

## مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

بهنام گلشاهی<sup>۱\*</sup>  
محسن صادقی‌نصب<sup>۲</sup>  
غلامرضا مرادی‌دمنه<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

تغییرات گسترده در ماهیت صحنه نبرد هم‌چون دانش‌محور شدن جنگ‌ها، تهدیدهای نوپدید نظامی و توسعه فناوری‌های نوین نظامی و غیره، نیاز به ایجاد تحول در مدیریت سرمایه‌های انسانی برای ارتقای پاسخ‌گویی سازمان‌های نظامی به این محیط پیچیده را دوچندان ساخته است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا) مبتنی بر رویکردی آمیخته صورت گرفته است. جامعه آماری برای مصاحبه، شامل خبرگان حوزه منابع انسانی در سطح آجا بوده‌اند که به روش هدفمند انتخاب و مصاحبه با ایشان تا رسیدن به اشباع نظری (۱۵ نفر) ادامه یافت. جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه، شامل برخی از مسئولین نیروی انسانی آجا (۱۱۰ نفر) با حداقل مدرک کارشناسی ارشد، آشنا با حوزه سرمایه انسانی و جایگاه سازمانی ۱۸ راهبردی بوده‌اند که از روش سرشماری برای توزیع پرسشنامه‌ها استفاده گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول شامل مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه ساختاریافته و در مرحله دوم پرسشنامه ۶۹ سؤالی می‌باشد که روایی آن به دو روش همگرایی و تشخیصی و پایایی پرسشنامه به روش پایایی مرکب و آلفای کرونباخ تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا (تماتیک) و داده‌های کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart-Pls 3 انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا دارای سه بخش، "پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی"، "اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی" و "برون‌داده‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی" می‌باشد که از ۱۷ مؤلفه و ۶۹ شاخص تشکیل یافته است. همچنین نتایج بخش کمی گویای آن است که کلیه روابط علی بین متغیرهای مدل تأیید گردیده است.

### واژه‌های کلیدی:

سرمایه انسانی، تحول در مدیریت سرمایه انسانی، پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی، اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در مدیریت سرمایه انسانی.

<sup>۱</sup> استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: Email: B\_Golshahi@casu.ac.ir



## مقدمه

به‌طور کلی، اقتصاددانان چیزی را «سرمایه» می‌دانند که در فرآیند تولید نقشی بر عهده داشته باشد. در مورد منابع انسانی، این‌گونه می‌توان استدلال کرد که سازمان‌ها به طرق مختلف روی کارکنانشان «سرمایه‌گذاری» می‌کنند تا بتوانند بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهند؛ بنابراین سرمایه انسانی کارکنان، مجموعه دانش، مهارت‌ها، استعدادها و تحصیلاتی است که آن‌ها در طول سال‌ها کسب کرده‌اند (Blizkiy & et al., 2021). اگر همه عوامل دیگر برای همه افراد یکسان فرض شود، افرادی که سرمایه انسانی توانمند و با مهارت داشته باشند از کارایی بیشتری برخوردار خواهند بود (Ivanova & et al., 2020). لذا امروزه مدیریت سرمایه انسانی یکی از روش‌های ظرفیت‌سازی راهبردی منابع انسانی در داخل سازمان‌ها می‌باشد (Sviridova & et al., 2019). گروهی از اندیشمندان دانش مدیریت با تأکید بر اهمیت جایگاه انسان در فرآیند ایجاد تحولات بر این باورند که واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها، باید نقش کلیدی و ساختاری را در تحول و توسعه ایفاء نمایند (Merzlyakova & et al., 2020).

از این‌رو، مدیران ارشد سازمان‌ها، مبنای تحول اساسی در حوزه‌های مختلف در سازمان را ناشی از تحول در حوزه سرمایه انسانی دانسته و تمرکز خود را در سالیان اخیر بر این حوزه بنا نهاده‌اند. ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا) نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و به نظر می‌رسد هرگونه تلاش در جهت تحول در ابعاد مختلف سازمانی، با تحول در سرمایه‌های انسانی آغاز گردد.

ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان نهادی بالنده و نوآور، توفیق پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن را در برابر طیف تهدیدات سخت، نیمه سخت و نرم در چارچوب قوانین و تدابیر ولی امر مسلمین و فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) را دارد. اتکا به نیروی انسانی بانگیزه الهی، سلحشور، شهادت‌طلب، بصیر، آگاه، خلاق، متخصص، ماهر با آموزش‌های کاربردی روزآمد دارای معیشت و منزلت اجتماعی متعالی و نظایر آن قطعاً در تحقق این مهم غیرقابل‌انکار است (Golshahi & et al, 2022). بنابراین توجه به سرمایه‌های انسانی بیش‌ازپیش در ارتش جمهوری اسلامی ایران حائز اهمیت است.

از سوی دیگر، با توجه به تغییر در شرایط و محیط نبردهای امروز و آینده، نوع و ماهیت تهدیدات نظامی کشور و همچنین توسعه فناوری‌های نوین نظامی، دانش‌محور شدن جنگ‌ها و شرایط تحریم اقتصادی، ارتش جمهوری اسلامی ایران به منظور تحقق مأموریت خود، نیاز به ایجاد تحول در مدیریت سرمایه‌های انسانی خود به منظور افزایش حداکثری بهره‌وری از سرمایه‌های انسانی در چنین شرایطی را دارد. این در حالی است که در سالیان اخیر، مدل مناسب تحول در مدیریت سرمایه انسانی برای مواجهه با شرایط جدید طراحی نشده است. به عبارت دیگر، ضروری است به‌طور مشخص، ابعاد،

مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحول در حوزه سرمایه انسانی در آجا مشخص گردد تا تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان بتوانند برنامه‌ریزی دقیقی برای آغاز تحول در مدیریت سرمایه انسانی، با هدف مواجهه با شرایط پیچیده جنگ‌های فعلی و آتی و اجرای مأموریت‌های سازمانی، داشته باشند. بنابراین لزوم طراحی مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران به منظور شناسایی زوایای پنهان این برنامه تحولی و ایجاد درک مشترک در بین فرماندهان برای برنامه‌ریزی دقیق آتی ضروری به نظر می‌رسد.

در عین حال، با احصاء ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی در آجا، زمینه تلفیق در حوزه‌های گوناگون (سیاسی، اقتصادی، نظامی، عملیات روانی و غیره) به صورت توأمان برای نظریه‌پردازان حوزه نیروی انسانی و تصمیم‌گیرندگان سیاسی- نظامی فراهم می‌گردد. همچنین اجرای این پژوهش منجر به تقویت ادبیات و مفاهیم تحول در مدیریت سرمایه انسانی و پوشش خلأ تحقیقاتی موجود خواهد شد که به تبیین جایگاه نیروی انسانی در ادبیات تحقیقات نظامی خواهد پرداخت. در ضمن، بستر تصمیم‌سازی بهتر برای فرماندهان و مسئولان ارشد کشور را فراهم خواهد ساخت و امکان ریسک‌پذیری بدون به خطر انداختن جان افراد و بکارگیری توانایی‌های نیروها در یک محیط ترکیبی و چند بخشی، و آشکار کردن پیامدهای ناخواسته و ارزیابی پیش‌فرض‌ها را ایجاد خواهد نمود.

این در حالی است که اگر اقدامی در حوزه تحول در مدیریت سرمایه انسانی در آجا صورت نگیرد، پیامدهای منفی در حوزه‌های مختلف فردی (اعم از بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی، فقدان امید به آینده شغلی و مسیر پیشرفت شغلی، و ...) و سازمانی (اعم از کاهش سطح بهره‌وری سازمانی، تداوم سکوت سازمانی، کاهش سطح تحقق مأموریت‌های واگذاری و ...) ایجاد می‌گردد. بنابراین این پژوهش در پی آن است که در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی موجود در حوزه تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا و در عین حال، حفظ و ارتقاء توان رزمی و ایجاد بستر مناسب برای فرماندهان به منظور ارتقای سطح توانمندی‌های نیروهای خودی و پوشش نقاط ضعف آنان، مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی را که در مطالعات پیشین در این سطح مورد تأکید قرار نگرفته است، ارائه نماید. در نتیجه پژوهش با این سؤال آغاز می‌گردد: مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## مرور مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

**سرمایه انسانی:** سرمایه انسانی بیانگر عامل انسانی در سازمان، هوش انسانی، مهارت‌ها و تجربه می‌باشد و باعث متمایز شدن سازمان می‌شود (Barclay & et al., 2012). عناصر انسانی سازمان مواردی هستند که توان یادگیری، تغییر، نوآوری و ایجاد خلاقیت را به وجود می‌آورند که اگر به طور درست صورت گیرد می‌توانند باعث بقای طولانی مدت سازمان شوند (Rastegar & Golshahi, 2019). در واقع افراد سازمان هستند که دانش و مهارت‌ها را ایجاد، حفظ، استفاده و سرمایه‌ی فکری را به وجود می‌آفرینند (کیا و همکاران، ۱۴۰۰). دانش افراد از طریق تعامل تقویت می‌شود (سرمایه اجتماعی) و در نهایت دانش نهادینه شده خلق می‌شود و در اختیار سازمان قرار می‌گیرد (همان سرمایه سازمانی) (Skuzza & et al., 2013).

**مدیریت سرمایه انسانی:** مدیریت سرمایه انسانی نوعی پارادایم جایگزین رویکرد سنتی به مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Sima & et al., 2020). مدیریت سرمایه انسانی با گردآوری، تحلیل و گزارش بر مبنای داده‌هایی سروکار دارد که مدیریت ارزش افزوده ناشی از افراد سازمان، سرمایه‌گذاری راهبردی، تصمیمات عملیاتی در سطح شرکت و مدیران صف را بیان می‌کند (Crocker, 2006). در تعریف خصوصیات مدیریت سرمایه انسانی از اعداد و ارقام برای مدیریت افراد در سازمان استفاده می‌شود و کارکنان را به عنوان سرمایه در نظر می‌گیرد و تأکید می‌کند که امتیاز و مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری‌های راهبردی انسانی، حفظ کارکنان، مدیریت استعداد و برنامه‌های یادگیری و بالندگی و پرورش به دست خواهد آمد (Majeed & Ahmad, 2008). مدیریت سرمایه انسانی از نظر کرنس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) پتانسیل و پرورش افراد به صورت منبع ارزش تعریف می‌کند و همچنین اعتقاد دارد مدیریت سرمایه انسانی آفرینش ارزش از طریق افراد سازمان می‌باشد و پرورش افراد سازمان می‌بایست به ارزش افزوده تبدیل شود (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹).

**تحول:** در ادبیات مربوط به سطوح تغییرات، متناسب با گستره، عمق و ارادی یا غیرارادی بودن این تغییرات چهار سطح به شرح زیر تعریف شده است:

- بهبود<sup>۲</sup>: تغییر تدریجی و تکاملی، عمق کم، گستردگی اندک، آگاهانه یا ناآگاهانه.
- اصلاح<sup>۳</sup>: تغییر عمیق تر (نسبت به سطح بهبود)، دارای حوزه‌های مشخص (محدود)، آگاهانه.
- تحول<sup>۴</sup>: تغییر عمیق و گسترده (همه جانبه)، آگاهانه.

<sup>1</sup> Cernus

<sup>2</sup> Improvement

<sup>3</sup> Reform

<sup>4</sup> Transformation

■ انقلاب<sup>۱</sup>: ریشه‌کنی وضع موجود و ایجاد وضعیت جدید (Lessem & Schieffer, 2016).

محققان از فرایندهای مختلفی برای تحول در حوزه سرمایه انسانی یاد کرده‌اند که عبارتند از:

(۱) فرایند برنامه‌ریزی، تأمین و به‌کارگیری سرمایه انسانی: دربرگیرنده مفاهیمی چون، تحلیل، برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، منبع یابی، غربال‌گری، گزینش، کشف، شناسایی، انتخاب، جذب، استخدام، رهایی، به‌کارگیری، جان‌شین پروری، هم‌تاسازی، نیازسنجی، تفویض اختیار، احترام متقابل، شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، استفاده از نیروهای نخبه برون‌سازمانی، تخصیص بهینه منابع، ارتباطات سازمانی (Blizkiy et al., 2021; Ivanova et al, 2020).

(۲) فرایند آموزش و توسعه (پیشرفت و بهسازی) سرمایه انسانی: دربرگیرنده مفاهیمی چون، قابلیت‌ها، مهارت، آموزش، تربیت، پرورش، بهسازی، توسعه، یادگیری، شایسته‌سالاری، مدیریت استعدادها (Golshahi & et al., 2019).

(۳) فرایند جبران خدمت و نگهداشت سرمایه انسانی: دربرگیرنده مفاهیمی چون، حفظ، نگهداشت، رفاه، حقوق، مزایا، دستمزد، منزلت، رضایت‌مندی (Golshahi & Rastegar, 2021).

(۴) فرایند ارزیابی عملکرد منابع انسانی: دربرگیرنده مفاهیمی چون، ارزیابی، بازخورد، اشراف، ارزشیابی، قوانین و مقررات، خودارزیابی، مسئولیت‌پذیری (Feiz & Golshahi, 2021).

در این بخش به مقایسه عناصر و فرآیندهای مدیریت تحول سرمایه انسانی در مدل‌های مختلف و نتیجه‌گیری با هدف ارائه مدل بومی تحول در سرمایه انسانی آجا پرداخته شده است:

جدول (۱) عناصر و فرآیندهای مدیریت تحول سرمایه انسانی در مدل‌های مختلف

عناصر و فرایندها محقق یا مدل	نامین	به‌کارگیری	توسعه و آموزش	پاداش	جبران	نگهداری	روابط	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات و مزایا
۱ استوری <sup>۲</sup>	•	•	•	•					
۲ فامبورن <sup>۳</sup>	•	•	•	•				•	
۳ هاروارد <sup>۴</sup>	•			•	•	•	•	•	•
۴ میرسپاسی	•	•	•			•			
۵ میرسپاسی	•	•	•			•	•		

<sup>1</sup> Revolution

<sup>2</sup> Stori

<sup>3</sup> Fomburn

<sup>4</sup> Harvard

عناصر و فرایندها محقق یا مدل	تامین	به‌کارگیری	توسعه و آموزش	پاداش	جریان	نگهداری	روابط	ارزایی عملکرد	جبران خدمات و منازات
۶ بیر و همکاران <sup>۱</sup>					•		•		•
۷ دایر و هولدر <sup>۲</sup>		•	•	•	•		•	•	
۸ ترکیب دایر، هولدر و بیر و همکاران			•		•		•		
۹ بالدویچ <sup>۳</sup>	•	•	•				•	•	•
۱۰ آرمسترانگ <sup>۴</sup>	•	•	•				•	•	
۱۱ تعالی <sup>۵</sup>	•	•	•				•	•	•
۱۲ ایدرو <sup>۶</sup>	•		•				•	•	
۱۳ منتورینگ با مریی‌گری <sup>۷</sup>	•				•			•	
۱۴ استاندارد توسعه‌گر <sup>۸</sup> (PDS)	•	•						•	
۱۵ استاندارد سرمایه‌گذاران در کارکنان (IIP) <sup>۹</sup>	•	•						•	
۱۶ سعادت	•		•	•	•			•	•
۱۷ گری دسلر <sup>۱۰</sup>	•		•		•		•	•	•
۱۸ چرخه عملکرد آموزش	•	•					•	•	
۱۹ توسعه استاندارد شایستگی	•		•				•	•	
۲۰ بامبرگر و مشولم <sup>۱۱</sup>	•				•		•	•	

---

<sup>1</sup> Biar et al

<sup>2</sup> Dier & Holder

<sup>3</sup> Baldovich

<sup>4</sup> Armstrong

<sup>5</sup> Excellence

<sup>6</sup> Idro

<sup>7</sup> Mentoring & Coaching

<sup>8</sup> People Develop Standard (PDS)

<sup>9</sup> Investors In People (IIP)

<sup>10</sup> Gary Dessler

<sup>11</sup> Bamberger & Meshoulam

عناصر و فرایندها محقق یا مدل	نامین	به‌کارگیری	توسعه و آموزش	پاداش	جبران	نگهداری	روابط	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات و مزایا
فرآیند HRM با گرایش مدیریت عملکرد	•	•	•			•		•	
چرخه دمینگ	•	•	•					•	
چرخه DC	•		•					•	
سرمایه‌گذاری برای پرورش	•		•		•	•		•	

در جدول بالا برخی از عناصر و فرآیندهای تحول در حوزه مدیریت سرمایه انسانی از دیدگاه پژوهشگران گذشته ارائه شده است. نگاهی به جدول (۱) نشان می‌دهد که در بین عناصر یاد شده، تأکید بر فرآیندهای تأمین و روش‌های نوین تأمین سرمایه انسانی، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش و جبران خدمات، روابط بین کارکنان و غیره است که پشتیبان نظری برای شکل‌دهی چارچوب نظری اولیه این پژوهش نیز می‌باشد.

### پیشینه‌های پژوهش

نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی انجام شده در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش روشن می‌سازد که در برخی از مطالعات پیشین به مقوله تحول در مدیریت سرمایه انسانی پرداخته شده است: بلیزکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تکرار تحول دیجیتالی سرمایه انسانی در توسعه محرک‌های رشد اقتصادی پرداخته‌اند. هدف این تحقیق، توجیه تکرارهای کلیدی تحولات دیجیتالی سرمایه انسانی در توسعه محرک‌های رشد اقتصادی است. نتایج نشان داد: (۱) دستگاه اصطلاحی مفهوم "سرمایه انسانی" آشکار شد. (۲) تکرار روند اصلی تحولات دیجیتال، خواص و درجه تأثیر آنها بر تحول سرمایه انسانی در نظر گرفته شده است. (۳) مفهوم نویسنده از مدل چهار سطحی رابطه متقابل ساخت یک مدل مؤثر از انطباق سرمایه انسانی در شرایط دگرگونی ماهیت کار ارائه شده است. (۴) پارادایم نئوکلاسیک توصیف کننده تکرار تحولات دیجیتال سرمایه انسانی، متشکل از فرآیندهای ساختاری و منطقی مؤثر بر رشد اقتصاد، پیشنهاد شده است.

<sup>۱</sup> Blizkiy et al.

ایوانوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "تحول سرمایه انسانی در طی گذار به محیط دیجیتال" انجام داده‌اند. این پژوهش با هدف مطالعه فرآیندهای تحول سرمایه انسانی در طول گذار به یک محیط اقتصادی دیجیتال انجام شده است. این مطالعه نشان داد که روند آموزش متخصصان باید به طور مستمر ادامه یابد و در اجرای آن نه تنها الزامات اقتصاد ملی، بلکه روندهای صنعت جهانی در توسعه کارکنان و انتقال ساختارهای شرکتی به فناوری‌های جدید نیز در نظر گرفته شود. در پایان مطالعه، طرحی سازمانی برای ایجاد ساختارهای آموزشی شبکه‌ای پیشنهاد شد که به پرسنل سازمان‌ها آموزش می‌دهد.

مرزلیاکوا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی دگرگونی سرمایه انسانی در اقتصاد دیجیتال پرداخته‌اند. محققان بر این باورند یکی از عوامل کلیدی این نوع تحول، سطح سواد دیجیتالی جمعیت است که از دانش، مهارت در زمینه مصرف دیجیتال، شایستگی‌های دیجیتال و امنیت دیجیتال شکل می‌گیرد. این مقاله شایستگی‌های دیجیتالی کلیدی را که بخشی جدایی ناپذیر از شایستگی‌های حرفه‌ای نیروی کار مدرن هستند، در نظر گرفته است و نمونه‌هایی از مهارت‌های دیجیتال لازم در برخی از مشاغل ارائه شده است.

سویریدوا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به ضرورت تحول مدیریت سرمایه انسانی در توسعه سیستم‌های اقتصادی پرداخته‌اند. این پژوهش در راستای چالش خطر کاهش کیفیت سرمایه انسانی و "فرار مغزها" در روسیه انجام شده است. باور محققان بر آن بوده است که پویایی کوتاه مدت منفی در توسعه انواع فعالیت‌های مبتنی بر فناوری و علم (در بحبوحه رشد داخلی) و پویایی بلندمدت منفی در توسعه صنعت اطلاعات مشاهده شده است. شکاف بین روسیه و کشورهای معیار از نظر سهم بخش‌های خدمات مبتنی بر علم در تولید ناخالص داخلی بیشتر از سهم بخش‌های فناوری پیشرفته صنعت تولید است. نویسندگان در این پژوهش از روش‌های کلاسیک تحلیل یکپارچه و سیستمی و همچنین روش‌های تحقیقی خاص استفاده کرده‌اند و امکان مطالعه عوامل ایجاد شایستگی‌ها و تدوین مدل نظری تحول سرمایه انسانی را فراهم آورده‌اند.

بارکلری و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله "توسعه قابلیت‌های افسران ارتش آمریکا در محیط‌های مشترک، سازمانی، بین‌کشوری و چندملیتی"، با شناسایی و توسعه قابلیت‌های کلیدی برای موفقیت در محیط‌های متفاوت، به این نتیجه رسید که توسعه قابلیت‌ها در این محیط‌ها با استفاده از رویکرد

<sup>1</sup> Ivanova & et al

<sup>2</sup> Merzlyakova & et al

<sup>3</sup> Sviridova & et al



مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی امکان‌پذیر است. این رویکردها تجربیات افسران در حوزه‌ها و محیط‌ها را افزایش می‌دهد.

مرکز مطالعات راهبردی آجا با پژوهشی تحت عنوان "مطالعات راهبردی تحول آینده ارتش ج.ا.ا. (طرح رشد)"، با هدف دستیابی به چارچوب مفهومی تحول آینده ارتش ج.ا.ا. بر اساس تدابیر، بیانات و فرامین فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) انجام داده است. در این تحقیق ابتدا بر اساس کلان پروژه رشد (پروژه تحول آجا در حال انجام در مرکز مطالعات راهبردی ارتش) و نشست‌های خبرگی موضوع‌های اصلی تحقیق مشخص و سپس به صورت سؤال مطرح شده است. در نهایت به سوال اصلی؛ تحول آینده در ارتش جمهوری اسلامی ایران از منظر فرماندهی معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) چیست و چرا باید ارتش متحول شود؟ پاسخ داده شده است.

جمع‌بندی از پیشینه‌های تحقیقاتی بالا نشان می‌دهد که اگرچه به حوزه تحول سرمایه انسانی به‌ویژه در عصر دیجیتال و در اقتصاد دیجیتال با تأکید بر آموزش و فراگیری مهارت‌های دیجیتالی توجه‌ای خاص شده است، اما در هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به‌صورت جامع و در سطح راهبردی به موضوع تحول در مدیریت سرمایه انسانی بخش نظامی که دربرگیرنده همه ابعاد نیروی انسانی باشد، نپرداخته‌اند تا بتوان مبتنی بر آن‌ها شناخت مناسبی درباره عدم قطعیت‌ها و توالی رویدادهای ممکن در صحنه‌های جنگ آینده به دست آورد. به عبارت دیگر، بررسی دقیق عناصر یاد شده در جدول (۱) و مرور پیشینه‌ها نشان می‌دهد که در تحقیقات گذشته به شکل جامع این عناصر در حوزه‌های مختلف ارائه نگردیده‌اند و عمده تأکید بر مقوله توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد بوده است که مبنای دیدگاه سنتی به تحول در حوزه سرمایه انسانی با تأکید بر آموزش و توسعه صرف است. اما در دیدگاه نوین تحول سرمایه انسانی، ضروری است علاوه بر مقوله آموزش، به سایر عناصر دیگر اعم از مربی‌گری، برنامه‌ریزی جانشینی، توانمندسازی، توسعه کارراه شغلی و ... نیز توجه شود که در این رهیافت مورد نظر بوده است و مبنای نوآوری پژوهش از منظر موضوعی در قیاس با مطالعات پیشین می‌باشد.

از سوی دیگر، نظریه‌های ارائه‌شده توسط مراکز پژوهشی خارجی به علت وجود تفاوت‌های اساسی در اهداف، عوامل کلیدی و پیش‌شرایط‌های مدنظر آن‌ها قابل‌تعمیم به اهداف جمهوری اسلامی ایران نیستند، هرچند از بخش‌هایی از ادبیات و روش‌های تدوین شده آن‌ها در روند اجرای این تحقیق بهره‌برداری گردیده است. بنابراین تحقیق حاضر با توجه به اکتشاف ابعاد،

مولفه‌ها و شاخص‌های تحول در سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، از نوآوری در قلمرو مکانی نیز برخوردار می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر در پی طراحی و اعتبارسنجی مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، بنابراین از منظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. درعین حال این پژوهش از حیث روش گردآوری داده‌ها به دو روش مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه اسناد و مدارک) و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر نوع داده، پژوهش انجام شده در زمره پژوهش‌های آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. از جهت مقطع زمانی نیز این رهیافت در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی است.

جامعه آماری برای مشارکت در فرآیند مصاحبه، شامل خبرگان حوزه سرمایه انسانی در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران با حداقل مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند که دارای ویژگی‌هایی چون، خدمت در مشاغل صفی و ستادی، داشتن کتاب و مقاله در حوزه سرمایه انسانی، مشارکت در گروه‌های تحقیقاتی نیروی انسانی و آشنا با مفاهیم سرمایه‌های انسانی بوده‌اند. نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان به روش هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۵ نفر از خبرگان حوزه سرمایه انسانی در نیروهای مسلح (مبتنی بر معیارهای یاد شده) شناسایی گردیدند و با آنان مصاحبه انجام شد. همچنین جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه در مرحله کمی پژوهش، شامل مسئولین معاونت‌های نیروی انسانی آجا و معاونین نیروی انسانی نیروهای چهار گانه آجا و روسای گروه مرکز مطالعات راهبردی آجا بوده‌اند که حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد، آشنا با حوزه سرمایه انسانی و جایگاه سازمانی ۱۸ راهبردی می‌باشند که تعداد آن در جدول زیر ارائه شده است. از آنجاکه تعداد جامعه آماری با مشخصات یاد شده محدود بوده است بنابراین تلاش شده است به روش سرشماری، پرسشنامه‌ها در بین تمامی ۱۱۰ نفر توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردد.

جدول (۲) جدول توزیع جامعه آماری

ردیف	نام سازمان	آمار جامعه
۱	معاونت نیروی انسانی آجا	۲۰
۲	معاونت نیروی انسانی نزاچا	۱۸
۳	معاونت نیروی انسانی نه‌اچا	۱۵
۴	معاونت نیروی انسانی پداچا	۱۴

ردیف	نام سازمان	آمار جامعه
۵	معاونت نیروی انسانی نداجا	۱۶
۶	مرکز مطالعات راهبردی آجا	۹
۷	دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش	۱۸
جمع کل جامعه آماری		۱۱۰

همان گونه که در بالا نیز اشاره شد، از آنجاکه این پژوهش برای بار نخست در پی ارائه مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است، در نتیجه به منظور اکتشاف عناصر یاد شده، از روش مطالعه عمیق اسناد و مدارک مرتبط و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه سرمایه انسانی در ارتش بهره گرفته شده است. بنابراین پس از مطالعه اسناد و مدارک و دستیابی به چارچوب نظری پژوهش، ابزار مصاحبه مبتنی بر پنج سؤال طراحی و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد پاسخی مناسب به سؤالات ارائه نمایند. همچنین بعد از اکتشاف عناصر مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در گام بعدی به طراحی ابزار پرسشنامه، مبتنی بر شاخص‌های احصاء شده از تحلیل محتوا (تماتیک) انجام شده بر روی عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان و متون احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک، پرداخته شد و پرسشنامه ۶۹ سؤالی که دربرگیرنده شاخص‌های عملیاتی متغیرهای پژوهش بود به روش سرشماری در بین جامعه آماری توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان و متون احصاء شده از مطالعه اسناد و مدارک به روش تحلیل محتوا (تماتیک) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) انجام گردیده است. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌های کمی احصاء شده از پرسشنامه، به منظور اعتبارسنجی مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، به روش مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart-Pls 3 انجام شده است.

روایی سؤالات مصاحبه به روش محتوایی و مبتنی بر نظر خبرگان تأیید گردیده است. همچنین برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل تماتیک از معیار مقبولیت<sup>۲</sup> و قابلیت تأیید<sup>۳</sup> استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در

1. Clarck & Brun

2. Credibility

3. Confirmability

مصاحبه بهره‌برداري شد. همچنين براي قابليت تأييد در مرحله پاياني، طبقات به‌دست‌آمده به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اوليه به‌منظور بازبيني و تأييد برگردانده شد و نکات پيشنهادهي اعمال گرديد. براي افزايش سطح پايابي سؤالات مصاحبه نيز تلاش گرديد که سؤالات بدون هيچ‌گونه ابهامي طراحي شوند و از تعداد سه نفر از مصاحبه‌شوندگان در دو بازه زماني مختلف سؤالات پرسیده شد و روشن گرديد که مصاحبه‌شوندگان درک يکساني از سؤالات در زمان‌هاي مختلف دارند. در عين حال، پايابي روند کدگذاري عبارتهای بياني مصاحبه نيز به روش کدگذاري مجدد انجام گرديد. در اين راستا، از بين مصاحبه‌هاي انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزيده و هرکدام دو بار در فاصله زماني ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاري شدند. نتايج روشن ساخت، ميزان پايابي کدگذاري مجدد نزديک به ۹۱ درصد محاسبه‌شده است که قابليت اعتماد فرايند کدگذاري عبارتهای بياني توسط پژوهشگران را مشخص مي‌نمايد.

جدول (۳) محاسبه پايابي بين دو کدگذار

پايابي بين دو کدگذار	تعداد توافقات	تعداد کل گدها	عنوان کدها
٪۹۰/۵۲	۱۲۹	۲۸۵	کل

در ادامه، پس‌ازآنکه مدل ساختاري تحول در مديريت سرمايه انساني ارتش جمهوري اسلامي ايران مبتني بر تحليل محتوا (تِماتیک) در مرحله نخست (کيفي) استخراج گرديد، به تبیین شاخص‌هاي هريك از مدل‌هاي اندازه‌گيري در ساختار پرسشنامه پرداخته شد و ساختار پرسشنامه ۶۹ سؤالي شکل گرفت.

بطورکلي، مدل ارائه شده در اين پژوهش از سه مدل اندازه‌گيري انعكاسي<sup>۱</sup> تشكيل يافته است. پايابي مدل‌هاي اندازه‌گيري انعكاسي در نرم‌افزار Smart-PLS بر مبنای دو شاخص يا معيار، پايابي متغيرهاي مشاهده‌پذير (پايابي معرفها) و پايابي مرکب<sup>۲</sup> آريزيابي مي‌گردد. طبق گفته محققان در صورتي مدل اندازه‌گيري انعكاسي، مدلي همگن و داراي پايابي معرفها مي‌باشد که قدرمطلق بارهاي عملي هريك از متغيرهاي مشاهده‌پذير متناظر با متغير پنهان آن مدل داراي حداقل مقدار ۰/۴ باشد (هولند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). همچنين مقادير بالای ۰/۷ براي شاخص پايابي مرکب

1. Reflective Model

2. Composite Reliability

3. Hulland

(<sup>۱</sup>CR) و آلفای کرونباخ<sup>۲</sup>، نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد (هایر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

جدول (۴) آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش

ابعاد مدل	مؤلفه	CR	کرونباخ	گویه	بار عاملی
برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی	اعتقادی	۰/۸۱۹	۰/۷۳۶	Q1	۰/۷۲۲
				Q2	۰/۹۵۴
				Q3	۰/۷۵۳
				Q4	۰/۷۳۱
	ارزشی	۰/۸۱۱	۰/۷۲۵	Q5	۰/۷۳۱
				Q6	۰/۷۷۰
				Q7	۰/۶۳۷
				Q8	۰/۷۶۷
	نگرشی	۰/۸۰۹	۰/۷۱۴	Q9	۰/۷۰۶
				Q10	۰/۷۰۲
				Q11	۰/۶۸۰
				Q12	۰/۷۶۸
	شخصیتی	۰/۸۱۳	۰/۷۱۵	Q13	۰/۶۱۷
				Q14	۰/۷۵۶
				Q15	۰/۸۶۸
				Q16	۰/۸۶۶
	رفتاری	۰/۸۱۴	۰/۷۲۱	Q17	۰/۸۱۹
				Q18	۰/۷۴۸
Q19				۰/۷۲۵	
Q20				۰/۸۴۵	
قابلیتی	۰/۸۱۹	۰/۷۲۹	Q21	۰/۶۱۷	
			Q22	۰/۷۶۹	
			Q23	۰/۷۵۱	
			Q24	۰/۷۹۳	
			Q25	۰/۷۷۱	
			Q26	۰/۷۶۳	
اقدامات کارکردی -	مدیریت مسیر شغلی	۰/۸۳۰	۰/۷۶۱	Q27	۰/۶۶۷
				Q28	۰/۷۲۹
				Q29	۰/۷۹۲
				Q30	۰/۷۰۲
				Q31	۰/۷۷۹

<sup>1</sup> Composite Reliability

<sup>2</sup> Cronbach Alpha

<sup>3</sup> Hair et al

بار عاملی	گویه	کرونباخ	CR	مؤلفه	ابعاد مدل
۰/۶۵۹	Q32	۰/۷۶۵	۰/۸۳۷	مدیریت شایستگی	راهبردی تحول در مدیریت سرمایه انسانی
۰/۷۷۶	Q33				
۰/۶۲۸	Q34				
۰/۸۵۱	Q35				
۰/۷۳۷	Q36	۰/۷۵۶	۰/۸۲۷	مدیریت دانش و یادگیری	
۰/۷۰۸	Q37				
۰/۷۷۸	Q38				
۰/۸۴۱	Q39				
۰/۶۱۰	Q40	۰/۷۴۶	۰/۸۱۴	مدیریت استعداد	
۰/۶۲۴	Q41				
۰/۸۷۳	Q42				
۰/۷۰۶	Q43				
۰/۶۹۰	Q44	۰/۷۵۲	۰/۸۱۷	مدیریت توانمندسازی	
۰/۷۷۰	Q45				
۰/۶۲۰	Q46				
۰/۸۲۷	Q47				
۰/۸۵۶	Q48	۰/۷۳۱	۰/۸۰۰	مدیریت جانشین پروری	
۰/۷۷۰	Q49				
۰/۶۸۸	Q50				
۰/۷۱۹	Q51	۰/۷۳۵	۰/۸۰۵	مدیریت عملکرد	
۰/۵۴۹	Q52				
۰/۶۲۲	Q53				
۰/۶۸۵	Q54	۰/۷۵۶	۰/۷۹۵	ساختار سازمانی	
۰/۷۵۹	Q55				
۰/۶۶۹	Q56				
۰/۶۹۲	Q57				
۰/۶۷۵	Q58	۰/۷۴۱	۰/۷۸۸	رهبری و فرماندهی	
۰/۷۰۹	Q59				
۰/۷۳۱	Q60				
۰/۶۵۹	Q61				
۰/۶۲۶	Q62	۰/۷۶۴	۰/۷۹۸	فرهنگ سازمانی	
۰/۶۹۹	Q63				
۰/۷۶۱	Q64				
۰/۷۳۲	Q65				
۰/۶۳۵	Q66	۰/۷۹۴	۰/۷۶۵	نظامات و فرایندها	
۰/۵۶۸	Q67				
۰/۷۴۵	Q68				
۰/۷۲۴	Q69				

از آنجاکه قدر مطلق بارهای عاملی به دست آمده برای هر یک از متغیرهای مشاهده پذیر در جدول (۴) بیش از ۰/۴ می باشد و همچنین کلیه بارهای عاملی دارای مقادیر T بالای ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار می باشند، بنابراین پایایی معرفها تأیید و تمامی متغیرهای مشاهده پذیر در مدل پژوهش حفظ می گردند. همچنین مقادیر شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ در جدول (۴) برای هر یک از متغیرهای مکنون پژوهش ارائه شده است که نشان از تأیید پایایی مرکب مدل های اندازه گیری (با توجه به مقادیر بالای ۰/۷) دارد.

همچنین روایی مدل اندازه گیری انعکاسی در نرم افزار Smart-PLS به دو شیوه؛ روایی همگرا<sup>۱</sup> (درونی) و روایی تشخیصی<sup>۲</sup> (واگرا یا بیرونی) مورد ارزیابی قرار می گیرد (بارکلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). فرنل و لارکر<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE<sup>۵</sup>) را به عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی (همگرا) مدل اندازه گیری انعکاسی پیشنهاد داده اند. این شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص های نشان دهنده خود را نشان می دهد. حداقل میزان شاخص AVE عدد ۰/۵ است و بدین معنا است که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می نماید.

این در حالی است که روایی تشخیصی یا واگرا، توانایی یک مدل اندازه گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می سنجد. در این پژوهش از آزمون روایی تشخیصی در سطح سازه یا معیار فورنل-لارکر<sup>۶</sup> بهره گرفته شده است. طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. در اصلاحات آماری جذر میانگین واریانس استخراج شده (√AVE) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (فرنل و لارکر، ۱۹۸۱).

---

<sup>1</sup> Convergent Validity

<sup>2</sup> Discriminant Validity

<sup>3</sup> Barclay et al

<sup>4</sup> Fornell & Larcker

<sup>5</sup> Average Variance Extracted (AVE)

<sup>6</sup> Fornell- Larcker

جدول (۵) آزمون روایی همگرا و تشخیصی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی

متغیرهای مکنون پژوهش	تحول روایی	تحول راهبردی - اقدامات کارکردی	برون‌داده‌های تحول
پیشران‌های تحول	AVE=۰/۵۹۳ √AVE= ۰/۷۷۰		
اقدامات کارکردی - راهبردی تحول	۰/۶۱۴	AVE=۰/۵۱۱ √AVE= ۰/۷۱۴	
برون‌داده‌های تحول	۰/۵۷۴	۰/۶۰۹	AVE=۰/۵۳۲ √AVE= ۰/۷۲۹

از آنجاکه مقادیر محاسبه شده برای شاخص AVE در جدول (۵) برای هر یک از متغیرهای مکنون پژوهش از عدد ۰/۵ بالاتر است، بنابراین می‌توان بیان نمود که هر یک از متغیرهای مکنون پژوهش بخوبی توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر خود تبیین گردیده‌اند و در نتیجه روایی همگرا مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش تأیید گردیده است. همچنین از آنجا که مقادیر قطر اصلی (√AVE) برای هر متغیر پنهان، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر بوده است، بنابراین روایی تشخیصی هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی نیز تأیید گردیده است. در ادامه به تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

#### یافته‌های بخش کیفی

همان‌گونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان گردید، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوا (تماتیک) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، و شاخص‌های مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در ابتدا محققان عبارات‌های بیانی حاصل از مصاحبه را جمع‌بندی و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمودند (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارات‌های بیانی پرداخته شود و در ادامه به کدگذاری مفاهیم با روش دستی

<sup>۱</sup> Braun & Clarke



پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۸۹ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت. در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، تعداد ۶۹ مفهوم گزینشی احصاء گردد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد ۱۷ مورد تم فرعی شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز محقق با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی) برآمد. در این راستا تم‌های فرعی در قالب ۳ تم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تم‌های اصلی، به نام‌گذاری آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها). در جدول (۶) به یک نمونه از فرایند کدگذاری عبارت‌های بیانی که منتج به شکل‌گیری مفاهیم گزینشی و مؤلفه‌ها شده است اشاره گردیده است.

جدول (۶) نمونه‌ای از کدگذاری عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان

شرح تم فرعی (مؤلفه‌ها)	شرح مفهوم گزینشی (شاخص‌ها)	عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان
اعتقادی	دینداری و معنویت‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دینداری و رعایت تقوای الهی در کار</li> <li>▪ معنویت و هویت</li> <li>▪ پایبندی به اصول دینی و رعایت اصول اسلامی</li> </ul>
	آخرت‌گرایی و پرهیزکاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آخرت‌گرایی و پرهیزکاری</li> <li>▪ آخرت‌گرایی، پرهیزکاری و ساده زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری</li> </ul>
	تکلیف‌گرایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تکلیف‌گرایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها</li> <li>▪ تکلیف‌مداری</li> <li>▪ تعهد و مسئولیت‌پذیری</li> </ul>
	توکل و استعانت از خداوند در انجام امور و مسئولیت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توکل بر خداوند در اجرای وظایف و مسئولیت‌ها</li> <li>• خداآوری و امید به حمایت خداوند در انجام وظایف</li> </ul>

مرحله پایانی تحلیل تم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی) که نتایج در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷) دسته‌های مفهومی مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا

شرح تم اصلی (ابعاد)	شرح تم فرعی (مؤلفه‌ها)	شرح مفهوم گزینشی (شاخص‌ها)
برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی	اعتقادی	دینداری و معنویت‌گرایی
		آخرت‌گرایی و پرهیزکاری
		تکلیف‌گرایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها
		توکل و استعانت از خداوند در انجام امور و مسئولیت‌ها
	ارزشی	برخورداری از روحیه انقلابی‌گری و آرمان‌خواهی
		تلاش برای استقلال و خودکفایی
		برخورداری از اخلاق مداری و انضباط معنوی
		برخورداری از روحیه ایثارگری و مجاهدت
	نگرشی	تعهد سازمانی و دغدغه داشتن برای اهداف و ماموریت‌های سازمان
		برخورداری از خودباوری و اعتماد به نفس در انجام ماموریت‌های سازمانی
		رضایت شغلی و علاقمندی به ماهیت مشاغل و شرایط خدمتی سازمان
		برخورداری از امیدواری و خوشبینی نسبت به آینده خدمتی خود در سازمان
	شخصیتی	تعهد سازمانی و دغدغه داشتن برای اهداف و ماموریت‌های سازمان
		مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی
		غیرتمندی و شجاعت
		استقامت و پایداری در برابر سختی‌ها ناملازمات
	رفتاری	خطرپذیری
		انجام وظایف و مسئولیت‌های با رویکرد خدمت‌گزاری و مدیریت جهادی
		یادگیرنده بودن مستمر برای بهبود عملکرد
		تلاش فراتر از رفع مسئولیت برای تحقق اهداف ماموریت‌های سازمانی
قابلیتی	برخورداری از همیت قسمتی و تشریک مساعی در پیشبرد اهداف و ماموریت‌های سازمانی	
	برخورداری از توانمندی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل و مسئولیت‌های مربوطه	
	برخورداری از دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی	
	برخورداری از روحیه و انگیزه برای داشتن عملکرد عالی در سازمان	
	برخورداری از خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی	
	برخورداری از توانمندی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل و مسئولیت‌های مربوطه	
	برخورداری از دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی	
	برخورداری از روحیه و انگیزه برای داشتن عملکرد عالی در سازمان	
		شناسایی قابلیت‌ها و توانمندی‌های متمایز افراد

شرح مفهوم گزینشی (شاخص‌ها)	شرح تیم فرعی (مؤلفه‌ها)	شرح تیم اصلی (ابعاد)
تدوین مسیر پیشرفت شغلی متناسب با قابلیت‌های هر فرد در سازمان آموزش و توسعه قابلیت‌های افراد برای احراز مشاغل مورد نیاز در آینده متناسب با الزامات هر شغل	مدیریت مسیر شغلی	اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی
شناسایی شایستگی‌هایی که می‌توانند به عملکرد عالی در هر شغل کمک کنند	مدیریت شایستگی	
شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای پیشبرد راهبردهای آتی سازمان		
ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز در میان کارکنان شاغل		
تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد عالی		
وجود برنامه‌ها و سازوکارهای مناسب برای خلق و اکتساب دانش در سازمان بهره‌برداری از سازوکارهای مناسب برای ذخیره‌سازی دانش و تجارب ارزشمند در سازمان	مدیریت دانش و یادگیری	
بهره‌برداری از سازوکارهای مناسب برای به اشتراک گذاری دانش و تجارب مورد نیاز اعضای سازمان		
به‌کارگیری منابع دانشی موجود برای ارتقای یادگیری و بهبود عملکرد سازمانی		
اولویت‌های جذب استعدادها برتر در سازمان	مدیریت استعداد	
شناسایی افراد دارای استعدادهای ویژه و برتر در سازمان		
داشتن برنامه مدون برای حفظ و توسعه استعدادهای برتر در سازمان		
وجود برنامه و سازوکارهای مدون برای بهره‌برداری مؤثر سازمان از استعدادهای برتر در راستای تحقق اهداف سازمانی		
توسعه احساس خودکارآمدی در میان کارکنان سازمان	مدیریت توانمندسازی	
توسعه اختیار و خودسازمانی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی		
تقویت احساس تأثیرگذار و مفید بودن افراد در سازمان		
توسعه و ترویج احساس اعتماد میان فردی در سازمان		
تعیین جایگاه‌های شغلی کلیدی که احتمال خالی شدن آنها در آینده نزدیک وجود خواهد داشت	مدیریت جانشین‌پروری	
شناسایی افراد متناسب با هر جایگاه کلیدی متناسب با قابلیت‌ها و عملکرد افراد		
تدوین و اجرای برنامه توسعه و آماده‌سازی افراد برای احراز پست‌های مورد نظر در آینده		
بهره‌برداری از سازوکارهای مدون برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد	
برگزاری جلسات تعاملی با هر یک از کارکنان برای توافق در مورد معیارها و خروجی عملکرد		
اجرای برنامه‌های توسعه فردی برای بهسازی نقاط قابل بهبود و توسعه قوت‌های هر یک از کارکنان		

شرح تم اصلی (ابعاد)	شرح تم فرعی (مؤلفه‌ها)	شرح مفهوم گزینشی (شاخص‌ها)
پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی	ساختار سازمانی	تنوع و جذابیت وظایف و مسئولیت‌های تعریف شده در مشاغل سازمانی
		روزآمدی و مناسب بودن مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها
		تفویض اختیار متناسب با ماهیت مشاغل و توانمندی‌های افراد مربوطه
	رهبری و فرماندهی	تعامل و هماهنگی میان بخشی در میان واحدها و بخش‌های مختلف سازمانی
		تلاش فرماندهان برای رشد دادن و توانمندسازی کارکنان
		به کارگیری سبک رهبری انسان‌مدارانه و رابطه‌گرا توسعه فرماندهان
	فرهنگ سازمانی	به اشتراک‌گذاری چشم انداز و اهداف سازمان با کارکنان
		مشارکت دادن فعالانه کارکنان در تدوین و اجرای اهداف و راهبردهای سازمان
		فرهنگ مشارکت و تلاش جمعی برای تحقق اهداف سازمانی
	نظامات و فرایندها	فرهنگ پویایی و روزآمدی در تناسب با الزامات و شرایط موجود
		فرهنگ یادگیری جمعی و به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب در سازمان
		اعتماد میان فردی در میان فرماندهان و کارکنان
		امکان دسترسی آسان کارکنان به دانش و اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خودشان
	فرایندها	برگزاری دوره‌های آموزش عرضی مورد نیاز برای ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی مورد نیاز کارکنان
روزآمدی و کفایت تجهیزات و فناوری‌های مورد استفاده کارکنان برای انجام وظایف شغلی خود		
استفاده از سازوکارهای مناسب برای بهره‌برداری از تجارب، ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان		

نتایج تحلیل تماتیک در جدول (۷) نشان می‌دهد که مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران از سه بخش اصلی شامل، "پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی"، "اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی" و "برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی" تشکیل یافته است. در این بین، بُعد "پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی" از ۴ مؤلفه، بُعد "اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی" از ۷ مؤلفه، و بُعد "برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی" از ۶ مؤلفه و جمعاً کل مدل از ۱۷ مؤلفه تشکیل یافته است. در نهایت نیز بایستی اشاره نمود که تعداد ۶۹ شاخص برای مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران احصاء گردید.

## یافته‌های بخش کمی

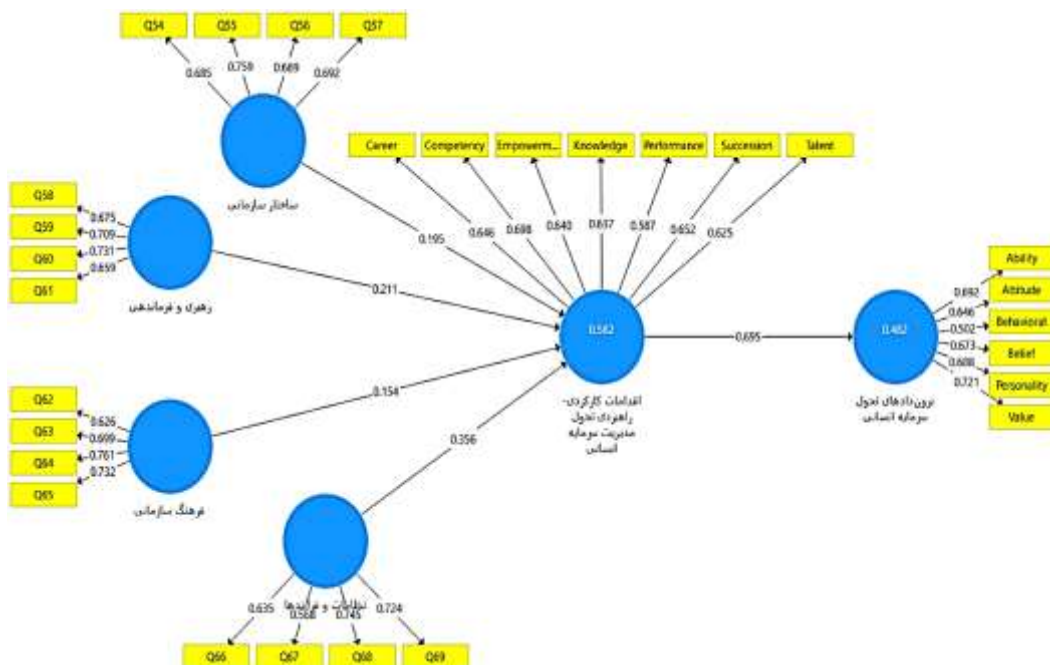
پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها، و شاخص‌های مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران که از مرحله تحلیل تمایک (مرحله کیفی) احصا گردید، در بخش دوم پژوهش به اعتبارسنجی اجزاء مدل با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و مبتنی بر ابزار پرسشنامه پرداخته شد. به این منظور، مدل ساختاری سه بُعد مدل اعم از؛ "پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی"، "اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی" و "برون‌داده‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی" در نرم‌افزار Smart-PLS 3 طراحی گردید و بر مبنای ضرایب بتا و معادلات رگرسیونی چند متغیره، روابط بین عناصر مدل سنجیده شده است. به‌طور کلی معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل؛ شاخص ضریب تعیین ( $R^{22}$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا، ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن، شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش ( $GOF^3$ ) می‌باشند (هنسلر و سارستد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). در شکل (۱) و (۲) خروجی گرافیکی مدل ساختاری در نرم‌افزار Smart-PLS 3 مربوط به ضرایب بتای مسیر و اعداد معناداری مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران به نمایش گذاشته شده است.

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

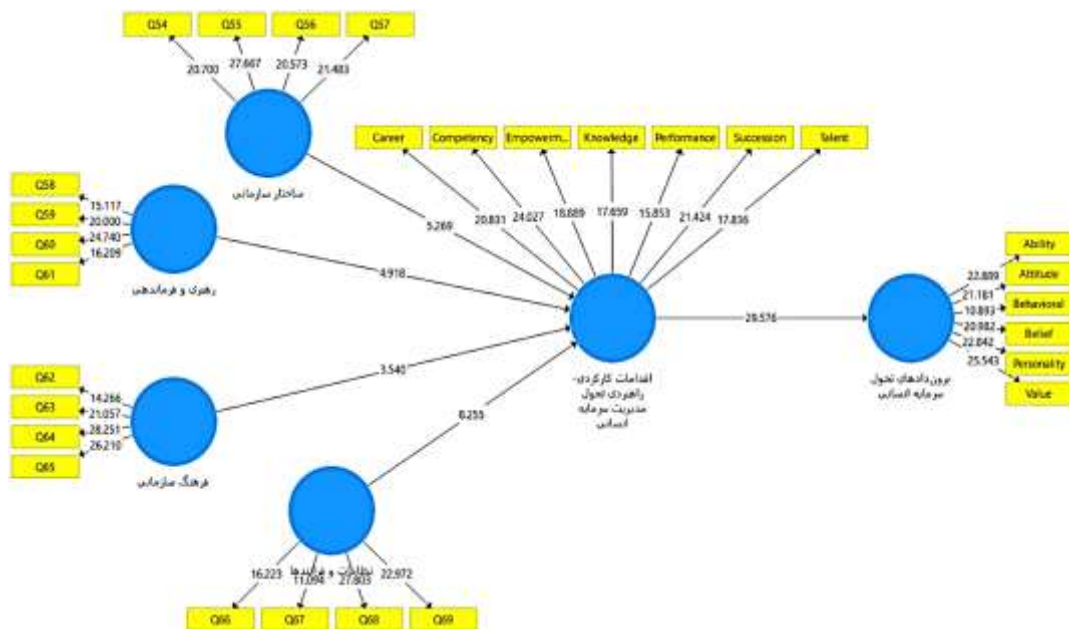
<sup>2</sup> R-Squared

<sup>3</sup>  $GOF = \sqrt{\text{Average (AVE)} \times \text{Average (R2)}}$

<sup>4</sup> Henseler & Sarstedt



شکل (۱) نمودار ضرایب بتای مسیر عناصر مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش



شکل (۲) نمودار اعداد معناداری عناصر مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش

و همچنین مقادیر مربوط به شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای متغیر مکنون درون‌زا، شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش (GOF) در جدول (۸) ارائه گردیده است.

جدول (۸) شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

متغیرهای مکنون	شاخص ( $R^2$ )	شاخص ( $Q^2$ )	شاخص (GOF)
پیشران‌های تحول	---	---	---
اقدامات کارکردی- راهبردی تحول	۰/۵۸۲	۰/۲۲۶	---
برون‌دادهای تحول	۰/۴۸۲	۰/۱۹۸	۰/۳۸۱

نتایج جدول (۸) مشخص می‌نماید که ضریب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای درون‌زا مدل پژوهش در حد قابل توجهی می‌باشد. در ضمن می‌توان بیان کرد که بالغ بر ۵۸ درصد تغییرات متغیر درون‌زا (اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در مدیریت سرمایه انسانی) و ۴۸ درصد تغییرات متغیر درون‌زا (برون‌دادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی) توسط متغیرهای برون‌زا (پیشران‌های چهارگانه تحول در مدیریت سرمایه انسانی) در مدل مفهومی پژوهش تبیین می‌گردد که مقدار قابل توجهی می‌باشد. در عین حال مقادیر مثبت محاسبه‌شده برای شاخص افزونگی متغیرهای مکنون درون‌زا ( $Q^2$ ) در جدول (۸) نشان می‌دهد که، مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش‌بین متغیر درون‌زای پژوهش برخوردار می‌باشد. همچنین مقدار محاسبه‌شده (GOF) برای مدل ساختاری پژوهش به میزان ۰/۳۸۱ محاسبه گردیده است که بیانگر عملکرد کلی قوی مدل ساختاری پژوهش می‌باشد.

در ادامه با توجه به ضرایب بتای مسیر بین متغیرهای مکنون درون‌زا و برون‌زا موجود در مدل ساختاری پژوهش و مقادیر معناداری که برای روابط بین عناصر مدل به شکل مجزا حاصل گردیده است، به بررسی نتایج آزمون مدل ساختاری در جدول (۹) پرداخته شده است.

جدول (۹) ضرایب بتا و مقادیر معناداری مربوط به آزمون مدل ساختاری

مسیر	مقدار بحرانی (T)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	سطح معنادار (P)	نتیجه در سطح ۹۵٪
ساختار سازمانی ← اقدامات کارکردی- راهبردی تحول	۵/۲۶۹	۰/۱۹۵	۰/۰۰۰	تأیید
رهبری و فرماندهی ← اقدامات کارکردی- راهبردی تحول	۴/۹۱۸	۰/۲۱۱	۰/۰۰۰	تأیید

نتیجه در سطح ۹۵٪	سطح معنادار (P)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مقدار بحرانی (T)	مسیر
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۱۵۴	۳/۵۴۰	فرهنگ سازمانی —> اقدامات کارکردی- راهبردی تحول
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۵۶	۸/۲۵۵	نظامات و فرایندها —> اقدامات کارکردی- راهبردی تحول
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۹۵	۲۹/۵۷۶	اقدامات کارکردی- راهبردی تحول —> برون داده‌های تحول

به‌طور کلی یافته‌های آزمون مدل ساختاری مربوط به روابط بین هریک از متغیرها، با توجه به مقدار سطح معناداری<sup>۱</sup> (۰/۰۰۰) که کوچک‌تر از ۰/۵ به‌دست‌آمده و مقدار T که در خارج از بازه ۱-۱/۹۶ و ۱/۹۶+ قرار دارد و همچنین مقدار  $\beta$ ، نشان می‌دهد که کلیه روابط در مدل ساختاری پژوهش تأیید شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر پژوهشی آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران دارای سه بخش کلی شامل؛ "پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی"، "اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی"، و "برون داده‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی" بوده است. در این بین، برون داده‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون، اعتقادی، نگرشی، رفتاری، شخصیتی، ارزشی و قابلیت می‌باشد. همچنین اقدامات کارکردی- راهبردی تحول در سرمایه انسانی شامل مؤلفه‌هایی چون، مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدیریت دانش و یادگیری، مدیریت توانمندسازی، مدیریت شایستگی، مدیریت مسیر شغلی، و مدیریت عملکرد می‌گردد. در عین حال، پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی شامل چهار مولفه نظامات و فرایندها، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری و فرماندهی را شامل می‌شود. در شکل (۳) مدل ساختاری نهایی تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است.

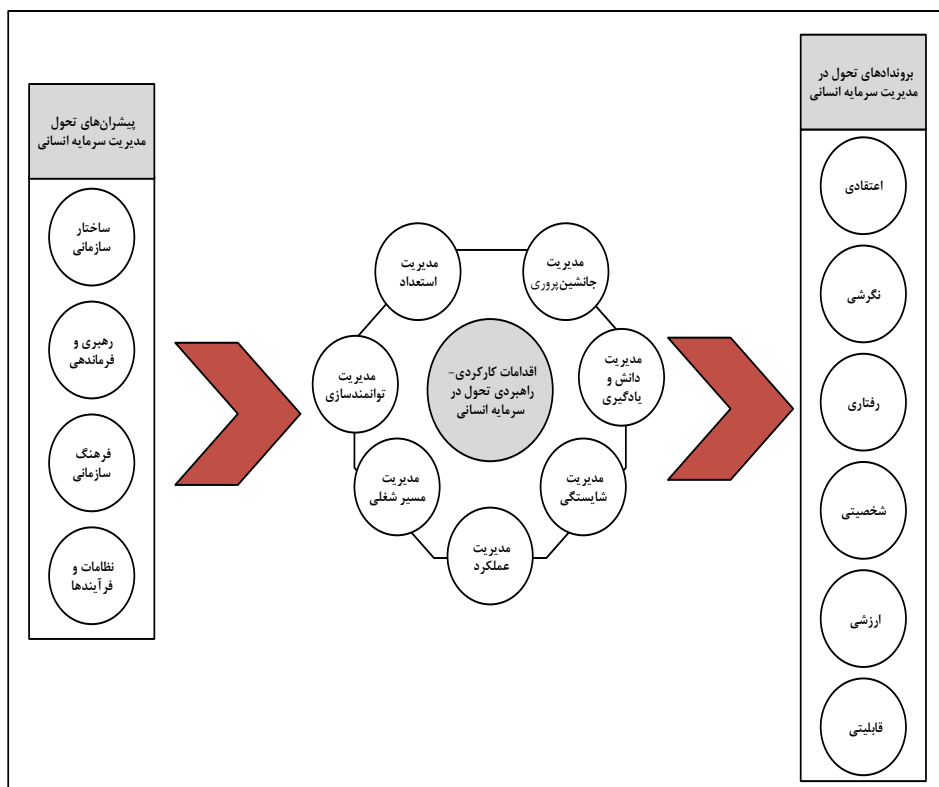
از سوی دیگر، پس از ارائه مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، تلاش گردید در بخش دوم (کمی) به اعتبارسنجی مدل مبتنی بر روش مدلسازی

<sup>1</sup> P-value



معادلات ساختاری پرداخته شود. در این رابطه نتایج جدول (۹) روشن ساخت که کلیه روابط بین متغیرها در مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران تأیید گردیده‌اند. در عین حال، اگرچه در تحقیقات پیشین به شکل جامع به ارائه مدلی تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن پرداخته نشده بود، با این حال، نتایج برخی از پژوهشگران با یافته‌های این رهیافت سازگاری داشته و پشتیبان نظری عناصر ارائه شده در مدل پژوهش می‌باشد. به عنوان نمونه ایوانوا و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر آموزش افراد به عنوان مبنایی برای توانمندسازی و شکل‌دهی ساختارهای شبکه‌ای برای توسعه آموزش اشاره کرده‌اند. مرزلیاکوا و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر مدیریت شایستگی‌ها و توسعه مهارت‌ها به عنوان عامل تحول در حوزه سرمایه انسانی اشاره کرده‌اند. گری‌های (۲۰۰۴) نیز در مورد دوره‌های آموزشی‌ای که در نیروی دریایی ارتش ایالات متحده ارائه می‌شود به عنوان پیشران مؤثر در تحول نیروی انسانی یاد کرده است.

بنابراین مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده برای مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا که از یافته‌های این رهیافت احصاء گردیده است و همچنین پشتیبانی نظری سایر مدل‌های ارائه شده در ارتش‌های کشورهای دیگر و یا تحقیقات پیشین از عناصر بدست آمده در مدل می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اجرای مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا در سه سطح یاد شده که تقریباً در تمامی مدل‌های راهبردی ارائه شده در سایر حوزه‌ها نیز بر آن تأکید شده است، تشکیل می‌شود که هر گام دارای اجزاء خاص خود می‌باشد. در عین حال، اگرچه اجزای کلی مدل به عنوان گام‌های اصلی چرخه عمر تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا در تمامی سطوح تاکتیکی، عملیاتی و راهبردی مطرح می‌باشد، با این حال برخی از عناصر شکل‌دهنده هر بخش صرفاً به سطح راهبردی ارتباط دارد. از سوی دیگر، تفاوت دیگر در ماهیت کارکردی مدل است که در مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا، اهداف نظامی از اهداف سیاسی کلان کشور استخراج شده است.



شکل (۳) مدل ساختاری نهایی تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا

در ادامه مبتنی بر نتایج کسب شده در این پژوهش، پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی اقدامات کارکردی- راهبردی مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌شود:

۱) معاونت نیروی انسانی آجا با همکاری مراکز کانون ارزیابی و معاونت تربیت و آموزش آجا برای مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی اقداماتی را به شرح زیر انجام دهند:

- طراحی و پیاده‌سازی مدل شایستگی مبتنی بر شایستگی‌هایی که می‌توانند به عملکرد عالی در هر شغل کمک کنند و شایستگی‌های موردنیاز برای پیشبرد راهبردهای آتی سازمان و بکارگیری این مدل در کانون‌های ارزیابی و مدیریت‌های ارزشیابی برای شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه‌های انسانی آجا.
- شناسایی قابلیت‌ها و توانمندی‌های متمایز افراد در بخش‌های مختلف سازمان و شکل‌دهی مخزن استعداد.
- تدوین مسیر پیشرفت شغلی متناسب با قابلیت‌های هر فرد در سازمان.

- آموزش و توسعه قابلیت‌های افراد برای احراز مشاغل موردنیاز در آینده متناسب با الزامات هر شغل.
- پ) معاونت نیروی انسانی با همکاری با مدیریت نخبگان و کانون ارزیابی برای مدیریت استعداد‌های سازمانی اقداماتی به شرح زیر انجام دهند:
  - شناسایی افراد دارای استعداد‌های برتر در سازمان با راه‌اندازی سامانه هوشمند استعدادیابی در ارتش مبتنی بر شاخصه‌های مدل شایستگی و بهره‌مندی از ابزار هوش مصنوعی.
  - حفظ و توسعه استعداد‌های برتر در سازمان با بکارگیری برنامه‌های توسعه‌ای استعدادها مانند فرصت‌های مطالعاتی، اعزام به دوره‌های داخلی و خارجی، و همچنین برنامه‌های انگیزشی مانند نظام جبران خدمات منعطف، ایجاد ساختارهای نخبه‌پرور انعطاف‌پذیر و غیره.
  - بهره‌برداری مؤثر سازمان از استعداد‌های برتر در راستای تحقق اهداف سازمانی با برنامه‌ریزی صحیح کارراهه نخبگان و انتصاب آنان در مشاغل راهبردی و مهم.
  - ت) معاونت نیروی انسانی با همکاری کانون ارزیابی برای جانشین‌پروری در سازمان اقداماتی به شرح زیر انجام دهد:
    - تعیین جایگاه‌های شغلی کلیدی که احتمال خالی شدن آن‌ها در آینده نزدیک وجود دارد.
    - شناسایی افراد متناسب با هر جایگاه کلیدی متناسب با قابلیت‌ها و عملکرد افراد
    - تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه و آماده‌سازی افراد برای احراز پست‌های موردنظر در آینده با برگزاری دوره‌های آموزشی حین کار، خارج از محیط کار و یا بکارگیری رویکردهای نوین آموزشی مثل منتورینگ، مربی‌گری، غنی‌سازی شغلی، ایفای نقش و غیره.
  - ث) معاونت تربیت و آموزش آجا با هماهنگی با معاونت نیروی انسانی برای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی نسبت به توسعه احساس خودکارآمدی در میان کارکنان سازمان، توسعه اختیار و خودسامانی کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی، تقویت احساس تأثیرگذار و مفید بودن افراد در سازمان، توسعه و ترویج احساس اعتماد میان‌فردی در سازمان از طریق برگزاری کارگاه‌های روانشناسی کار، علوم ارتباطات، علوم شناختی و غیره اقدام نمایند.

ج) معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری معاونت عتف و فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش (خلق و اکتساب، ذخیره‌سازی، انتقال و اشتراک)، نسبت به ایجاد شبکه‌ها و جوامع نخبگی، مستندسازی، بکارگیری نرم‌افزار تسخیر دانش، و غیره اقدام نمایند. همچنین می‌توان در بحث ذخیره و ضبط دانش، از فناوری‌های اطلاعاتی (مانند مهندسی دانش، سیستم‌های خبره، شبیه‌سازی رایانه‌ای، استدلال مبتنی بر مورد و غیره) بهره برد.

چ) معاونت نیروی انسانی با همکاری معاونت بازرسی و کانون ارزیابی برای مدیریت عملکرد، نسبت به بروز رسانی روش‌های ارزیابی عملکرد با تأکید بر تداوم فعالیت کانون‌های ارزیابی، بازنگری در مدل شایستگی و بومی‌سازی سنج‌های جدید شایستگی برای ارزیابی عملکرد، ایجاد همسویی راهبردی بین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با اهداف راهبردی و مأموریت و چشم‌انداز سازمانی مبتنی بر ترجمان راهبردها (با بهره‌مندی از مدل‌های کاربردی چون BSC) و غیره اقدام نمایند.

در پایان بایستی اشاره نمود که اگرچه در این پژوهش به ارائه مدل تحول مدیریت سرمایه انسانی در آجا پرداخته شد و برخی از مهمترین اقدامات کارکردی- راهبردی و پیشران‌های آن شناسایی گردید، اما پیشنهاد می‌شود محققین نسبت به تدوین راهبردهای تحول در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در تحقیقات آتی اقدام نمایند. همچنین می‌توان در ادامه مدل نیز پیامدهای این اقدامات کارکردی- راهبردی را نیز شناسایی نمود که پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

### قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

### منابع

- جعفری، سعید، اسفندیاری، مرضیه. و پهلوانی، مصیب. (۱۳۹۹). نقش عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری کل عوامل در شرق و غرب آسیا با تأکید بر سرمایه انسانی و رانت‌های نفتی، فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۲۸(۹۳): ۲۶۷-۲۹۵.
- کیا، فاطمه، رهنما رودپشتی، فریدون، غفاری، فرهاد، هاشمی، سیداحمد. و توکلی، نادر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی در نظام اقتصاد سلامت کشور، فصلنامه علوم پزشکی رازی، ۲۸(۳): ۵۹-۶۷.

• گروه مؤلفین. (۱۳۹۵). *مطالعات راهبردی تحول آینده ارتش ج.ا.ا. (طرح رشد)*، طرح تحقیقاتی، مرکز مطالعات راهبردی آجا.

- Barclay, L. A., Markel, K. S., & Yugo, J. E. (2012). Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities. *Journal of Managerial Psychology*.
- Blizkiy, R. S., Malinenko, V. E., & Lebedinskaya, Y. S. (2021). Iterations of Digital Transformation of Human Capital in the Development of Economic Growth Drivers. In *Socio-economic systems: paradigms for the future* (pp. 1319-1328). Springer, Cham.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Crocker, R. K. (2006). *Human capital development and education*. Ottawa, ON, Canada: Canadian Policy Research Networks.
- Feiz, D., & Golshahi, B. (2021). Identifying networking human resource Practices effects on firm performance based on a combinotrial approach: analyzing the role of strategic flexibility and environmental uncertainty. *Management Research in Iran*, 21(3), 193-215. [In Persian].
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Golshahi, B., & Rastegar, A. A. (2021). Identifying the elements of total reward package in knowledge-based companies and its role on perceived job attraction: the moderator role of knowledge employees' age. *Management Research in Iran*, 20(3), 105-125. [In Persian].
- Golshahi, B., Arab-Ameri, R. & Lotfi, H. (2022). Identifying the Affecting Factors in Promotion of Morale of Conscripts at Job in NEZAJA Operational Units, *Military Management* 21 (84), 1-32. [In Persian].
- Golshahi, B., Rastegar, A. A., Feiz, D., & Zarei, A. (2019). The architecture of developing and supporting processes at elite's community in the field of students. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(1), 135-160. [In Persian].
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling?. *Long range planning*, 45(5-6), 312-319.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least square path modeling. *Computational statistics*, 28(2), 565-580.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.

- Ivanova, I. A., Odinaev, A. M., Pulyaeva, V. N., Gibadullin, A. A., & Vlasov, A. V. (2020, April). The transformation of human capital during the transition to a digital environment. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1515, No. 3, p. 032024). IOP Publishing.
- Lessem, R., & Schieffer, A. (2016). *Transformation management: Towards the integral enterprise*. Routledge.
- Majeed, M. T., & Ahmad, E. (2008). Human capital development and FDI in developing countries.
- Merzlyakova, e., Obukhova, a., Kazarenkova, n., Aseev, o., & Zelenov, A. (2020). Transformation of human capital in the digital economy. In *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges* (pp. 18128-18134).
- Rastegar, A. A., & Golshahi, B. (2019). The Challenges of Relationship between Individuals and Organization in Knowledge Based Companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(92), 115-133. [In Persian].
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Sviridova, S. V., Kablashova, I. V., Shkarupet, E. V., & Khmeleva, G. A. (2019). Imperative of human capital management transformation in the development of economic systems. In "GCPMED 2018-International Scientific Conference" Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development" (pp. 1355-1362).