



Type of Article: Research

Formulation of strategic planning of human capital of a military organization

Mohammad Mohammadian¹

Received: 2023/10/29

PP: 114-128

Accepted: 2023/10/06

Abstract

Human capital is the most important asset of any organization and the development of human capital requires a strategy. From this point of view, the aim of this research is to formulate strategic human capital planning of a military organization. The current research is exploratory-applied with inductive approach and case study strategy, complex mixed methodology, time horizon: single segment and technique and processes using expert group. The statistical population of this research includes managers (at least a master's degree with 15 years of relevant experience) and technical experts (university professors), in this regard, 40 academic experts and managers and human capital management experts of a military organization in a non-probable and judgmental way. In a targeted manner, they were organized in four working groups. Qualitative method was used to collect data, thought writing technique was used to identify factors, and SWAT matrix method was used to analyze systematic relationships between components. The analysis shows that internal factors are associated with strengths (score 1.82) and weaknesses (score 0.75), as well as external factors with opportunities (score 1.7) and threats (score 0.69). Comparison of factors of situation evaluation matrix and strategic action shows that human capital management is in the position of aggressive strategy. According to the opinions of the experts, four strategies were put on the agenda and became the basis of the operational plan. The basis of SWAT analysis in strategic management is to identify the environmental conditions and internal capabilities of the organization, and the appropriate strategy is selected based on the monitoring of strengths, weaknesses, opportunities and threats. Also, compiling transformational documents and the basic desires of organizations will help managers to identify the most appropriate methods of fulfilling the mission and meeting the expectations of the stakeholders and will help them to take steps towards the realization of the vision and achieve their goals with strategic planning.

KeyWords: Knowledge sharing, social capital, game theory, dynamic

Reference: Mohammadian, M. (2023). Formulation of strategic planning of human capital of a military organization. *Strategic management attitude*, 1(4), 114-128. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1402.1.4.4.1>

¹ PhD in Human Resource Management, Strategic Management Research Institute, National Defense University, Tehran, Iran

نوع مقاله: پژوهشی

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی یک سازمان نظامی

محمد محمدیان^۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۷

صص: ۱۱۴-۱۲۸

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۴

چکیده

سرمایه انسانی، مهمترین دارایی هر سازمان بوده و توسعه سرمایه انسانی، نیازمند راهبرد است. از این منظر، هدف این پژوهش، تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی یک سازمان نظامی است. پژوهش کنونی، اکتشافی-کاربردی با رویکرد استقرایی و راهبرد مطالعه موردی، روش‌شناسی ترکیبی پیچیده، افق زمانی: تک‌مقطعی و تکنیک و فرایندها با استفاده از گروه خبرگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران (حداقل کارشناسی‌ارشد با ۱۵ سال سابقه مرتبط) و خبرگان فنی (استادان دانشگاه) است که در این راستا، ۴۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی به شکل غیراحتمالی و قضاوتی و به شیوه هدفمند در چهار کارگروه سازماندهی شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کیفی، برای شناسایی عوامل از تکنیک فکرنویسی و برای تحلیل روابط نظام‌مند بین مؤلفه‌ها از روش ماتریس سوات استفاده شد. تحلیل نشان می‌دهد که عوامل داخلی با قوت‌ها (نمره ۱.۸۲) و ضعف‌ها (نمره ۰.۷۵) و همچنین عوامل خارجی با فرصت‌ها (نمره ۱.۰۷) و تهدیدات (نمره ۰.۶۹) همراه می‌باشد. مقایسه عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، نشان می‌دهد که مدیریت سرمایه انسانی در موقعیت راهبرد تهاجمی قرار دارد. با توجه به آراء خبرگان، چهار راهبرد در دستور کار قرار گرفت و مبنای برنامه عملیاتی شد. پایه و اساس تحلیل سوات در مدیریت راهبردی، شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است و راهبرد مناسب براساس پایش قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها انتخاب می‌شود. همچنین تدوین اسناد تحولی و مطلوب‌های اساسی سازمان‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا مناسب‌ترین روش‌های تحقق مأموریت و تأمین انتظارات ذی‌نفعان را شناسایی کرده و به آنها کمک خواهد کرد تا با برنامه‌ریزی راهبردی، در مسیر تحقق چشم‌انداز گام برداشته و به اهداف خود دست یابند.

کلیدواژه‌ها: اشتراک‌گذاری دانش، سرمایه اجتماعی، نظریه بازی، پویا

استناددهی (APA): محمدیان، محمد (۱۴۰۲). تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی یک سازمان نظامی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۱(۴)، ۱۱۴-۱۲۸.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1402.1.4.4.1>

^۱ دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.



مقدمه

سازمان‌ها از پیچیده‌ترین پدیده‌های اجتماعی هستند و با توجه به عوامل گوناگون مکانی، زمانی و نیازها، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۷). کشورهای پیشرفته نظیر ژاپن، سوئیس و هلند که فاقد زمین کافی، مواد سوختی و مواد معدنی هستند، به‌خوبی دریافته‌اند که تنها منبع توسعه و رشد، سرمایه انسانی است (خاکی، ۱۳۸۸). سرمایه انسانی، مهمترین دارایی و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌گمان توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راه‌کارهای اجرایی خاصی است (جزنی و همکاران، ۱۳۹۹). پس نیاز است براساس درک قابلیت‌های موردنیاز و چگونگی آن، رویه‌های مدیریت منابع انسانی توسعه یابد (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶). در این میان، سرمایه انسانی، کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان است (هیت و دوان، ۲۰۰۲). تمرکز مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر ارائه الگویی از راهبردها در حوزه منابع انسانی است که به سازمان کمک می‌کند به اهداف راهبردی خود دست یابد (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵).

مدیریت راهبردی با تعیین جهت حرکت سازمان و تهیه چشم‌انداز و بیانیه مأموریت، زمینه رشد در سراسر سازمان را فراهم می‌کند. همچنین وجود یک برنامه راهبردی، یکی از اولویت‌های سازمان است (مظلومی و همکاران، ۲۰۲۳). برنامه‌ریزی، نقش محوری در تضمین موفقیت در چشم‌انداز را روشن می‌کند (توکلی و همکاران، ۲۰۲۴) و هدف برنامه‌ریزی راهبردی، یکپارچه‌سازی تلاش‌های سازمان است.

نیروی انسانی با ارزش (خدابخش، ۱۳۹۳) به یک شکل نیست و هر یک از کارکنان، تأثیرات متفاوتی در پیشبرد راهبردهای سازمان دارند. این موضوعی است که اسنل و همکاران (۱۹۹۹) به آن پی بردند (اسنل و همکاران، ۱۹۹۹). توانایی‌های ممتاز به سازمان اجازه می‌دهد که مزیت رقابتی خود را ایجاد و حفظ کند (بارنی، ۱۹۹۱) انواع سرمایه انسانی و ترکیب مناسب آنها می‌تواند به‌عنوان یک منبع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی مدنظر قرار گیرد و مزیت رقابتی را ایجاد و حفظ کند. امروزه بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبردهای مناسب، دورنمایی از آینده را ترسیم کنند. راهبرد را می‌توان راه و روش





تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد، به گونه‌ای که از این راه، سازمان عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌درستی بهره‌برداری کرده و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. آنچه سرمایه منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تحولات محیطی است که به‌عنوان پیش‌رانه‌های تعیین مأموریت‌ها، راهبردها و فناوری سازمان عمل می‌کنند (عالی، ۱۳۷۵).

نتایج حاصل از مطالعه نشان می‌دهد که تدوین راهبردهای سرمایه انسانی در کنار انواع مختلف ارائه‌شده، همچنان نیازمند توجهی خاص برای اشاعه الگوهای بومی متناسب با کسب‌وکارهای مختلف می‌باشد. تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی مراکز طراحی صنعت دفاعی با استفاده از تحلیل مضامین، نقاط قوت و ضعف به همراه فرصت‌ها و تهدیدها به تعداد یازده راهبرد است (میلانی‌نژاد، ۱۴۰۱). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان به کمک فنون تدوین راهبرد، مهم‌ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی شناسایی و با استفاده از ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای اولیه سازمانی تدوین شدند (صفری و فتحی، ۱۳۹۳).

در تدوین راهبردهای توسعه سرمایه انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، ابتدا وضعیت موجود حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده و سپس شکاف دانش کارکنان شناسایی و علل اصلی وجود شکاف ریشه‌یابی شده که در انتخاب مناسب راهبردها، مدنظر قرار گرفته است. درنهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی، تدوین شده است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹). نتیجه تحلیل داده‌های بینش و تحلیل‌گری راهبردی، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ و رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی دانش و پایش راهبردی» در قالب الگوی تدوین راهبردهای منابع انسانی ارائه شد (نوه‌ابراهیم و همکاران، ۱۴۰۰). دستیابی به الگوی بومی‌سازی شده راهبرد سرمایه انسانی سیستم هوانوردی براساس نقاط مرجع راهبردی، طراحی شده که قابلیت ایجاد هم‌نوایی لازم با راهبردهای سطح کلان صنعت را داشته باشد (خیرخواه، ۱۴۰۱).



با توجه به محوریت سرمایه انسانی در امر تحول سازمان‌ها، توجه به حوزه‌های مختلف سرمایه انسانی می‌تواند پایه‌گذار تحول در کل سازمان باشد (رجب‌زاده‌قطری و همکاران، ۱۴۰۱).

مسئله سازمان این است که ترسیم وضع مطلوب منابع انسانی سازمان نظامی در افق بلندمدت، بر مبنای اندیشه‌های دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی ایران که در آن نقش‌ها، ویژگی‌ها، اجزاء و عناصر اصلی و روابط کلی بین اجزا تعیین شود، نیازمند نقشه کلان سرمایه انسانی یک سازمان نظامی می‌باشد. مدیریت سرمایه انسانی سازمان بر اساس کمیت و کیفیت عناصر پایه شکل می‌گیرد، اما نقش واقعی آن در طراحی سازوکارهایی مناسب برای جذب، تأمین، به‌کارگیری و حفظ کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت و راهبرد سازمان مشخص نیست. معماری سرمایه انسانی سازمان در پاسخ به تغییرات بنیادی و عمیق، تغییر در نگرش به شرایط و ماهیت شرایط آینده دفاعی، نقش‌آفرینی‌های کارکنان و چگونگی اداره کارکنان و پشتیبانی تخصصی رسالت و مأموریت سازمان‌های سازمان نظامی تمهید شده است.

آگاهی از عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی آن به برنامه‌ریزی بهتر و اجرای درست فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منجر می‌شود (زارع زاده و همکاران، ۲۰۲۳). برنامه‌ریزی راهبردی با تقویت ساختارها، فرایندها و پیامدهای سازمانی موجب دستیابی به مزیت برتری می‌شود. مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی برای تحقق اهداف و مأموریت خود، چه راهبردهایی را باید محور فعالیت‌های خود قرار دهد؟ برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی کمک می‌کند تا پاسخ‌های مناسبی حاصل شود. این پژوهش می‌تواند به توسعه و ایجاد فرصت برای سازمان‌های نظامی به‌منظور انجام مدیریت راهبردی سرمایه انسانی کمک کند.

روش تحقیق

پژوهش کنونی از نوع اکتشافی- کاربردی با رویکرد استقرایی و راهبرد آن مطالعه موردی است. این پژوهش با روش‌شناسی ترکیبی پیچیده، افق زمانی تک‌مقطعی و تکنیک و فرایندهای گروه خبرگی، انجام شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران (حداقل کارشناسی‌ارشد با ۱۵ سال سابقه مرتبط) و خبرگان فنی (استادان دانشگاه) است که در این راستا، ۴۰ نفر از خبرگان



دانشگاهی و مدیران و کارشناسان مدیریت سرمایه انسانی یک سازمان نظامی به شکل غیراحتمالی و قضاوتی و به شیوه هدفمند در چهار کارگروه سازماندهی شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کیفی استفاده شد. برای شناسایی عوامل از تکنیک فکرنویسی و برای تحلیل روابط نظام‌مند بین مؤلفه‌ها از روش ماتریس سوات استفاده شد. روش فکرنویسی مانند روش بارش فکری است. با این تفاوت که به جای تبیین زبانی و شفاهی ایده‌ها، از تبیین نوشتاری استفاده می‌شود. در این روش، هر عضو ایده‌های خود را بر روی کاغذ می‌نویسد و به محض آنکه نوشتار یک عضو، حاوی یک تا چهار ایده بشود، آن عضو نوشته خود را به مخزن نوشته‌ها افزوده و یکی از نوشتارهای موجود از پیش در مخزن را بر می‌دارد. می‌بایست توجه شود که یک نوشتار از رهبر جلسه از ابتدا در مخزن قرار گرفته است. عضوی که نوشتار را از مخزن بر می‌دارد، به افزودن ایده‌های دیگری به نوشتار انتخاب‌شده ادامه داده و آن را به مخزن برمی‌گرداند. در صورت برخورداری دوباره از یک ایده جدید، آن عضو نوشتار دیگری از خزانه را برداشته و ایده خود را به آن می‌افزاید.

در گام اول پس از مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی استخراج شد. پس از تعیین چارچوب اولیه و توجیه کارگروه‌ها، موضوعات راهبردی از جمله: ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (سوات)، در مرحله دوم مقایسه عوامل، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) برای انتخاب راهبرد مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان انجام شد.

ماتریس اولویت‌بندی کمی راهبردها (QSPM) به صورت مستقل توسط هر یک از کارگروه‌های چهارگانه احصاء، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی شد. سپس در اختیار گروه خبرگی ۴۰ نفره قرار گرفت و تحلیل شد. درنهایت بازنگری و اصلاحات لازم انجام شد. در گام سوم، در راستای تعیین اهداف و راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی، با استفاده از نظر گروه تلفیقی از خبرگان و متخصصان سرمایه انسانی یک سازمان نظامی و برای بررسی اجماع نظر آنها، کار تلفیق مؤلفه‌ها انجام شد.



یافته‌های تحقیق

در مرحله اول، فکرنویسی هشت عامل کلیدی محیط داخلی (ضعف و قوت) و محیط خارجی (فرصت و تهدید) استخراج شد که هر کدام دارای ضریب اهمیت متفاوتی بودند.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی قوت‌های عوامل داخلی

عامل	ردیف	قوت‌های کلیدی	وزن	تأثیر	امتیاز
قوت‌ها (Strengths)	۱	برخورداری از تدابیر راه‌گشای بالادستی	۰.۸	۴	۳۲
	۲	در اختیار داشتن تجربه‌های موفق گام اول و هشت سال دفاع	۰.۸	۴	۳۲
	۳	حاکمیت فرهنگ سازمانی بالنده و ارزشی	۰.۷	۳	۲۱
	۴	بهره‌مندی از مدیران و کارکنان مکتبی، بلند همت و جهادی	۰.۷	۴	۲۸
	۵	اتخاذ رویکرد عضوایی هدفمند در جذب و تأمین نیروی انسانی	۰.۶	۳	۱۸
	۶	برخورداری از مراکز علمی، دانشی و آموزشی	۰.۶	۴	۲۴
	۷	توانایی ایجاد موقعیت‌های راهبردی در انتقال تجربه‌های موفق	۰.۵	۳	۱۵
	۸	دارا بودن سامانه پایش مستمر سلامت جسمی و روانی کارکنان	۰.۳	۳	۱۲
کل			۰.۵		۱۸۲

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل داخلی با قوت‌ها (نمره ۱۸۲) است.



جدول ۲. ماتریس ارزیابی ضعف‌های عوامل داخلی

عامل	ردیف	ضعف‌های کلیدی	وزن	تأثیر	امتیاز
ضعف‌ها (Weaknesses)	۱	ضعف یکپارچگی برخی از فرایندها و کارکردهای سرمایه انسانی	۰.۷	۲	۰.۱۴
	۲	برخوردار نبودن مجموعه مدیریت سرمایه انسانی از اسناد جهت‌ساز	۰.۷	۱	۰.۰۷
	۳	ضعف نظام تأمین و توسعه برای پاسخگویی به‌موقع به نیازها	۰.۶	۱	۰.۰۶
	۴	ضعف برخی از نظامات حوزه‌های مدیریت سرمایه انسانی	۰.۶	۲	۰.۱۲
	۵	فقدان سامانه و بانک جامع اطلاعاتی متمرکز نیروی انسانی	۰.۶	۱	۰.۰۶
	۶	سازوکار مناسب و استانداردهای لازم برای اندازه‌گیری شاخص‌ها	۰.۶	۱	۰.۰۶
	۷	ضعف سازوکار مناسب درباره به‌کارگیری نیروهای فراسازمانی	۰.۶	۲	۰.۱۲
	۸	ضعف در فرایند استعدادیابی، هم‌تاسازی و جانشین‌پروری	۰.۶	۲	۰.۱۲
کل			۰.۵		۰.۷۵

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل داخلی با ضعف‌ها (نمره ۰.۷۵) است.



جدول ۳. ماتریس ارزیابی فرصت‌های عوامل خارجی

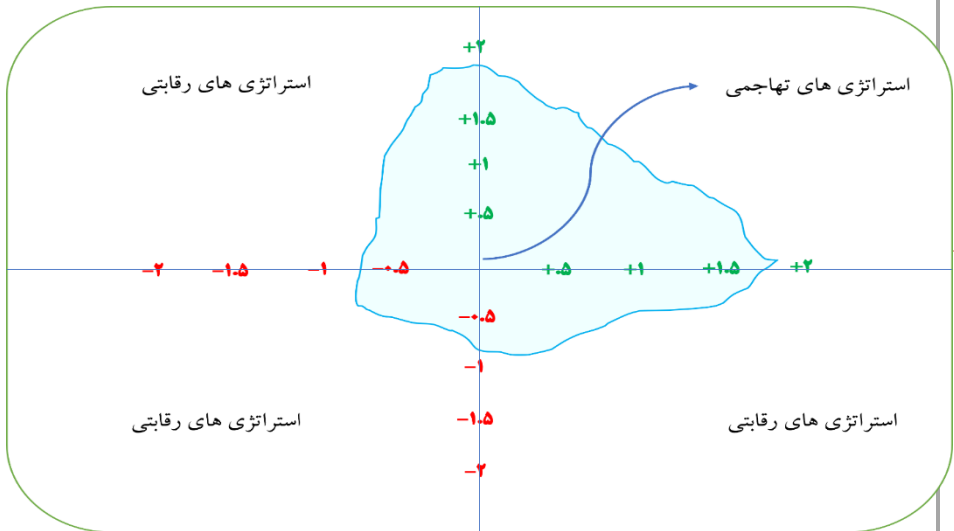
عامل	ردیف	عوامل کلیدی	وزن	تأثیر	امتیاز
فرصت‌ها (Opportunities)	۱	اشراف و حمایت بالادستی سازمان	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
	۲	وجود مبانی دینی (اسلامی) و ارزشی درباره مدیریت	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
	۳	هماهنگی و همراهی سازمان‌ها در راستای حفظ و توسعه	۰.۰۷	۳	۰.۲۱
	۴	رشد و توسعه دانش داخل و خارج	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
	۵	وجود ظرفیت‌های انسانی مؤمن، مستعد، جوان و داوطلب	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
	۶	وجود نیروهای پُر توان انقلابی	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
	۷	امکان به‌کارگیری منابع و قابلیت‌های سایر سازمان‌ها و نهادها	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
	۸	امکان تبادل تجربه و دانش با بهره‌مندی از دانش روز دنیا	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
کل			۰.۵		۱/۷

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل خارجی با فرصت‌ها (نمره ۱.۷) است.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

عامل	ردیف	عوامل کلیدی	وزن	تأثیر	امتیاز
تهدیدها	۱	متغیر بودن تهدیدات و در نتیجه عدم انطباق سریع منابع	۰.۰۷	۲	۰.۱۴
	۲	سرمایه‌گذاری دشمن برای نفوذ	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
	۳	کاهش ارزش‌ها در جامعه به واسطه جنگ شناختی	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
	۴	رشد دشمن از فناوری‌های نوین و احتمال عقب‌ماندگی	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
	۵	بالا رفتن انتظارات و گرایش‌های رفاه‌طلبانه و تجمل‌گرایانه	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
	۶	اولویت پایین برای جذب نیروی انسانی نخبه	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
	۷	وجود نگرش منفی در بخشی از جامعه	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
	۸	تورم و گرانی ناشی از تحریم‌های ظالمانه دشمن	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
کل			۰.۵		۰.۶۹

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل خارجی با تهدیدات (نمره ۰.۶۹) است. در مرحله دوم مقایسه عوامل، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ۱ (SPACE) برای انتخاب راهبردی مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان انجام شد. این ماتریس اسپیس در کنار تحلیل سوات، ابزاری مناسب و کاربردی در برنامه‌ریزی راهبردی است.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

با توجه به مقایسه عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، مدیریت سرمایه انسانی در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارد. در مرحله سوم، مقایسه نتایج حاصل از ماتریس QSPM^۲ برای اولویت‌بندی راهبردهای برتر سرمایه انسانی استفاده شد. راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی نیروهای مسلح، با بهره‌گیری از آراء صاحب‌نظران در چهار گروه به‌طور مستقل استخراج شد و در معرض قضاوت جمع قرار گرفت. سپس با استفاده از گروه خبرگی، از مجموع ۱۰ راهبرد احصاء‌شده، راهبردهای برتر به شرح جدول ۵ تدوین شد:

1. Strategic Position and Action Evaluation

2. Quantitative Strategic Planning Matrix



جدول ۵. ماتریس اولویت‌بندی کمی راهبردها (QSPM)

اولویت	راهبرد برتر
۱	بازمهندسی نظام‌ها و سامانه مدیریت سرمایه انسانی و تبدیل آن به نظام پویا، هم‌افزا، جامع و یکپارچه با بهره‌گیری از دانش و فناوری روز موجود
۲	تقویت نظام تأمین و توسعه سرمایه انسانی متناسب با نیازهای جدید و آینده مأموریتی با جذب نیروی انسانی دانشی مستعد و توانمندسازی آنان در شبکه دانش و فناوری
۳	ارتقاء قابلیت‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران و کارکنان در مواجهه با شرایط پیچیده محیطی و تحولات نو به نو با بهره‌مندی از ظرفیت مراکز علمی، دانشی و آموزشی
۴	ایجاد قطب علمی و مطالعاتی حوزه سرمایه انسانی با استفاده از ظرفیت مراکز علمی و شبکه دانشی کشور در راستای دانش‌بنیان کردن این حوزه

با توجه به آراء خبرگان، چهار راهبرد در دستور کار قرار گرفت و مبنایی برای برنامه عملیاتی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل داخلی با قوت‌ها (نمره ۱.۸۲) و ضعف‌ها (نمره ۰.۷۵) است. همچنین عوامل خارجی با فرصت‌ها (نمره ۱.۸۲) و تهدیدات (نمره ۰.۷۵) می‌باشد.

پژوهش میلانی‌نژاد (۱۴۰۱) با استفاده از تحلیل مضامین، نقاط قوت و ضعف به همراه فرصت‌ها و تهدیدها به‌ازای هر مفهوم، تهیه (جزئی و همکاران، ۱۳۹۹). پژوهش جزنی و دیگران (۱۳۸۹) در انتخاب مناسب راهبردها، مدنظر قرار گرفته است (جزنی و همکاران، ۱۳۹۸). تحقیق نوه‌ابراهیم (۱۴۰۰)، نتیجه تحلیل داده‌های کیفی، شناسایی ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ مضمون شامل بینش و تحلیل‌گری راهبردی، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ و رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی دانش و پایش راهبردی بود (نوه‌ابراهیم و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین یافته‌های هاشمی‌سیاوشانی (۲۰۲۱) نشان داد که مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه قرار دارد و مبتنی بر آن تعداد پنج راهبرد و ۱۴ برنامه عملیاتی برای نیل به راهبردهای یادشده تدوین شود (هاشمی‌سیاوشانی و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش



رجب‌زاده‌قطری (۱۴۰۱) با هدف نیل به شرایط مطلوب سرمایه انسانی و تحقق منویات فرماندهی معظم کل قوا درباره نوشوندگی سرمایه‌های انسانی در نزا‌جا در گام اول با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات حوزه جذب و گزینش و تشکیل ماتریس SWOT به تعیین وضع موجود و مطلوب نزا‌جا پرداخته است (رجب‌زاده‌قطری و همکاران، ۱۴۰۱).

ویژگی‌های مزیتی نسبت به دیگر رقبا، نقاط قوت^۱ و ویژگی‌های منفی نسبت به دیگران، نقاط ضعف^۲ به‌شمار می‌آید. همچنین عناصر محیطی به نفع فرصت‌ها^۳ و عناصر مشکل‌ساز، تهدید^۴ است. تحلیل سوات یک الگوی ارزیابی پایه است که آنچه را که یک سازمان، می‌تواند یا نمی‌تواند انجام دهد و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه آن را می‌سنجد. تحلیل عوامل داخلی و خارجی کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را درک کنند و زمینه‌های بهبود را شناسایی کنند، همچنین به آنها کمک می‌کند تا درباره نحوه واکنش به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید تصمیم بگیرند. انجام منظم تحلیل به‌منظور آگاهی از تغییرات، تمرین خوبی است. ماتریس در چهار بُعد از وضعیت مناسبی برخوردار است.

با توجه مقایسه عوامل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، مدیریت سرمایه انسانی در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارد.

پژوهش رجب‌زاده‌قطری (۱۴۰۱) در گام سوم با هدف ارزیابی راهبردهای تدوین‌شده با کمک ماتریس QSPM راهبردهای این حوزه بررسی و اولویت‌بندی شده است (رجب‌زاده‌قطری و همکاران، ۱۴۰۱). تحقیق نوه‌ابراهیم (۱۴۰۰)، مضامین منتخب از نظر غیرخطی بودن و نحوه شناخت راهبردها با سایر الگوهای مشابه تفاوت دارند که می‌تواند زمینه مشارکت بیشتر کارکنان، شناسایی راهبردهای واقع‌بینانه و کاربردی و هماهنگی با جهت‌گیری‌های کلان سازمان را در شرکت‌های مورداجرا فراهم آورد (نوه‌ابراهیم و همکاران، ۱۴۰۰). نتایج حاصل از مطالعه بردبار و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰) با رویه‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور تدوین راهبردهای لازم نشان

¹. Strength

². Weakness

³. Opportunities

⁴. Threats



می‌دهد که تشخیص، کاربرد و آموزش مهارت‌های مرتبط با هوش عاطفی، ابزاری است که نه تنها برای ارتقای گروه‌های مختلف در سازمان، بلکه برای پرورش کارکنان نیز مفید و اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا ارتباطات و تعاملات انسانی روزانه، با همکاران و مدیران، نیازمند استفاده از هوش عاطفی است (بردبار و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۰). نتایج پژوهش رجب‌زاده‌قطری (۱۴۰۱) حاکی از آن است که بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا و بسترسازی فرهنگی در راستای نهادینه کردن مفهوم عضوایی به جای عضوگیری از طریق تشکیل کارگروه راهبردی عضوایی به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه، ایجاد نظام‌نامه جامع جذب متخصصان و نخبگان متناسب با نیازهای نزاجا و ایجاد جذابیت‌های شغلی در نزاجا نسبت به سایر سازمان‌های دولتی، مهمترین راهبردهای تحولی در حوزه جذب سرمایه انسانی نزاجاست (رجب‌زاده‌قطری و همکاران، ۱۴۰۱).

هنگام تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی بهتر است عواملی که پیش از این در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی سازمان گنجانده‌ایم، مورد توجه قرار گیرند. ماتریس Space با هدف غلبه بر محدودیت‌های روش‌های موجود به‌عنوان شکل توسعه‌یافته‌تری از ماتریس BCG ارائه شده است. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان‌دهنده دو بُعد درونی و بیرونی است. راهبرد تهاجمی بین قوت و جذابیت واقع شده است. سازمان یک سازمان پایدار است که به‌طور فعال برای رقابت با سازمان‌های مشابه تصمیم می‌گیرد. کسب‌وکار می‌تواند از راهبرد تهاجمی به‌عنوان ابزاری برای قدرت بخشیدن به فرصت‌های در دسترس استفاده کند. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ابزاری است برای: پیش‌بینی کردن راهبردهای اصلی که در مرحله تدوین راهبردها می‌تواند بر جهت‌گیری کلی ما تأثیر بگذارد و نیز یک ابزار بررسی در پایان فرایند است. در انجام راهبرد تهاجمی، نکته راهبردی ضروری، به‌دست‌آوردن نقاط قوت برای جبران ناپایداری محیطی است. با توجه آراء خبرگان، چهار راهبرد در دستور کار قرار گرفت و مبنایی برای برنامه عملیاتی شد.

پژوهش میلانی‌نژاد (۱۴۰۱) براساس تحلیل‌های انجام‌شده محیطی از ۳۵ راهبرد تدوین شد که سرانجام با استفاده از نظرات خبرگان به ۱۱ راهبرد تقلیل یافت (میلانی‌نژاد،



۱۴۰۱). در تحقیق جزنی و دیگران (۱۳۸۹) درنهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین شد. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای است و از نظر روش گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی است (جزنی و همکاران، ۱۳۹۹). پژوهش رجب‌زاده‌قطری (۱۴۰۱) در گام دوم با انجام تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب نزاجا، راهبردهای حوزه جذب و گزینش سرمایه انسانی نزاجا تدوین شده است (رجب‌زاده‌قطری و همکاران، ۱۴۰۱). تحقیق نوه‌ابراهیم (۱۴۰۰) در قالب الگوی تدوین راهبردهای منابع انسانی ارائه شد (نوه‌ابراهیم و همکاران، ۱۴۰۰). راهبردهای سازماندهی، توسعه تعاملات و ارتباطات، توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی، توسعه نظام مدیریت استعداد، درآمدزایی و نظارت و پایش بر توسعه پایه، اثرگذار است (حکاک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲).

امروز بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش خطر عملیات خود نیازمند تدوین برنامه‌ریزی راهبردی هستند. پس از تدوین راهبردها، تعیین اولویت استفاده از راهبردها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به رشد روزافزون سازمان‌ها در رقابت، ضرورت وجود برنامه‌ریزی راهبردی را در سازمان‌ها دوچندان می‌کند که توجه بسیاری از پژوهشگران را جلب کرده است. به‌طور کلی سازمان‌ها با توجه بیشتری به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالابردن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر راهبردی کوشا باشند. همچنین جایگاه سازمانی خود را نسبت به رقبا، متمایز و نسبت به آنها برتری ایجاد کنند.

پیشنهادهای کاربردی

پایه و اساس تحلیل سوات (SWOT) در مدیریت راهبردی برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است و راهبرد مناسب براساس پایش قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها انتخاب می‌شود. همچنین تدوین اسناد تحولی و مطلوب‌های اساسی سازمان‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا مناسب‌ترین روش‌های تحقق مأموریت و تأمین انتظارات ذی‌نفعان را شناسایی کرده و به آنها کمک خواهد کرد تا با برنامه‌ریزی راهبردی، در مسیر تحقق چشم‌انداز گام برداشته و به اهداف خود دست یابند.



انتظار می‌رود نتایج این طرح که حاصل تلاش‌های گروه علمی و کارگروه‌هاست، مبنای برنامه‌ریزی و اقدام‌های آتی مدیریت سرمایه انسانی نیروهای مسلح قرار گیرد و به تدریج شاهد توسعه کیفی و ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی این مجموعه عظیم باشیم.

منابع

- ابراهیمی، الهام، و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲۵(۸)، ۵۸-۳۱.
- بردبار، غلامرضا، و کنجکاومنفرد، امیررضا. (۱۳۹۰). بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی. توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۴)، ۱۲۱-۱۴۵.
- امیرکاردوست، علی اصغر، توکلی، امید، و صداقت شایگان، داود (۱۴۰۲). برنامه‌ریزی و تاثیر آن در موفقیت پروژه‌های عمرانی. نشریه عمران و پروژه، ۵(۱۰)، ۳۷-۴۶. doi: 10.22034/cpj.2024.433416.1249
- جزنی، نسرين، طاهری، نادر، و ابیلی، خدایار (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۱۵-۲۹.
- انصاری نی، محمد الیاس، حکاک زاده، مینا، و میریوسفی، سید جلیل (۱۴۰۲). تدوین راهبردها و پیامدهای توسعه فوتبال پایه ایران. مدیریت دانش در ورزش، ۳(۱)، ۱-۱۳. <https://doi.org/10.30495/kmsj.2023.1978542.1079>
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸). مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، تهران: کوهسار.
- خدابخش، عباس (۱۳۹۳). عوامل تأثیرگذار بر معماری سرمایه انسانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۶(۴)، ۱۹۹-۱۷۵. <http://jmdp.ir/article-1-1943-fa.html>
- خیرخواه، مرتضی، غلامزاده، داریوش، الوانی، سیدمهدی، مومنی، ماندان، و ودادی، احمد (۱۳۹۹). تدوین مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۵(۴)، ۵۵۳-۵۷۶.
- رجب زاده قطری، علی، سالار نژاد، علی اصغر، و ملکی، مجید (۱۴۰۰). تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱(۴)، ۳۹-۶۸.
- زارع زاده، محمد، امرایی، اشکان، و ابوالحسنی، محمد صادق (۲۰۲۳). بررسی ارتباط بین اجرای برنامه استراتژیک با عملکرد بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی یزد در سال ۲۰۱۸. فصلنامه بیمارستان. ۲۱ (۴): ۶۷-۷۶. <https://jhosp.tums.ac.ir/article-1-6557-fa.html>
- صفری، حسین، و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳). تدوین و اولویت بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، SWOT و AHP. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی،



۱۶(۶)، ۱۸۴-۱۶۳.

محمدیان، محمد، فرهی، علی، سنجقی، محمدابراهیم، و سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۷). فرهنگ نهادی با رویکرد جهادی: (نگرشی نوین و بومی). تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
مظلومی، عادل، مصدق‌راد، علی‌محمد، گلبابایی، فریده، منظم اسماعیل پور، محمدرضا، زارع، سجاد، محمدیان، مهدی، و همکاران (۲۰۲۳). ارائه برنامه استراتژیک توسعه رشته تخصصی مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار در ایران. بهداشت و ایمنی کار، ۱۳(۳)، ۴۵۸-۴۳۱.

میلانی نژاد، حمیدرضا (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی مراکز طراحی صنعت دفاعی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵. ۸۱-۱۱۴.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم، جعفری نیا، سعید، حسن پور، اکبر، و عیدی، اکبر (۱۳۹۸). فراترکیب الگوهای تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی. آموزش علوم دریایی، ۶(۱۹)، ۱۸-۱.

هاشمی سیاوشانی، محمد، جوادی پور، محمد، و قربانی، محمد حسین (۱۴۰۰). تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲۸(۲)، ۲۳۷-۲۵۳
doi: 10.22044/shm.2020.8093.1935

Aliee, F. S(1996). Modelling the behaviour of processes using collaborating objects. The University of Manchester (United Kingdom).

Barney, J(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A(2006). Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of management, 32(6), 898-925.

Hitt, M. A., & Duane, R(2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 3-14.

Snell, S., Lepak, D., & Youndt, M(1999). Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. Research in personnel and human resources management, 4(1), 175-193.

Zarezadeh, M., Amraeei, A., & Abolhasani, M. s(2023). Investigating the relationship between the implementation of the strategic plan and the performance of selected hospitals of Yazd University of Medical Sciences in 2018 [Case Study]. Hospital, 21(4), 67-76.