید از این انقلاب حفاظت کنید، پاسداری کنید، اول اینکه باید این انقلاب را درست بشناسید، یکی از کارهای مهم شما جوانان عزیز این است که مبانی نظری انقلاب را عمیقاً بشناسید... بعد تجربه انقلاب را؛ یعنی، عینیت این نظریه را در طول این سال‌ها بدانید.	اصل آموزش مبانی نظری و تجربی انقلاب به کارکنان ودجا
۱۳۹۵/۹/۴	خود را هم از لحاظ فکری و هم از لحاظ جسمی و هم از لحاظ آموزشی مجهز کنید.	اصل جامعیت در توسعه کارکنان (از لحاظ فکری، جسمی و آموزشی)
۱۳۹۶/۲/۱۰	برای تحول در آموزش و پرورش، باید سنت‌ها و نیازهای کشور را اصل قرار دهیم.	اصل انطباق آموزش‌های کارکنان ودجا با نیازهای ودجا و کشور
۱۳۸۸/۲/۱۰	ضمن استفاده از تجربیات دیگران، باید از الگوبرداری و تقلید از کشورهای غربی کاملاً بپرهیزیم.	اصل استفاده از تجربیات دیگران در آموزش کارکنان با پرهیز از تقلید و الگوبرداری
۱۳۹۶/۶/۱۸	ما در کنار تحول، بایستی یک ثبات داشته باشیم، ثبات در اهداف، آرمان‌ها و در خطوط اساسی و تحول در ابزارها، شیوه‌ها و در ساختارهای تشکیلاتی بر طبق نیاز	اصل توجه به ثبات در اهداف، آرمان‌ها و خطوط اساسی در تحول نظام آموزش ودجا
۱۳۷۷/۲/۲۴	۱. حکمت بالاتر از علم است، حکمت آن دانسته‌های عظیمی است که چرخ زندگی انسان را می‌چرخاند... در حکمت، اخلاق است، تیزی نیست، عمق بینی هست، معنویت و ارتباط با خدا و فهم صریح مسائل هست، این‌ها همه در حکمت هست. ۲. ما می‌خواهیم خروجی آموزش و پرورش ما، انسانی باشد با برجستگی‌های اخلاقی، فکری و معنوی و با تدین، یک چنین انسانی می‌خواهیم؛ از نظر اخلاقی: شجاع، خوش‌خو، خیرخواه، خوش‌بین، بلندهمت، از نظر فکری: خلاق، پرسشگر، اهل فکر، قانون‌شناس	نظام آموزش کارکنان ودجا باید به نحوی تدوین شود که خروجی آن افرادی متخصص، مؤمن، بلندهمت، عدالت‌خواه، قانون‌گرا و ... باشد.
۱۳۸۴/۳/۳	اسلام، جامعه‌ای می‌خواهد که در آن علم بجوشد و همه بنیان‌های اجتماعی بر پایه علم نوسازی شود.	اصل ابتدای بنیان‌های آموزشی ودجا با مبانی علمی روز
۱۳۷۰/۱۰/۲۵	سرلوحه و محور (هدف اصلی) برنامه‌های آموزش و پرورش در تمام امور و ابعاد، انتقال تفکر اسلامی است.	اصل انتقال تفکر اسلامی به‌عنوان یکی از اهداف برنامه‌های آموزشی کارکنان ودجا
۱۳۹۶/۷/۱۸	... مشکل سوم، مدرک‌گرایی است (در دانشگاه‌ها)؛ این مشکل بزرگی است که باید به فکر آن بود، چون به علم لطمه می‌زند.	اصلاح رویکرد مدرک‌گرایی در نظام آموزش ودجا
۱۳۶۸/۲/۲۳	در کنار تحصیل علم، تحقیقات، نقش فوق‌العاده مهمی دارد که باید مسئولان به آن بپردازند.	اصل تأکید بر تحقیقات و پژوهش محور شدن آموزش کارکنان ودجا
۱۳۹۲/۵/۱۵	علم، قدرت است، یک ملت برای اینکه راحت زندگی کند، عزیز زندگی کند، احتیاج دارد به قدرت، عامل اصلی که به یک ملت اقتدار می‌بخشد علم است.	اصل توجه به کسب اقتدار و پیشرفت از طریق علم در نظام آموزش کارکنان ودجا

با توجه به موارد مطرح‌شده در جداول ۲ تا ۴، از بیانات معظم له می‌توان این‌گونه استنباط نمود که در رویکرد آینده‌پژوهانه به منابع انسانی وزارت دفاع باید علاوه بر توجه ویژه به کسب

علم و فناوری‌های روز، کارکنانی تربیت شوند که توان انجام وظایف، مسئولیت‌ها و مأموریت‌های محول شده را داشته باشند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به تغییر و تحولات دنیای امروزی و وقوع جنگ‌های متعدد، سازمان‌های نظامی در آینده در معرض چالش‌های متعددی خواهند بود که از مهم‌ترین آن‌ها، چالش مرتبط با مدیریت منابع انسانی است. به‌طورکلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بُعد اساسی؛ فناوری‌های بکار رفته در صحنه جنگ‌ها، ساختارهای پیچیده و منعطف نیروهای نظامی، راهبردهای متنوع و ناهمگون جنگ و فرهنگ سازمانی غالب غربی است که هر یک از این تغییرات، چالش‌های نوینی در حوزه منابع انسانی و بالطبع در توسعه صنعت دفاعی ایجاد می‌کند. از این‌رو رویکرد آینده‌پژوهانه در منابع انسانی از جمله راهبردهای ضروری در مواجهه با چالش‌های محیط پویای آینده سازمان‌های نظامی و دفاعی است (National Intelligence Council, 2016). به این ترتیب، رشد علمی و فناوری در گرو پرداختن به آینده است و تنها مسیر مطمئن جهت شناخت، انتقال، بومی نمودن، به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های موردنیاز، برخورداری از کارکنانی است که در سیاست‌گذاری‌های دانشی و تعمیق حوزه‌های فناوری به‌عنوان عقل منفصل ودجا عمل نموده و راهبری توسعه مبتنی بر دانایی را بر عهده گیرند.

بر مبنای یافته‌های پژوهش در خصوص شناسایی روندهای اثرگذار بر توسعه منابع انسانی وزارت دفاع، می‌بایست کارکنان آینده ودجا، برای انجام وظایف، مسئولیت‌ها و مأموریت‌های محول شده، در هر یک از ابعاد ذیل از شایستگی لازم برخوردار باشند:

- **بُعد معنوی؛** مؤمن، مکتبی، ولایی، بی‌اعتنا به زخارف دنیا، انقلابی، آماده دفاع همه‌جانبه در راه خدا، بصیر دینی، پرهیزگار و امانت‌دار
- **بُعد سازمانی؛** متخصص، ماهر، خلاق و نوآور، آینده‌نگر، دارای تفکر سیستمی، مسئولیت‌پذیر، متعهد، دارای وجدان کار و پیشرو در عرصه تولید علم
- **بُعد جسمانی؛** شجاع، چابک، دارای انضباط سازمانی و معنوی و بن‌بست شکن
- **بُعد اجتماعی و فرهنگی؛** بانگیزه، بانشاط، ریسک‌پذیر، انعطاف‌پذیر، کارآمد و کارآفرین، خودباور، خوداتکا و مقید به اصول امنیتی و حفاظتی

با جمع‌بندی انتظارات، رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، هفت مؤلفه اصلی که ودجا می‌بایست با ایجاد ضمانت‌های اجرایی لازم نسبت به استقرار آن‌ها در برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان اقدام نماید شامل موارد ذیل است:

- **کسب آگاهی و هوشیاری منطقی؛** به بهبود درک ودجا از محیط پیرامون منجر شده و این بینش را که برای حل مشکلات باید از علم و دانش کمک گرفت ایجاد می‌نماید.
  - **مبارزه با جنگ نرم و ناتوی فرهنگی؛** به شناخت و آگاهی کارکنان از انواع جنگ نرم و نحوه مقابله با آن می‌انجامد و به تحقق اهداف و راهبردهای ودجا کمک قابل توجهی می‌نماید.
  - **ارتقای فناوری و دانش به‌کارگیری آن؛** همراهی نوآوری فناورانه با نوآوری فکری به تغییرات مثبت در برنامه‌های تحولی ودجا که با محوریت کارکنان صورت می‌پذیرد می‌انجامد.
  - **ایجاد شبکه‌های درون‌سازمانی؛** به اغنای نیاز احساسی، اطلاعاتی و ارزشی کارکنان ودجا منجر می‌شود.
  - **بهبود ابعاد جسمانی و فیزیکی؛** کارکنانی که از نظر فیزیکی سالم و فعال هستند، اثرات ناشی از تنش‌های کاری را از بین برده و از سیستم جسمی بهتری برای کار برخوردار می‌باشند.
  - **توازن میان کار و فراغت؛** کارکنانی که میان فعالیت‌های کاری و غیر کاری خود توازن برقرار می‌کنند با به دست آوردن دید عمیق‌تر، عواقب روانی کار را نیز کاهش می‌دهند.
  - **یادگیری مستمر؛** آموزش و یادگیری مستمر، تغییر شکل سازمانی را به پارادایم سازمان یادگیرنده الزام‌آور می‌کند.
- از سوی دیگر، نظر به ضرورت ترسیم نقشه راه تعالی، ودجا الزاماً باید عوامل مؤثر بر آینده نیروی انسانی موردنیاز خود را شناسایی و برای مواجهه با آن روش‌هایی را ارائه دهد. با توجه به اهمیت و ضرورت پاسخگویی به سؤالاتی نظیر دنیای آینده چگونه دنیایی است؟، چالش‌های فراروی مدیران با تأکید بر رویکرد دشمن‌شناسی کدام است؟ و مؤلفه‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی آینده برای پرداختن به چالش‌های شناسایی شده چیست؟، وزارت دفاع باید آمادگی لازم را به لحاظ کسب دیدگاه راهبردی و تأکید بر آینده‌پژوهی امور پیدا کند. در این ارتباط با جمع‌بندی تدابیر فرماندهی معظم کل قوا، اصول و قواعد بنیادی که در ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد به شرح ذیل است :
- **مکتب محوری و ولایت مداری؛** خداجویی و خداخواهی، آرمان‌گرایی دینی، ارزش‌مداری و اخلاق محوری با محوریت قرآن و سنت رسول ... ص
  - **انقلابی بودن و تحول دائمی؛** یافتن ایده و راه‌حل‌ها، محدود نشدن به قواره‌های رایج، پویایی تفکر انقلابی، هوشیاری و بیداری انقلابی، آمادگی مستمر برای عمل و اقدام به حاضر بودن در شرایط بحرانی، وجود گروه‌های آینده‌پژوه، آینده‌ساز و ...
  - **فرهنگ علوی و عاشورایی؛** روحیه جهادی توأم با شور انقلابی، اتخاذ راهبرد برتر ساز در شرایط محدودیت منابع و برخورداری از ظرفیت جلب نصرت الهی در سخت‌ترین شرایط

▪ **انعطاف‌پذیری و خصوصیات منحصربه‌فرد؛** آمادگی مقابله با هر نوع تهدید و عمق‌بخشی داخلی و خارجی در سطوح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی در نظامات، ساختار، سازمان، برنامه‌ها و ...

▪ **مردمی بودن و پایان‌ناپذیری؛** داشتن مشی مردمی، قدرت اثرگذاری راهبردی، پایان‌ناپذیر سازی بنیه دفاعی، امنیتی و فرهنگی از طریق اتصال به دریای بی‌کران بسیج

▪ **انضباط دینی و اخلاقی؛** تأسی از سیره حضرت علی(ع) که فرمودند "اوصیکم به تقوی الله و نظم امرکم" با نگاه دینی، اعتقادی و انقلابی به مقوله نظم ظاهری و معنوی

▪ **توانمندی منابع انسانی؛** توجه به کسب اقتدار و پیشرفت از طریق توسعه دانش کارکنان و انطباق آموزش‌ها با نیازهای تخصصی ودجا

▪ **مقابله با تهدیدات نظامی، امنیتی و ناتوی فرهنگی؛** پشتیبانی از نیروهای مسلح در دفاع از انقلاب و دستاوردهای آن در برابر انواع تهدیدات

▪ **توسعه و تعمیق فرهنگ، تفکر و تشکل بسیجی؛** ظرفیت‌سازی و سازمان‌دهی هسته‌های درون‌سازمانی

آنچه مسلم است، ودجا در آینده به سمت هسته دانا و شبکه توانا، تمایل بیشتری خواهد داشت. با افزایش سطح دسترسی نیروهای مسلح به اطلاعات مربوط به پیشرفت‌های نظامی و دفاعی در جهان، بالطبع، نیازهای جدیدی شکل می‌گیرد که وزارت دفاع برای پاسخگویی به تقاضاهای ایجادشده ناگزیر از تخصصی شدن است. به‌این‌ترتیب، ودجا به در اختیار داشتن مدیران و کارکنان خبره و دانش‌آفرین نیاز چشمگیری خواهد داشت. این نیاز باید از طریق آگاه‌سازی و بالا بردن سطح اطلاعات سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران حوزه منابع انسانی پاسخ داده شود. انجام این کار منوط به اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهی در منابع انسانی است.

### پیشنهادها

از آنجاکه منابع انسانی، یکی از منابع اصلی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است، لذا توسعه کمی و کیفی آن نیازمند طراحی یک فرایند علمی است که باید مطابق با نیازها تعریف و موفقیت اجرا را تضمین نماید، لذا پیشنهادهای ذیل برای سیاست‌گذاری در نظام منابع انسانی وزارت دفاع به متصدیان مربوطه ارائه می‌شود :

۱. نهادینه‌سازی فرهنگ آینده‌پژوهی مبتنی بر اصول و اخلاق حرفه‌ای در نظام خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان از طریق جاری‌سازی فرایندهای قانونی در دستور کار قرار گیرد.

۲. نظامات تربیتی و آموزشی متناسب با تهدیدات آینده (حداقل افق ۱۴۱۰) بازنگری و اصلاح شود و برنامه‌های آموزشی به تناسب شرح تخصص و توانمندی‌های موردنیاز کارکنان طرح‌ریزی و اجرا گردد.

۳. برای تقویت عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر توسعه منابع انسانی، اهداف و چشم‌انداز ودجا بازنگری و به‌روزرسانی شود و در بازطراحی سازمان‌ها، بحث معناداری مشاغل، دسترسی به منابع، نحوه ارزشیابی عملکرد و مناسب‌سازی ساختارهای سازمانی موردنظر قرار گیرد.

۴. با اجرای برنامه‌های مهندسی مجدد، طراحی شغل، توسعه و غنی‌سازی، گردش شغلی و برقراری سیستم بازخورد، عوامل مربوط به ویژگی‌های شغلی تقویت و اصلاح شود و متناسب با فرهنگ و توانمندی‌های موجود منابع انسانی از روش‌های طراحی شغل بومی استفاده گردد.

برای پژوهش‌های آینده نیز می‌توان تبیین سناریوهای توسعه منابع انسانی ودجا در افق ۱۴۱۰ و همچنین بررسی هر یک از الزامات توسعه منابع انسانی در ودجا را برای افق ۱۴۱۰ پیشنهاد نمود.

## منابع

- اصلانیان، مهران، کرد، باقر، خزایی صحنه، سعید، یعقوبی، نور محمد و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۵). رویکردی آینده‌پژوهانه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، *فصلنامه مدیریت شهری*، ۴ (۴۵): ۴۱۶.
- پیروزمند، علیرضا (۱۳۹۰). مهندسی فرهنگی علم، *ماهنامه کیهان فرهنگی*، ش ۲۹۵-۲۹۴.
- تونکه نژاد، ماندنی و داودی، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱ (۳): ۲۶.
- سلیمانی، مسلم (۱۳۸۳). آینده‌نگری در کلام امام علی (ع)، *روزنامه کیهان*، مورخ ۱۳۸۳/۰۶/۸.
- سنجر، احمدرضا و قرایی آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۳). الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۲ (۴۵): ۲۴.
- عابدینی، مریم، میر سیاسی، ناصر و حق‌شناس، فریده (۱۳۹۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی: مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی، *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۹ (۱۱۵): ۶۸.

- فرهادی، علی و صادقی، امیر. (۱۳۹۵). الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی، *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۱(۳): ۳۹-۴۰.
- کمالی راد، اسمعیل، میر سپاسی، ناصر، نجف بیگی، رضا و کاظمی، افشار. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه اسلامی ایرانی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی، *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۵ (۱۰۰): ۶۶.
- مردوخی، بایزید. (۱۳۹۵). *روش‌شناسی آینده‌نگری*، چاپ سوم، نشر نی، تهران.
- ناظمی اردکانی، مهدی و شعبانی سارویی، رمضان. (۱۳۹۱). مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی دانشگاه لازمه تمدن سازی اسلامی، *فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی و ایرانی*، ۱(۲): ۲۱۳.
- نیکوکار، غلامحسین، سجادی پناه، علی، رایج، حمزه و سجادی پناه، مجید. (۱۳۸۸). طراحی الگوی سنجش کارایی و اثربخشی مراکز آموزش عالی نظامی، *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۳): ۱۵۶.
- ولوی، محمدرضا و طرهانی، فرهاد. (۱۳۸۸). راهبردهای توسعه علم و فناوری برنامه پنجم کشور در جهت تحقق دفاع دانش‌بنیان، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۷(۲۴): ۱۴۴-۱۴۲.
- هاشمی، غلامرضا، علی‌اکبری، حسن، بازرگانی، محمد و نادری خورشیدی، علیرضا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲ (۲): ۳-۴.
- هداوند، سعید. (۱۳۹۷). درآمدی بر مهندسی فرهنگی نظام آموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با ابتناء بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله)، *فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی*، ۱۵ (۴۴): ۳۱-۴۹.
- Gimenez-Espin, J.A et al. (2013). Organizational Culture for Total Quality Management, *Total Quality Management and Business Excellence*, 24 (3):678
- National Intelligence Council (2016), *Global Trends 2030: Alternative Worlds*, to view electronic version: [www.dni.gov/nic/globaltrends](http://www.dni.gov/nic/globaltrends)