

فرمانده معظم کل قوا: «مهم‌ترین سرمایه برای یک ملت، سرمایه انسانی است، زیرا کشور بدون سرمایه انسانی مانند برخی از کشورهای پول‌داری است که ثروت آنها به صورت سفاقت‌آمیز در اختیار دست‌های خائن به بشریت قرار می‌گیرد.»
(۱۳۹۸/۰۲/۱۱)

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی

هادی نهادی^۱، ناصر پورصادق^۲، ناصر حمیدی^۳ و جواد محرابی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۳/۶

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۵

چکیده

ایجاد سرمایه انسانی آغاز فرایند تغییر نگرش به افراد در سازمان از منابع انسانی و نگاه هزینه‌ای به سرمایه‌ای بی‌بدیل و نگاه ارزش‌محور است. سازمان‌های دفاعی کشور که به دلیل اهمیت بالایی که در تأمین امنیت جامعه دارند، با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک کشور، دارای اولویت ویژه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها بوده و همین موقعیت ویژه موجب شده که افزایش اثربخشی و کارایی این سازمان‌ها، به‌طور موثر موجب تقویت جایگاه سیاسی ایران در منطقه شود. سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح شد که ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی به‌وسیله چه الگویی امکان‌پذیر است؟ پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از مطالعات صورت گرفته و بر اساس رویکرد فراترکیب مطالعات پیشین، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی، شناسایی شده و سپس با استفاده از نظرات ۱۷۰ نفر از خبرگان و کارشناسان در این سازمان‌ها، به ارائه یک الگوی منسجم برای ایجاد سرمایه انسانی اقدام گردید. به‌منظور تأیید الگو از آزمون t استفاده شد که میانگین نتایج به‌دست آمده برای ابعاد الگوی ایجاد سرمایه انسانی در ۲۳ مورد به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از متوسط ۳ بالاتر بود و در ۴ مورد نیز کمتر از اندازه متوسط بوده و معناداری رابطه تأیید نشد. در نهایت الگوی مورد تأیید متخصصان متشکل از ۲۳ بعد اصلی و ۱۲۲ مؤلفه طراحی گردید. پس از تأیید الگو با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به وزن‌دهی ابعاد آن پرداخته شد. در نهایت براساس نتایج به‌دست آمده، پیشنهادهای کاربردی ارائه گردید.

واژگان کلیدی: الگوی ایجاد سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، سرمایه انسانی، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های دفاعی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران - hadi.nahadi@gmail.com
۲. استاد دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی (نویسنده مسئول) - dr.Naser.Poursadegh@gmail.com
۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران - nhamidi1344@gmail.com
۴. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران - mehrbajavad@yahoo.com

مقدمه

سرمایه انسانی، مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی است که روابط نزدیک و تنگاتنگ میان اعضای سازمان را آسان می‌کند. این منابع ارزشمند، تعاملات فردی موردنیاز برای اقدام جمعی را فراهم می‌کند. دانش و تجربه افراد به‌طور اجتماعی ساخته شده و در زمینه اجتماعی قرار می‌گیرد. بنابراین، سرمایه انسانی سازوکاری کلیدی برای دستیابی به جریان دانش است. افزون بر این، پویایی‌های اجتماعی از روابط میان‌فردی و گروهی نشأت می‌گیرد و تعیین‌کننده اصلی ایجاد دانش و تجربه انسانی است. داشتن نیروی انسانی به تنهایی کافی نبوده، بلکه زمانی این نیروها به سرمایه ارزشمند برای سازمان تبدیل می‌شوند که تجربه‌ها، اطلاعات، مهارت‌ها و تخصص آنها از راه تعاملات اجتماعی تبادل و تسهیم شده و بین اعضای سازمان انتقال یابد. اجزای مختلف سرمایه انسانی، روابط معنی‌دار و متفاوتی با اجزای سرمایه اجتماعی داشته و نمی‌توان این دو را یکی دانست. وابستگی افراد به طبقات اجتماعی مختلف، علاقه و قابلیت‌های آنها را تعیین می‌کند. بنابراین افرادی از خانواده‌هایی با وضعیت اجتماعی برتر، بیشتر از شاخص‌های اجتماعی همراه با این وضعیت بهره می‌برند. روابط مبتنی بر اعتماد، سرمایه شناختی را ایجاد کرده و به یادگیری سازمانی و جستجوی فرصت‌های حل معضلات سازمانی کمک می‌کند. همچنین روابط باز برای افراد با سطح تحصیلات بیشتر و شغل‌های بهتر در محیط‌های سازمانی غنی‌تر، بیشتر است. افرادی که در سازمان‌ها داوطلبانه فعال‌ترند، تنوع و وضعیت فرهنگی‌شان ارتقا می‌یابد. (Crane&Hartwell, 2018:155)

طبق نظر همه پژوهشگران متقدم و متاخر، افزایش عملکرد سرمایه انسانی بر عملکرد سازمان اثرگذار است. از همین‌رو، سازمان‌های دولتی باید در تلاش برای ایجاد سرمایه سازمانی باشد. سرمایه انسانی به معنای واقعی یک دارایی نامشهود به‌شمار می‌رود. اهمیت ذخیره سرمایه انسانی (مجموعه توانایی‌های کارکنان) و چگونگی مدیریت آن از راه فرایندهای منابع انسانی آشکار می‌شود و سپس به هدف‌های راهبردی سازمان می‌رسد. از نظر نادر بودن اگر نوع و سطح مهارت‌ها به‌طور مساوی توزیع نشوند، ممکن است که

برخی از شرکت‌ها بتوانند استعدادهایی که نیاز دارند را به‌کار گیرند و دیگران نتوانند، آن‌گاه آن شکل از سرمایه انسانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. در واقع، در توزیع سرمایه انسانی، شرکت‌هایی که افراد کارآمدتر و با استعداد بیشتری دارند، می‌توانند بهتر از سایر شرکت‌ها عمل کنند، ولی باتوجه به اینکه استعداد ذاتی افراد متفاوت بوده و افراد با استعداد نیز محدود می‌باشند، از همین رو می‌توان این افراد را نوعی سرمایه به‌شمار آورد که به‌عنوان یک عامل ارزش‌افزا محسوب شده و دسترسی به آن نیز محدود می‌باشد. (Rosales-Rueda, 2018:16)

با ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی می‌توان شرایط افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های دفاعی را بدون افزایش سایر هزینه‌ها و افزایش حجم سازمان دفاعی و دولتی فراهم نمود. اگرچه ایجاد و توسعه سرمایه انسانی می‌تواند بسیار مؤثر باشد، اما بررسی پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که الگویی برای ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی و همچنین سازمان‌های دفاعی طراحی و تدوین نشده است. از همین رو مدیران سازمان‌های دفاعی برای شکل‌گیری سرمایه انسانی الگویی پیش‌رو ندارند تا با بهره‌گیری از مفاهیم الگوی بومی برای سازمان‌های دفاعی کشور، بتوانند به نتایج مورد انتظار سرمایه انسانی در این سازمان‌ها دست پیدا کنند.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

دولت از راه افرادی که جذب و استخدام می‌کند، اقدام به حل مسائل عمومی می‌نماید. دولت دارای یک لایه سیاستگذار و یک لایه اجرایی است که لایه اول برای سیاستگذاری، تفکر و یافتن مسائل و راه‌حل مناسب رفع آنها بوده و لایه دوم راه‌حل‌های تعریف شده را اجرا می‌کند. در واقع، از یافتن مسئله عمومی تا حل آن، یک فرایند سپری می‌شود که پایه اصلی آن افراد هستند. (Doppelt, 2019: 94) به این ترتیب، افراد نقش بسیار مهمی در سازمان‌های دولتی دارند. نقش افراد در سازمان‌های خصوصی نیز بسیار روشن است اما

آنچه در سازمان‌های خصوصی متمایز از سازمان‌های دولتی است، امکان ارزیابی مستقیم عملکرد افراد است. در سازمان‌های خصوصی، نقش افراد بسیار بارز و روشن بوده و شرکت‌های خصوصی روش‌های ارزیابی مشخصی دارند که عملکرد ضعیف افراد را به سرعت شناسایی کرده و در صورت اصلاح این عملکرد و تقویت آن، اقدام به اصلاح و رفع آن از راه آموزش یا تعدیل افراد بر می‌آیند. اما در سازمان‌های دولتی، این گونه نیست. ارزیابی عملکرد افراد در سازمان‌های دولتی، به دلیل مبهم بودن نقش افراد، نامناسب بودن سنجش کیفیت خدمات ارائه شده و کندی سازمان‌های دولتی در ارزیابی عملکرد، تعیین‌کننده نیست.

بدون در نظر گرفتن بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی، نمی‌توان انتظار نتایج مثبت از این سازمان‌ها داشته و از همین رو نمی‌توان انتظار تحقق هدف‌های دولت و همچنین رضایت شهروندان را داشت. کشور ایران همواره به دلیل رویکردهای ضداستعمارگرایانه و سردمداری مبارزه با امپریالیسم پس از انقلاب اسلامی، در معرض تحریم‌ها و محرومیت‌ها و به انزوا رانده شدن بوده است. نمونه‌های متعددی از این تحریم‌های ناعادلانه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و تهاجم‌های نظامی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی همواره در حال بروز بوده که آخرین نمونه آن تحریم‌های دولت ترامپ بوده که نوک پیکان این تحریم‌ها از بین بردن سرمایه‌های کشور و ایجاد گسست بین مردم و نظام حاکم است. اگر دولت و حاکمیت بتوانند در برابر این تهاجم‌ها واکنش‌ها و پاسخ‌های مناسبی از خود نشان دهند، برخلاف انتظار استعمارگرایان، سرمایه‌های کشور بهبود یافته و ارتباط بین مردم و نظام نیز تقویت می‌شود. یکی از زمینه‌های فعالیت، ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی است. زیرا سرمایه انسانی کشور در سال‌های اخیر به دلیل ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت نادرست، شکل مناسبی نداشته و پیروی از الگویی برای ایجاد سرمایه انسانی می‌تواند بر اساس مطالعات صورت گرفته، نتایج و آثار بسیار مثبتی در کشور داشته باشد.

هر چقدر که این افراد که از آنها تعبیر به منابع انسانی دولت می‌شود، فعالیت‌های واگذار شده را بهتر انجام دهند، رضایت عمومی از اقدام‌های دولت بهبود یافته و جایگاه دولت در

جامعه تقویت می‌شود و برعکس، هر چقدر این افراد در انجام فعالیت‌های واگذار شده، سستی نمایند، منابع بیشتری هدر رفته و مسائل عمومی حل نشده و این موجب افزایش نارضایتی عمومی و تضعیف جایگاه دولت می‌شود. (Crane&Hartwell, 2018:159)

سازمان‌های دولتی کشور دچار رکودی از نظر عملکرد بوده و بهره‌وری سازمان‌های دولتی به شدت پایین‌تر از استانداردهای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی دنیاست. (نادری و همکاران، ۱۳۹۴) ایجاد و توسعه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین رویکردها به بهبود و افزایش بهره‌وری سازمانی است. تغییر نگاه دولت‌ها به افراد از منابع انسانی به سرمایه انسانی، از نظر پژوهشگران مختلف (Afiouni, 2013; Guillaumont&et.al, 2017; Li&Wang, 2018; Crane&Hartwell, 2018; Doppelt, 2019) می‌تواند موجب گشایش در ماهیت افراد در سازمان‌های دولتی و در نتیجه افزایش عملکرد دولت شود. بدون در نظر گرفتن بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی، نمی‌توان انتظار نتایج مثبت از این سازمان‌ها داشته و از همین رو نمی‌توان انتظار تحقق هدف‌های دولت و همچنین رضایت شهروندان را داشت.

مهم‌ترین اولویت سازمان‌های دفاعی، تحقق رسالت و مأموریت آنها بوده که یکی از مهم‌ترین الزام‌های تحقق مأموریت‌های سازمانی، برخورداری از افرادی است که دارای توانایی و انگیزه بالا برای انجام وظایف سازمانی باشند. (تولایی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۱) اگرچه تاکنون اقدام‌های قابل توجهی در راستای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شده، اما بررسی اسناد بالادستی در سازمان‌های دفاعی کشور نشان می‌دهد که رویکرد مبتنی بر سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی وجود نداشته و شکل‌گیری این نگاه می‌تواند زمینه‌ساز بهبود شرایط فعالیت افراد و در نتیجه افزایش توان و انگیزه آنها برای تحقق هدف‌های سازمانی شود.

یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های دفاعی ج.ا.ایران محوریت اصول و ارزش‌های دینی، تنوع مأموریت، گستردگی موضوع‌ها، سطوح مختلف تصمیم‌گیری و پراکندگی جغرافیایی آنها در گستره تمام کشور است. (تولایی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۱) با توجه به نقش حساس و مهم سازمان‌های دفاعی در دفاع از کیان میهن اسلامی و تشدید این رسالت در

مواقع بحرانی و تهدیدهای استکبار جهانی، نیاز بیشتری برای بهبود عملکرد از راه تقویت منابع انسانی و تغییر نگاه به افراد در سازمان‌های دفاعی احساس می‌شود. به این ترتیب سازمان‌های دولتی با ماهیت دفاعی کشور، باید نگاه جدیدی را به منابع انسانی داشته باشند و آن «ایجاد سرمایه انسانی» است. نگاه جدیدی که نیازمند شکل‌گیری ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی و سپس مدیریت و توسعه آن است. سازمان‌های دفاعی برای کسب موفقیت در ایفای وظایف و مأموریت‌های قانونی تعریف شده در رسالت خود، نیازمند افرادی هستند که با عملکرد و انگیزه بالا، در تمامی سطوح سازمانی، امکان دستیابی به هدف‌های سازمانی با صرف کمترین هزینه را به انجام برسانند.

مسئله اصلی تحقیق در شکل‌گیری نگاه سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی است. جایی که باید ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی مشخص باشد تا مدیران و مسئولان مرتبط با منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی، بتوانند با پیروی از الگوی مشخص و منسجمی، فعالیت‌ها و اقدام‌هایی را انجام داده و بر اساس آن، تغییر نگاه از منابع انسانی به سرمایه انسانی شکل گیرد. در واقع، مسئله تحقیق، فقدان یک الگو برای ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی است و مشخص نیست که ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی از راه ایجاد چه مؤلفه‌هایی امکان‌پذیر است؟

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

نارضایتی عمومی و بی‌اعتمادی مردم به دولت، مسئله بسیار مهم و قابل توجهی است. افزایش مطالبه‌گری شهروندان در سال‌های اخیر با نزدیک شدن جوامع به یکدیگر و افزایش تقاضای عمومی برای افزایش کیفیت خدمت‌رسانی (سیاهکالی مرادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۰) به چشم می‌خورد. به‌عنوان مثال، فیلم‌ها و تصاویر چگونگی خدمت‌رسانی، آمار و ارقام کیفیت خدمات و رضایت شهروندان، شیوه‌های احقاق حقوق تضييع شده در سازمان و ... که در فضای مجازی، رسانه‌های ماهواره‌ای و اینترنت وجود دارد، موجب شده که شهروندان بیش از پیش مطالبه‌گر شده و سعی کنند با ابراز نارضایتی مدنی، فشار

بیشتری را به سازمان‌های دولتی برای افزایش کیفیت خدمات و افزایش عملکرد وارد نمایند که این فشار می‌تواند نوعی الزام جدید سازمان‌های دولتی برای افزایش عملکرد سازمانی تلقی شود. در این شرایط سازمان‌های دولتی ملزم به افزایش حداکثری عملکرد خود هستند، اما در تزریق بودجه نیز امکان مانور ندارند. بنابراین مجبور به بهینه‌سازی منابع انسانی در سازمان هستند. منابع انسانی، به‌عنوان کاربر منابع سازمانی، امکان بهبود عملکرد سازمانی را بدون هزینه مازاد دارند.

سازمان‌های دفاعی به دلیل اهمیت بالایی که در تأمین امنیت جامعه دارند، باتوجه به موقعیت ژئوپلیتیک کشور، دارای اولویت ویژه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها هستند و همین موقعیت ویژه موجب شده که افزایش اثربخشی و کارایی این سازمان‌ها، به‌طور مؤثر موجب تقویت جایگاه سیاسی ایران در منطقه شود. موفقیت‌های تأمین امنیت در ایران، موجب شده که در هنگامه ناامنی‌های منطقه غرب آسیا، ایران اسلامی به‌عنوان یکی از امن‌ترین کشورهای منطقه به‌شمار رود. مدیریت منابع انسانی اگرچه با پیشرفت‌هایی در سازمان‌های دولتی همراه بوده، اما تغییر نگاه به افراد در سازمان از منابع به سرمایه، می‌تواند رویکردهای جدیدی را در تدوین راهبرد و برنامه‌های عملیاتی داشته باشد.

تحقق هدف‌های تعیین شده در سازمان‌های دفاعی کشور، در سایه تغییر نگرش افراد در این سازمان‌ها از رویکرد هزینه‌ای به سرمایه‌ای و پیروی از یک الگوی جامع طبق ادبیات و نظر خبرگان، می‌تواند تا اندازه زیادی جایگاه سازمان‌های دفاعی را مستحکم و آنها را تبدیل به الگویی عملیاتی برای سایر سازمان‌ها نماید. نبود این نگاه سرمایه‌انسانی، منجر به درنظر گرفتن منابع انسانی در ردیف هزینه‌ها و تلاش برای کاهش هزینه‌ها و صرف کمتر بودجه برای افراد در سازمان‌های دفاعی می‌شود. درحالی‌که نگاه سرمایه‌انسانی به کارکنان و مدیران در سازمان‌های دفاعی می‌تواند مسیر صرف بودجه و سرمایه‌گذاری بیشتر را در این بخش، هموارتر نماید.

از همین‌رو در پژوهش حاضر تلاش پژوهشگر بر آن بوده که با استفاده از مطالعات صورت گرفته و بر اساس فراترکیب مطالعات پیشین، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد

سرمایه انسانی در سازمان‌ها شناسایی شده و سپس با استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان در سازمان‌های دفاعی، به ارائه یک الگوی منسجم برای ایجاد سرمایه انسانی اقدام شود.

۱-۳. پیشینه تحقیق

در جدول شماره (۱) به بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع ایجاد سرمایه انسانی پرداخته شده است.

جدول شماره (۱): خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

نویسنده/ سال	عنوان	یافته‌ها
(صالحی، ۱۳۹۴)	الگویی برای اندازه‌گیری ارزش پولی سرمایه انسانی و برآورد آن در کشور ایران	نتایج به دست آمده از محاسبات نشان‌دهنده رشد سالانه ۵/۲ درصدی ارزش پولی سرمایه انسانی در طول سال‌های ۱۳۳۹ تا ۱۳۸۹ بود. همچنین مشکلات موجود نظیر محاسبه نرخ ارز نیز بررسی شد.
(وکیلی و همکاران، ۱۳۹۷)	تأثیر اقدام‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت	نتایج پژوهش نشان داد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی رفتاری و دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. افزون بر این، دوسوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تأثیر مثبت و مستقیم بر دوسوتوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی رفتاری نقش تعدیل‌گر نداشت.
(امیری و همکاران، ۱۳۹۸)	جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری	هدف این پژوهش، بررسی چگونگی به‌کارگیری آینده‌نگاری در جهت ایجاد معیارهای مؤثر جهت‌دهنده به فرایندهای منابع انسانی به‌منظور افزایش تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی در دستیابی به هدف‌های سازمان‌های دفاعی است. با به‌کارگیری این روش، مسیر اثرگذاری و اندازه تأثیر شاخص‌های آینده‌نگاری در زمینه‌های احتراز از تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها، دفاع مؤثر در نبردهای ناهمگون، اکتساب فناوری‌های دفاعی موردنیاز، ترکیب تجهیزات دفاعی در طراحی نبردها، توسعه یا چابک‌سازی سایر بخش‌های دفاعی و موقعیت‌های مؤثر تمرکز جنگ‌افزارها بر ایجاد معیار جهت‌دهنده به مدیریت راهبردی فرایندهای منابع انسانی و دستیابی به یکپارچگی میان فرایندهای منابع انسانی با هدف‌های راهبردی دفاعی، تعیین و الگویی جهت به‌کارگیری هدف‌مند فرایندهای منابع انسانی در راستای تحقق هدف‌های سازمان‌های دفاعی ارائه شد.

نویسنده/ سال	عنوان	یافته‌ها
(Afioun, 2013)	بررسی مدیریت سرمایه انسانی	چارچوب توسعه یافته در این پژوهش، پژوهشگران را در شناسایی و کشف متغیرهای مرتبط با مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها کمک خواهد کرد. نتیجه‌گیری می‌شود که مدیران سازمان‌ها نیاز به درک پیچیدگی مدیریت سرمایه‌های انسانی دارند و باید راهبرد مدیریت منابع انسانی خود را با راهبرد مدیریت دانش خود ترکیب کنند تا سرمایه انسانی را به کار گیرند. این مقاله با ادغام چندین بخش از ادبیات مربوط به مدیریت سرمایه‌های انسانی، پیشنهادهایی را پژوهش‌های آینده ارائه می‌دهد.
(Guillau mont&e t.al, 2017)	ارزیابی عملکرد، آسیب‌پذیری، سرمایه انسانی و تخصیص کمک در کشورهای در حال توسعه	تجزیه و تحلیل داده‌های مقطعی و پانل ارائه شده در این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از شاخص‌های سرمایه انسانی و آسیب‌پذیری اقتصادی می‌تواند معیار بهتری برای چگونگی هزینه‌کرد کمک‌های دریافت شده کشورهای در حال توسعه باشد. این مقاله همچنین ادعا می‌کند که عملکرد و شوک‌های اقتصادی خارجی به احتمال زیاد به صورت چرخه‌ای هستند. این یعنی اگر کمک براساس عملکرد صورت نگیرد، کشور دو بار مجازات می‌شود. یکی به دلیل مقروض شدن کشور در حال توسعه و دیگری به دلیل کاهش عملکرد. شواهد چنین مجازات دوگانه‌ای نیز توسط پژوهشگران ارائه شده است. از نظر این پژوهشگران، آسیب‌پذیری‌های اقتصادی و متغیرهای سرمایه انسانی باید در بهبود تصمیم‌گیری در مورد تخصیص کمک‌های مالی افزایش یابد.
(Crane &Hartw ell, 2018)	بررسی مدیریت استعداد جهانی و بررسی دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی	الگوی پژوهش به بررسی مفاهیم جریان دانش و جریان سرمایه اجتماعی پرداخته و هنگامی که این جریان‌ها با ارزش سرمایه انسانی مقایسه می‌شود، می‌توان دریافت که چگونه این منابع می‌توانند با یکدیگر همکاری کرده و بر توسعه استعدادهای جهانی اثرگذار بوده و در طول زمان تغییر کنند. در مورد انتخابات، توسعه و استفاده از استعدادهای، مفاهیم نوینی برای شیوه‌های مدیریت استعدادهای جهانی بحث شده است.

۱-۴. سؤال تحقیق

۱-۴-۱. سؤال اصلی

(۱) ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور از راه چه الگویی امکان‌پذیر است؟

۱-۴-۲. سؤال‌های فرعی

(۱) الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی در کشور دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

(۲) هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور دارای چه رتبه اهمیتی می‌باشند؟

۱-۵-۰. هدف‌های تحقیق**۱-۵-۱. هدف اصلی**

(۱) طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور.

۱-۵-۲. هدف‌های فرعی

(۱) شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور؛
(۲) تعیین رتبه اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از ابعاد الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور.

۱-۶-۱. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و پیمایشی بوده است. در این پژوهش برای طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی از فن (تکینک) فراترکیب و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. فراترکیب، یک روش تحقیق کیفی است که ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. (فرزانه کندری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۲۷)

برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد، به این صورت که افزون بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده، پژوهشگر دیگری همان متن را به طور جداگانه کدگذاری نمود. تشابه کدهای استخراج شده توسط دو پژوهشگر، نشان‌دهنده توافق بالای کدگذاری و پایایی است.

در این پژوهش از نظرات دو گروه استفاده شد. نخست جامعه خبرگان پژوهش که شامل ۱۵ نفر از متخصصان و مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور با حداقل ۲۰ سال سابقه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دفاعی و مدرک بالاتر از کارشناسی ارشد، بودند که پرسشنامه دلفی و پرسشنامه AHP بین آنها توزیع گردید. دومین گروه جامعه آماری پژوهش متشکل از همه کارشناسان ارشد و مدیران سازمان‌های دفاعی کشور در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشند. با توجه به عدم دسترسی پژوهشگر به کل جامعه آماری، اقدام به نمونه‌گیری شد. به این ترتیب که برآورد صورت گرفته از کل تعداد کارشناسان ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دفاعی کشور نشان داد که نزدیک به ۳۰۰ کارشناس ارشد در این سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی مشغول به فعالیت هستند. سپس با استفاده از فرمول کوکران به صورت زیر تعداد نمونه برآورد گردید.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = \frac{300 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{300 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 168.45 \cong 169$$

بر همین اساس نزدیک به ۲۰۰ پرسشنامه در بین سازمان‌های دفاعی توزیع شده و ۱۷۰ پرسشنامه سالم بازگشت داده شد که نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۸۵ درصد بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های فرض آماری استفاده شد. تعدادی به صورت تصادفی و براساس تمایل به همکاری انتخاب شدند. توزیع پرسشنامه در سازمان‌های دفاعی منتخب، به صورت حضوری انجام گردید. به این ترتیب که سازمان‌های منتخب دفاعی از جمله ستاد کل نیروهای مسلح، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشگاه امام حسین^(ع)، معاونت صنایع وزارت دفاع و سازمان وظیفه عمومی انتخاب شده و پرسشنامه‌ها در این نهادها توزیع گردید.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. مفاهیم سرمایه انسانی

مفهوم سرمایه انسانی ابتدا در اوایل دهه ۱۹۶۰ توسط «تئودور شولتز»^۱ به‌عنوان راهی برای تبیین مزایای سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش در مقیاس ملی تدوین شد. طبق نظر «شولتز»، سرمایه انسانی به‌عنوان یک مفهوم، ریشه در اقتصاد دارد تا در مدیریت. انواع تعریف‌ها و ایده‌ها در خصوص مفهوم سرمایه انسانی در رشته‌های مختلف از جمله اقتصاد، مدیریت منابع انسانی، حسابداری و سرمایه فکری وجود دارد. با این حال، با وجود استفاده به‌روز از اصطلاح «سرمایه انسانی» در بین کارشناسان و مشاوران تجاری، ادبیات سرمایه انسانی به‌صورت منسجم وجود نداشته و مطالعات متنوعی در مفهوم‌سازی سرمایه انسانی وجود دارد. (Unger&et.al, 2011:345)

ایجاد سرمایه انسانی طبق تعریف «گراینر»^۲ نگرشی نسبت به افراد در سازمان است که با حذف متغیر منابع انسانی از تابع تولید و خدمات آغاز می‌شود. در واقع، سرمایه انسانی به‌طور مستقیم وارد عملکرد تولید کل نمی‌شود، بلکه بر توانایی افراد در تولید دانش به‌عنوان محصول جانبی سرمایه‌گذاری اثر گذاشته و از راه آن عملکرد تابع تولید را افزایش می‌دهد. با ایجاد سرمایه انسانی، مدیران منابع انسانی، دیگر آموزش و توانمندسازی و ... را به‌عنوان هزینه در نظر نگرفته و مبالغ مصرف‌شده را سرمایه‌گذاری در نظر می‌گیرند. (Afiouni, 2013:25)

آثار ایجاد و توسعه سرمایه انسانی به اندازه‌ای است که پژوهشگران بسیاری آن را مؤثر در زمینه‌های متعددی دانسته‌اند. به‌عنوان مثال، «دوپلت» (۲۰۱۹) معتقد است که سرمایه انسانی موجب کاهش بیکاری در کشورها می‌شود. (Doppelt, 2019: 87) «بندیکسون و چندلر»^۳ (۲۰۱۹) بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، نشان دادند که توسعه سرمایه انسانی موجب بهبود وضعیت مالی کشورهای در حال توسعه از راه افزایش عملکرد عملیاتی شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود. (Bendickson& Chandler, 2019:63)

1. Theodore Schultz

2. Greiner

3. Benedickson&Chandler

سرمایه انسانی به معنای واقعی یک دارایی نامشهود به شمار می‌رود. اهمیت ذخیره سرمایه انسانی و چگونگی مدیریت آن از راه فرایندهای منابع انسانی آشکار شده و سپس به هدف‌های راهبردی سازمان می‌رسد. از نظر نادر بودن، اگر نوع و سطح مهارت‌ها به‌طور مساوی توزیع نشوند، ممکن است که برخی از شرکت‌ها بتوانند استعدادهایی که نیاز دارند را به‌کار گرفته و دیگران نتوانند، آن‌گاه آن شکل از سرمایه انسانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. در واقع، در توزیع سرمایه انسانی، شرکت‌هایی که افراد کارآمدتر و با استعداد بیشتری دارند، می‌توانند بهتر از سایر شرکت‌ها عمل کنند، ولی با توجه به اینکه استعداد ذاتی افراد متفاوت بوده و افراد با استعداد نیز محدود می‌باشند، از همین رو می‌توان این افراد را نوعی سرمایه به‌شمار آورد و به‌عنوان یک عامل ارزش‌افزا در نظر گرفت. (Rosales-Rueda, 2018:16)

بررسی ادبیات مدیریت منابع انسانی و مدیریت در مورد سرمایه انسانی در ۲۰ سال گذشته برای بررسی تحولات این مفهوم مفید است. تعاریف سرمایه انسانی در جدول شماره (۲) ذکر شده‌اند.

جدول شماره (۲). تعاریف‌های سرمایه انسانی

تعریف	سال	نویسنده
سرمایه انسانی به دانش، شایستگی، تجربه و خلاقیت کارمندان و همچنین نگرش و انگیزه آنها اشاره دارد. با سازماندهی مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش، سازمان می‌تواند توانایی‌های کلیدی را که تقلید آنها دشوار است، توسعه داده و در نتیجه مزیت رقابتی پایدار را به‌دست آورد.	۲۰۱۰	(Gates&Langevin)
سرمایه انسانی به دانش، مهارت و تخصص فردی اشاره دارد. سرمایه انسانی توانایی کارکنان در انجام کاری است که در نهایت باعث موفقیت شرکت می‌شود.	۲۰۱۰	(Choudhury&Mishra)
مهارت‌ها و دانش‌هایی که افراد از راه سرمایه‌گذاری در تحصیل، آموزش در محل کار و سایر تجربه‌ها به‌دست می‌آورند.	۲۰۱۱	(Unger&et.al)
در بررسی‌های اقتصادی می‌توان گفت که سرمایه انسانی یک مفهوم اقتصادی است. در واقع، ویژگی‌های کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این ویژگی‌ها می‌تواند باعث بهره‌وری و تولید بیشتر و ایجاد درآمد و رفاه بیشتر شود.	۲۰۱۳	(Koska&et.al)
سرمایه انسانی، ارزشی است که از راه داشته‌های منحصربه‌فرد افرادی که برای سازمان‌های دولتی و خصوصی فعالیت می‌کنند ایجاد شده و این ارزش از راه سایر انواع سرمایه ایجاد نمی‌شود.	۲۰۱۷	(Hassell&Wong)

جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که تعریف‌ها و ایده‌های متنوعی در ارتباط با مفهوم سرمایه انسانی وجود دارد. برخی از پژوهشگران، سرمایه انسانی را به‌عنوان بخشی از سرمایه فکری تعریف نموده‌اند.

۲-۲. تفاوت مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی

مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متمایز به مدیریت اشتغال است که به‌دنبال ایجاد مزیت رقابتی از راه استقرار متعهدانه و راهبردی انسان‌های توانمند، با استفاده از فن‌های فرهنگی، ساختاری و کارکنانی است. مدیریت سرمایه انسانی به‌عنوان «تغییر پارادایم» از رویکرد سنتی به مدیریت منابع انسانی توصیف شده است. این تغییر توسط طرفداران نظریه مدیریت منابع انسانی ایجاد شده که الهام گرفته از ویژگی‌های اطلاعات جهانی، اطلاعات و اقتصاد مبتنی بر دانشی است که مردم را با دانش، تجربه، آموزش، شخصیت و رفتار خود به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. (Iwamoto&Takahashi, 2015:113)

مدیریت سرمایه انسانی دارای سازماندهی گسترده‌ای است که درصدد تزریق ارزش به فعالیت‌ها و فرایندها به‌صورت هدفمند و نظام‌مند می‌باشد. (Sensuse&et.al, 2015:489)

تفاوت بین سرمایه انسانی و منابع انسانی نهفته در این واقعیت است که درحالی که مدیریت منابع انسانی بر روی کار انجام شده توسط افراد متمرکز شده است، مدیریت سرمایه انسانی بیشتر متمرکز بر توانایی‌ها و آموزش افراد است. (Iwamoto&Takahashi, 2015:114)

انسانی همچنین ممکن است به‌عنوان یک شاخه در یک سازمان تعریف شود که بر توانمندی کارکنان نظارت می‌کند، در حالی که سرمایه انسانی اندازه‌گیری توانایی‌ها و مهارت‌های بخش منابع انسانی است که در راستای چشم‌انداز موردنیاز است. (Sensuse&et.al, 2015:490)

راه دیگر مشاهده تفاوت بین سرمایه انسانی و منابع انسانی نگاه کردن به عوامل مختلفی است که دو مفهوم را تشکیل می‌دهند. سرمایه انسانی را می‌توان با نگاه کردن به آن از نقطه‌نظر مادی توضیح داد. سرمایه، به‌معنای کلی آن، به سرمایه‌گذاری اشاره می‌کند که قادر است درآمد بیش از سرمایه‌گذاری اولیه را در طول عمر خود به‌دست آورد. به‌عنوان مثال،

یک کارخانه تولیدی ممکن است به عنوان یک سرمایه، سرمایه‌گذاری شده باشد که سرمایه‌گذاران فراتر از پول اولیه‌ای که برای خرید یا راه‌اندازی کارخانه و سایر هزینه‌های عملیاتی انجام می‌دهند، سود خواهند برد. به همان معنی، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی نیز قادر به پرداخت سود سهام فراتر از پول اولیه سرمایه‌گذاری است. (Afiouni, 2013:23)

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

۳-۱. نتایج فراترکیب

۳-۱-۱. تنظیم سؤال‌های اصلی فراترکیب

مراحل فراترکیب ابتدا بر اساس سؤال‌های زیر انجام شد:

(۱) چه چیزی مورد مطالعه است؟ اولین گام در فراترکیب تعیین حوزه مطالعه است که پاسخ آن نیز چنین مطرح شد که در این پژوهش «ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی در مدیریت» مورد بررسی قرار می‌گیرد.

(۲) چه نمونه‌ای باید مطالعه شود؟ که در این پژوهش مقاله‌های منتشرشده در نشریه‌های معتبر داخلی و خارجی که موضوع آنها طراحی الگو یا ارائه ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی بوده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. (اعتبار نشریه‌ها در جدول شماره (۳) مشخص شده است)

(۳) چارچوب زمانی مقاله‌ها مربوط به چه زمانی است؟ در این پژوهش با توجه به اینکه مفهوم ایجاد سرمایه انسانی در ادبیات مدیریت مربوط به سال‌های ۲۰۱۲ به بعد است، این پژوهش نیز مقاله‌هایی را که از سال ۲۰۱۲ به بعد منتشر شده‌اند را مورد بررسی قرار می‌دهد.

(۴) این بررسی چگونه انجام می‌شود؟ در پاسخ به این سؤال باید اشاره شود که در این پژوهش داده‌های ثانویه و یافته‌های پژوهش‌های پیشین با موضوع ایجاد سرمایه انسانی در مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است.

۳-۱-۲. جستجوی نظام‌مند ادبیات

در این پژوهش پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل «ساینس دیرکت^۱، الزویر^۲، امرالد^۳، اسکوپوس^۴ و گوگل اسکولار^۵» و دو پایگاه داده به زبان فارسی شامل «پایگاه نشریات کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی» بر اساس نظر خبرگان و تأیید آنها انتخاب شد. سپس کلید واژه‌های مرتبط با حوزه مورد بررسی انتخاب شدند که شامل «سرمایه انسانی»، «ایجاد سرمایه انسانی»، «مدیریت سرمایه انسانی» به فارسی و کلید واژه‌های «Human Capital Formation, Human Capital» و «Human Capital Management» به زبان انگلیسی بوده است.

در گام نخست، پایگاه‌های داده معرفی شده با استفاده از واژه‌ها و اصطلاحات کلیدی ارائه شده جستجو شدند و تمامی مقاله‌ها بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آنها در یک فایل صفحه گسترده گردآوری شدند. ۶۹ منبع یافت شد که از این تعداد ۶ مورد فصل کتاب و ۶۳ مورد مقاله بودند. در بین منابع نیز ۶۱ منبع انگلیسی و ۸ منبع فارسی بودند.

۳-۱-۳. انتخاب متون مناسب

به منظور انتخاب مقاله‌های مناسب و مطالعه آنها، ملاک‌هایی برای پذیرش و یا رد مقاله‌ها انتخاب شد و سپس همه مقاله‌ها بر اساس ملاک‌های تعیین شده بررسی شدند. به عنوان مثال، مقاله‌ها بر اساس اعتبار نشریه‌ها بررسی شدند. برای مقاله‌های فارسی، علمی- پژوهشی بودن نشریه و سال نشر آن ملاک تأیید قرار گرفت. در ارتباط با نشریه‌های انگلیسی‌زبان نیز، قرارگرفتن در سطح نشریات Q1 و Q2 ملاک قرار گرفت. از آنجا که برخی نشریه‌ها توسط Scopus نمایه نمی‌شوند، چنانچه آمار Citation آن مقاله‌ها

1. Sciencedirect
2. Elsevier
3. Emerald insights
4. Scopus
5. Google Scholar

در Google scholar بالای ۱۰ باشد، در غربالگری مورد استفاده قرار گرفت. شاخص‌های پذیرش و عدم پذیرش در جدول شماره (۳) نمایش داده شده است. در این مرحله ابتدا ۶۹ مقاله بررسی شدند. زبان همه مقاله‌ها انگلیسی و فارسی بود. بنابراین ۶۹ مقاله وارد مرحله دوم شد. در این بخش مقاله‌های نامعتبر و یا کنفرانسی و یا مقاله‌هایی که در نشریه‌های انگلیسی با شاخص‌های اعتباری پایین چاپ شده بودند، حذف شدند. در این مرحله ۳ مقاله کنفرانسی فارسی و ۲۱ مقاله انگلیسی حذف گردید. در نهایت ۴۵ مقاله وارد مرحله بعدی بررسی شد.

جدول شماره (۳): معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقاله‌ها

حذف شده	ورودی	معیار عدم پذیرش	معیار پذیرش	
۰	۶۹	سایر زبان‌ها	فارسی و انگلیسی	زبان پژوهش
۲۴	۶۹	سایر مقاله‌ها	پژوهش‌های داخلی مقاله‌های علمی پژوهشی مقاله‌های لاتین در نشریه‌های Q1 و Q2 و یا در سطح آن	کیفیت علمی
۲۶	۴۵	اقتصادی و سایر مقاله‌ها	مدیریتی	حوزه مطالعه
۵	۱۹	سایر مقاله‌ها	ارائه الگو، الگو و دارای ابعاد و مؤلفه‌ها	کیفیت یافته‌ها

در نهایت مقاله‌ها از نظر نوع یافته‌ها و دستاوردهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اینکه آیا در مقاله‌ها به یک الگوی منسجم و یا ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی اشاره شده است؟ در این بخش ۵ مقاله حذف گردید و در نهایت ۱۴ مقاله نهایی براساس معیارهای تعیین شده باقی ماند.

در نهایت مقاله‌ها توسط پژوهشگر و استادان همکار موردبازبینی قرار گرفتند تا از نظر کیفی بازبینی شوند و در نهایت این مقاله‌ها وارد مرحله تحلیل و کدگذاری شد.

۳-۲. دسته‌بندی کدهای اولیه

پس از مشخص شدن همه مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات، دسته بندی این مؤلفه‌ها در ابعاد زیر بر اساس شباهت و نزدیکی مفهومی انجام شد که در جدول شماره (۴) نتایج این دسته‌بندی ارائه شده است.

جدول شماره (۴): دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی مستخرج از ادبیات

مؤلفه‌ها	ابعاد
کیفیت رهبری مدیران	کیفیت افراد سازمانی
کیفیت کارکنان تخصصی	
کیفیت کارکنان عمومی	
نظام پاداش مبتنی بر رقابت	سرمایه‌گذاری و پرداخت‌ها
میزان پرداختی به مدیران نسبت به کل پرداختی‌ها	
هزینه‌های مربوط به امور جاری یک کارمند	
سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش	
پرداخت بر اساس شغل	
پرداخت بر اساس مهارت	انگیزش
شاخص‌های ارزیابی و دستیابی به موفقیت	
درصد کارمندی که با خود ارزیابی و محاسبه‌های مکتوب ارزیابی موافقت کرده‌اند	
درصد مشاغلی که در آن هدف‌ها ثبت شده است	
درصد مشاغلی که در آن شرح شغل وجود دارد	
سطح دانش و درک راهبردی شرکت در بین کارکنان	
میزان ادراک کارکنان از چشم‌انداز شرکت	
ثبات کارکنان	
ثبات مدیران و مدیران	
ساعت‌های کاری	
میزان غیبت و تأخیر	روحیه و فضای کار
میزان حوادث/جراحت‌ها در کار	
میزان نوسان کارمندان	
میزان نوسان مدیران	
میزان رضایت کارکنان	
میزان بیماری در سازمان	نگرش‌های بیرونی
تمایل به کار کردن در پست‌ها و شغل‌های خالی سازمان	
تمایل به پذیرش پیشنهادهای شغلی	

مؤلفه‌ها	ابعاد
توانایی‌های موجود برای مدیریت و رهبری	نگاه بلندمدت به توسعه
توانایی‌های بالقوه مدیریت و رهبری	
نقاط ضعف در توانایی‌های مدیریت و رهبری	
درصد مشاغلی که توانایی‌های موردنیاز برای انجام آنها ارزیابی شده است	
درصد مشاغلی که برای آنها برنامه توسعه تصویب و مشخص شده است	
تعداد روزهای آموزش	شایستگی
قابلیت‌های سازمانی	
ساختار کارمندان	
سامانه‌های داخلی	
اشتغال	رویکردها
ساختار مدیران	
سامانه‌های داخلی	
مرخصی‌ها و پرداختی‌ها	
نفوذ	
تفاوت	نگرش و رویکردها
گردش مالی	
میزان پرداخت و مزایای مدیر	
هزینه کارکنان به ازای هر کارمند	تعداد کارکنان
تعداد کارمندان	
تعداد مدیران	استخدام نیروی کار جدید
هزینه	
زمان	
کمیت	
کیفیت	
سازگاری	چرخش کاری و اخراج
دلایل ترک شغل	
میزان پرداخت	نظام پرداخت و پاداش
عدالت ادراک شده	
رضایت مشتریان	
تبعیض	
رضایت کارکنان	
تنوع افراد	

مؤلفه‌ها	ابعاد
سنجش شایستگی‌ها	شایستگی‌ها و آموزش
اندازه‌گیری مهارت‌ها	
تناسب برنامه‌های آموزشی با نیاز	
سن کارکنان	ویژگی‌های منابع انسانی
میزان ارتقاء	
مشارکت در برنامه‌های سازمانی	
دانش کارکنان	مدیریت دانش
جذب و به‌دست آوردن دانش	
حفظ و نگهداری دانش	
تسهیم دانش	
به‌کارگیری دانش	مدیریت استعداد
استعداداندیشی	
استعدادیابی	
استعدادسنجی	
استعدادپروری	
استعدادگماری	
استعدادسالاری	
استعدادداری	
استعدادسپاری	مدیریت تغییر
تشخیص و بررسی تغییر	
برنامه‌ریزی و اجرای تغییر	
نظارت و ارزشیابی تغییر	
دوام و استمرار تغییر	مدیریت راهبردی منابع انسانی
همسو کردن فعالیت‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان	
تعامل هدف‌ها و اولویت‌های مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی	
مسائل مرتبط با افراد	
منبع‌یابی راهبردی	
آموزش و توسعه	
جذب کارکنان	
فرایند اجتماعی کردن	مدیریت ارزیابی عملکرد
کار گروهی	
ارزیابی سالانه عملکرد	
هدف‌گذاری بر اساس عملکرد	
بررسی پیشگیرانه	

مؤلفه‌ها	ابعاد
توانایی انتقال دانش	کاربردی شدن دانش
توسعه دانش	
توسعه رفتارها و نگرش‌های مثبت نسبت به استفاده از دانش، مهارت‌های به‌دست آمده	
هماهنگ کردن دانش، مهارت و توانایی‌ها و رفتارها با هدف‌ها و راهبردهای شرکت‌ها	
تضمین یادگیری مداوم و سازگاری با راهبردهای مختلف کسب‌وکار	
اطمینان از سازوکارهای واپایش و کمک منابع انسانی برای ایجاد ارزش	
میزان یادگیری اکتشافی	
میزان بهره‌برداری از دانش	تقویت نقش کارکنان
یادگیری سازمانی	
تعهد کاری	
درگیری کارکنان	وضعیت رضایت کارکنان
مسئولیت‌پذیری کارکنان	
رضایت کارکنان از مدیران	
وضعیت معیشت کارکنان	
میزان رضایت از همکاری	
انگیزه کارکنان	توسعه شغلی و سازمانی
مزیت رقابتی	
کارایی	
توسعه مهارت	
توسعه توانایی‌های حیاتی	
فرصت‌های رشد شغلی	شاخص‌های اقتصادی
سرانه درآمد	
هزینه‌های عملیاتی	
ارزش افزوده واقعی	عوامل درون‌سازمانی
سرمایه فکری	
سرمایه فناورانه	
فرهنگ سازمانی	عوامل برون‌سازمانی
سرمایه اجتماعی	
سرمایه رفتاری	
سرمایه ارتباطی	

۳-۳. طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی

بر اساس جدول شماره (۴)، ایجاد سرمایه انسانی، نیازمند تحقق یافتن ۲۷ بُعد است که این ابعاد از تلفیق و کدگذاری محوری ۱۲۲ مؤلفه شکل گرفته‌اند. در واقع، ۱۲۲ مؤلفه، حول ۲۷ محور چیده شده و از کنارهم قرار گرفتن این مؤلفه‌ها، ابعاد کلی‌تر شکل گرفته است. هریک از این ابعاد، در الگو دارای مؤلفه‌هایی است که تعداد مؤلفه‌ها به‌همراه نماد مورد استفاده در جدول شماره (۳) نمایش داده شده است. به این ترتیب، الگو به‌همراه ۲۷ بُعد و ۱۲۲ مؤلفه که از مقاله‌ها و پژوهش‌های پیشین استخراج شده است، طراحی شد.

۳-۴. تأیید الگو

تحلیل جمعیت‌شناسی داده‌های گردآوری شده نشان داد که ۶۹ درصد از خبرگان دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۱ درصد نیز دارای مدرک دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. از بین خبرگان مورد بررسی ۸۶ درصد در سازمان‌های نظامی و دفاعی مشغول به فعالیت بودند و ۱۴ درصد نیز استادان دانشگاه‌های معتبر کشور بودند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، ۲۵ درصد تجربه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری، ۱۶/۷ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری، ۳۳/۳ درصد نیز بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه کاری، در نهایت ۲۵ درصد نیز بالاتر از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. برای تأیید ابعاد شناسایی شده ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌های گردآوری‌شده برای استفاده از روش آماری مناسب پرداخته شد.

جدول شماره (۵): آزمون آماری «کلموگروف-اسمیرنوف»

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	آماره Z کلموگروف-اسمیرنوف	پارامترهای توزیع نرمال		تعداد پرسشنامه	گویه‌ها
			انحراف استاندارد	میانگین		
نرمال بودن توزیع داده‌ها	۰/۴۲۷	۰/۵۸۵	۰/۸۴۶۷۱	۴/۲۵۷	۱۷۰	۱۲۲

چنانچه سطح معنی داری محاسبه شده برای پرسشنامه مورد استفاده بالاتر از ۰/۰۵ باشد، می توان گفت که تابع توزیع آن نرمال است. با توجه به مقدار آماره آزمون Z «کولموگروف-اسمیرنوف»، داده های به دست آمده برای پرسشنامه تحقیق دارای توزیع نرمال می باشد. یعنی همه داده های گردآوری شده به وسیله پرسشنامه، دارای توزیع نرمال در پراکندگی داده ها می باشند. به این ترتیب باید از روش های «پارامتریک» برای بررسی فرضیه های پژوهش استفاده کرد.

پس از بررسی وضعیت نرمال بودن داده ها، در ادامه با استفاده از آزمون t، به بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه ها پرداخته شده است. چنانچه بررسی وضعیت هریک از ابعاد نشان دهد که هم بعد بررسی شده معنادار است و هم میزان محاسبه شده به صورت معناداری از میانگین بیشتر است، یعنی متخصصان آن بعد را تأیید کرده اند. ولی اگر معناداری بررسی رد شود یا میزان به دست آمده کمتر از سطح تعیین شده مورد بررسی باشد، یعنی نمونه آماری پژوهش با آن بعد مخالف هستند.

فرضیه اولیه در مورد تأیید هریک از ۲۷ بعد به صورت زیر بیان می شود:

فرض صفر: از نظر نمونه آماری، کیفیت افراد سازمانی در ایجاد سرمایه انسانی در سازمان های دفاعی بدون تأثیر است و میانگین آن از سطح متوسط پایین تر است و از همین رو این بعد تأیید نمی شود.

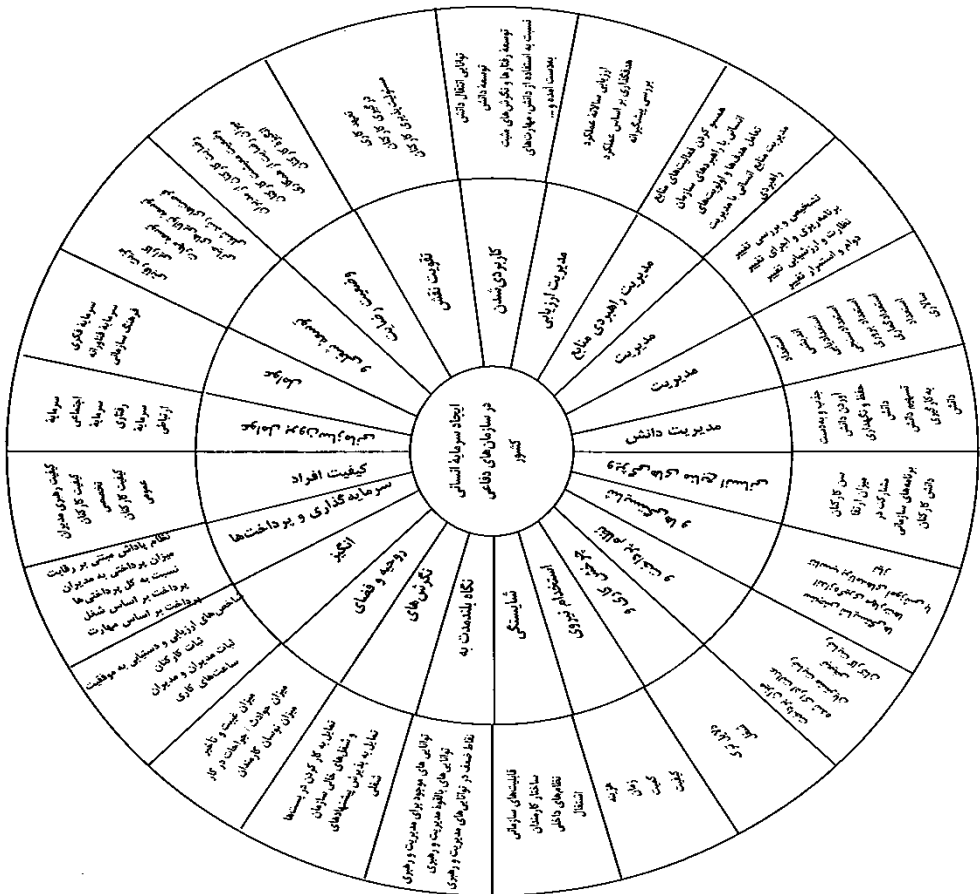
فرض پژوهشگر: از نظر نمونه آماری، کیفیت افراد سازمانی در ایجاد سرمایه انسانی در سازمان های دفاعی مؤثر است و میانگین آن از سطح متوسط بالاتر است و از همین رو این بعد تأیید می شود.

جدول شماره (۶): نتیجه بررسی ابعاد الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان های دفاعی کشور

ابعاد	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	نتیجه بررسی
کیفیت افراد سازمانی	۶/۷۲۳	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۲۵۷	تأیید
سرمایه گذاری و پرداخت ها	۵/۸۴۲	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۰۲۸	تأیید
انگیزش	۶/۰۲۹	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۹۸۵	تأیید
روحیه و فضای کار	۸/۰۲۶	۱۶۹	۰/۰۰۲	۱/۶۳۴	تأیید
نگرش های بیرونی	۴/۸۵۵	۱۶۹	۰/۰۰۰	۰/۶۳۷	تأیید

ابعاد	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	نتیجه بررسی
نگاه بلندمدت به توسعه	۸/۰۲۵	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۶۳۱	تأیید
شایستگی	۷/۹۲۴	۱۶۹	۰/۰۰۱	۱/۳۷۸	تأیید
رویکردها	۰/۲۱۷	۱۶۹	۰/۶۲۹	-۲/۱۰۵	حذف
نگرش و رویکردها	۱/۰۶۵	۱۶۹	۰/۰۹۲	-۰/۹۳۵	حذف
تعداد کارکنان	۰/۸۴۳	۱۶۹	۰/۱۵۶	-۱/۲۷۴	حذف
استخدام نیروی کار جدید	۴/۰۲۷	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۵۲۸	تأیید
چرخش کاری و اخراج	۵/۷۶۳	۱۶۹	۰/۰۰۰	۰/۸۳۹	تأیید
نظام پرداخت و پاداش	۶/۸۲۹	۱۶۹	۰/۰۰۲	۱/۰۳۶	تأیید
شایستگی‌ها و آموزش	۵/۷۷۵	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۸۲۵	تأیید
ویژگی‌های منابع انسانی	۴/۹۲۳	۱۶۹	۰/۰۰۰	۰/۵۱۹	تأیید
مدیریت دانش	۷/۸۲۹	۱۶۹	۰/۰۰۲	۱/۴۶۷	تأیید
مدیریت استعداد	۸/۴۷۱	۱۶۹	۰/۰۰۱	۱/۶۳۵	تأیید
مدیریت تغییر	۶/۱۱۵	۱۶۹	۰/۰۰۱	۰/۹۳۶	تأیید
مدیریت راهبردی منابع انسانی	۸/۹۳۴	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۷۲۴	تأیید
مدیریت ارزیابی عملکرد	۸/۲۱۲	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۳۲۹	تأیید
کاربردی شدن دانش	۷/۵۶۳	۱۶۹	۰/۰۰۱	۱/۱۸۸	تأیید
تقویت نقش کارکنان	۶/۳۳۹	۱۶۹	۰/۰۰۰	۰/۸۳۵	تأیید
وضعیت رضایت کارکنان	۷/۲۵۶	۱۶۹	۰/۰۰۲	۰/۹۹۵	تأیید
توسعه شعاعی و سازمانی	۷/۹۲۵	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۲۵۸	تأیید
شاخص‌های اقتصادی	۱/۵۲۷	۱۶۹	۰/۱۵۲	-۰/۷۳۶	حذف
عوامل درون‌سازمانی	۵/۹۶۳	۱۶۹	۰/۰۰۰	۱/۰۷۱	تأیید
عوامل برون‌سازمانی	۶/۱۴۲	۱۶۹	۰/۰۰۲	۰/۹۲۷	تأیید

همان‌گونه که در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود میانگین نتایج به‌دست آمده برای ابعاد الگوی ایجاد سرمایه انسانی در بیشتر موارد به‌طور معناداری ($p < ۰/۰۰۱$) از متوسط ۳ بالاتر است. همچنین آماره t نیز در بیشتر موارد از ۱/۹۶ بیشتر بوده و نتایج قابل اعتنا می‌باشد. در بررسی‌های به‌دست آمده مشخص شد که معناداری ۴ بُعد نیز رد شد. از نظر متخصصان چهار بُعد رویکردها، نگرش و رویکردها، تعداد کارکنان و شاخص‌های اقتصادی دارای توجیه کافی برای ایجاد الگوی سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور بوده و از همین رو میانگین محاسبه‌شده برای این ابعاد، از متوسط کمتر بوده و از الگو حذف گردیدند.



شکل شماره (۱): الگوی نهایی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی کشور

۳-۵. رتبه‌بندی ابعاد الگو

در این بخش به منظور ارائه یک فهرست وزندهی شده از ابعاد شناسایی شده در الگو، وزن هریک از ابعاد با استفاده از نظر خبرگان مشخص شده است. به همین منظور، پرسشنامه مقایسات زوجی بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع گردید و از آنها درخواست شد که نسبت اهمیت هریک از ابعاد را نسبت به یکدیگر مشخص نمایند. سپس پرسشنامه‌ها گردآوری گردید و میانگین نتایج به دست آمده در نرم‌افزار Expert Choice که مخصوص تعیین وزن با استفاده از فن (تکنیک) فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است، قرار داده شد. نتایج میانگین و وزن‌های هریک از ابعاد در ادامه مشخص شده است.

جدول شماره (۷): میانگین نظرهای خبرگان از مقایسه زوجی مؤلفه‌ها

	C1/	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
C1	۱	۵/۵۱۷	۲/۰۲۱	۷/۸۴۵	۰/۳۳۱	۱/۰۷۳	۲/۲۲۴	۰/۸۹۱	۰/۸۹۴	۱/۰۱۱	۰/۹۵۱	۰/۳۸۲	۵/۵۵۹	۲/۵۷۸	۲/۴۲۸	۰/۱۷۷
C2	۰/۳۹۷	۱	۰/۴۱۸	۰/۴۹۱	۰/۳۷۱	۰/۱۱۵	۰/۷۷۸	۰/۹۷۷	۰/۷۸۴	۰/۱۸۸	۰/۳۹۱	۰/۴۱۱	۰/۷۹۵	۰/۷۵	۱/۱۱۸	۰/۰۸۷
C3	۰/۰۳۳	۵/۸۲۷	۱	۰/۵۷۹	۰/۵۰۸	۱/۰۷۹	۱/۱۱۷	۰/۳۸	۰/۸۲۹	۰/۳۷۹	۰/۴۳	۰/۳۲۸	۰/۴۲۴	۰/۹۷۲	۱/۳۷۷	۰/۱۲۵
C4	۰/۳۵۱	۲/۰۱۱	۱/۲۲۸	۱	۰/۵۱۹	۱/۰۷۹	۱/۵۵	۰/۱۱۴	۰/۸۲۹	۰/۴۸۱	۰/۴۷۷	۰/۳۹۱	۰/۴۱۵	۰/۹۱۵	۱/۱۹۲	۱/۵۵
C5	۱/۵۸۳	۲/۱۹۷	۱/۴۱۷	۱/۹۲۱	۱	۱/۱۳۵	۱/۳۱۹	۰/۹۷۴	۰/۹۴۷	۱/۲۷۱	۰/۹۴۴	۱/۲۱۲	۱/۴۰۸	۲/۸۷۱	۵/۱۸۹	۰/۱۰۴
C6	۰/۹۳۲	۲/۱۲۷	۰/۹۲۷	۰/۹۲۷	۰/۸۸۱	۱	۱/۱۹۱	۰/۹۴۵	۱/۱۱۹	۰/۹۵۵	۰/۵۱	۰/۹۷۴	۱/۲۵۸	۱/۲۱۲	۲/۴۴۹	۰/۳۸۵
C7	۰/۳۲۹	۱/۳۸۵	۰/۸۹۵	۰/۳۲۷	۰/۷۵۸	۰/۸۳۱	۱	۰/۳۰۵	۰/۴۴۴	۰/۲۰۳	۰/۱۹۹	۰/۳۳۳	۰/۵۴۴	۱/۱۹۲	۱/۳۱۸	۰/۴۷۱
C8	۱/۲۱۴	۱/۰۲۴	۲/۲۲۹	۱/۲۲۸	۱/۰۲۷	۱/۰۵۸	۲/۲۷۴	۱	۰/۹۷۴	۰/۹۷۳	۰/۳۸	۰/۵۰۷	۰/۵۱۳	۲/۱۸۳	۲/۱۳۵	۰/۳۲۹
C9	۱/۱۱۸	۱/۲۷۵	۱/۳۰۷	۱/۳۰۱	۱/۰۵۱	۰/۸۸۱	۲/۰۲۱	۱/۰۲۷	۱	۰/۴۲۷	۰/۳۱۱	۰/۴۹۱	۰/۹۷۳	۱/۳۷۴	۱/۵۴۳	۰/۴۴۷
C10	۲/۲۷۸	۵/۳۲۸	۲/۲۳۸	۲/۴۴۱	۰/۷۸۷	۱/۰۴۷	۴/۹۳۱	۱/۰۷۸	۲/۸۸۷	۱	۰/۹۷۴	۱/۰۵۲	۱/۳۷۹	۱/۵۴۱	۲/۷۴۱	۰/۰۱۱
C11	۱/۰۵۲	۲/۵۲۱	۲/۳۲۱	۲/۰۹۵	۱/۰۷۱	۱/۷۸۵	۵/۰۳۱	۲/۲۴۴	۲/۷۷۳	۱/۰۲۷	۱	۱/۰۸	۱/۱۲۹	۱/۳۷۹	۱/۲۰۳	۰/۰۹۷
C12	۲/۶۱۷	۲/۴۳۱	۴/۲۰۷	۵/۵۲۸	۰/۸۲۵	۱/۰۲۷	۲/۰۰۱	۱/۹۷۴	۲/۰۱۸	۰/۹۵۱	۰/۹۲۱	۱	۱/۳۱۱	۱/۲	۲/۵۱۳	۰/۱۵۱
C13	۰/۳۸۲	۱/۳۵۸	۲/۳۵۱	۱/۰۳۱	۰/۵۲۴	۰/۷۹۵	۱/۸۳۹	۱/۷۷۵	۱/۰۲۸	۰/۷۲۵	۰/۸۲۱	۰/۸۲۱	۱	۱/۸۹۴	۲/۳۸۷	۰/۱۲۷
C14	۰/۲۸۳	۱/۳۳۴	۱/۰۲۹	۰/۸۳۹	۰/۳۵۸	۰/۰۴۷	۰/۰۳۵	۰/۰۲۴	۰/۰۴۵	۰/۰۳۳	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۱۳۹	۱	۱/۰۳۷	۰/۱۴۳
C15	۰/۳۱۲	۰/۸۹۴	۰/۷۲۱	۰/۴۵۵	۰/۱۹۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۳	۰/۰۳۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۹۵	۰/۱۶۹	۱	۰/۱۷۷
C16	۰/۱۲۷	۰/۰۸۲	۰/۳۴۲	۰/۱۱۶	۰/۳۳۹	۰/۰۹۷	۰/۰۳	۰/۰۴۸	۰/۰۲	۰/۰۱۹	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۱۱۱	۰/۱۲۸	۱/۵۵	۱
C17	۰/۰۸۷	۰/۰۵۱	۰/۱۲۸	۰/۳۵۸	۰/۴۲۷	۰/۱۵۱	۰/۰۴۱	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۱۸	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۰۱	۰/۱۴۵	۵/۱۸۹	۱/۲۳۷
C18	۰/۱۲۵	۰/۰۰۳	۰/۳۳۷	۰/۲۲۳	۰/۳۰۵	۰/۱۲۷	۰/۰۲۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۳	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۸۱	۰/۰۹۷	۲/۴۴۹	۲/۸۸۲
C19	۰/۱۹۳	۰/۰۵۳	۰/۳۴۹	۰/۴۴۳	۰/۳۱۲	۰/۱۴۱	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۹	۰/۰۲۸	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴۴	۰/۰۷۱	۱/۳۱۸	۰/۸۳۷
C20	۰/۱۰۴	۰/۰۳۸	۰/۳۴۱	۰/۳۹۴	۰/۳۱۸	۰/۱۷۷	۰/۰۹۲	۰/۰۹۷	۰/۰۳۱	۰/۰۳۵	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۴۸	۰/۰۵۱	۱/۵۵	۰/۹۳۷
C21	۰/۳۸۵	۰/۲	۰/۴۱۵	۰/۳۸۵	۰/۲	۰/۱۰۴	۰/۰۱۸	۰/۰۷	۰/۰۲۳	۰/۰۲۲	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۱/۱۹۲	۱/۵۵	۵/۱۸۹	۰/۴۴۹
C22	۰/۲۷۲	۰/۴۴۷	۰/۳۷۱	۰/۴۷۱	۰/۳۴۷	۰/۲۷۱	۱/۳۷۱	۰/۱۹۴	۰/۰۵۳	۰/۳۴۹	۰/۲۱۲	۰/۲۱۲	۲/۳۷۱	۵/۱۸۹	۰/۱۰۴	۰/۴۴۱
C23	۰/۳۲۹	۰/۳۱۷	۰/۳۵۴	۰/۳۲۹	۰/۳۱۷	۰/۳۵۴	۰/۹۵۵	۰/۱۰۴	۰/۰۲۸	۰/۲۴۶	۰/۳۱۸	۰/۳۱۸	۱/۲۱۲	۰/۴۴۹	۰/۳۸۵	۰/۴۱۵

C17	۰/۰۸۷	۰/۴۴۲	۰/۰۱۱	۰/۰۵۲	۰/۰۳۹	۰/۰۶۴	۰/۰۳
C18	۰/۴۴۲	۰/۱۷۸	۰/۳۵۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۳	۰/۰۹۲	۰/۰۳
C19	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۱	۰/۰۷۴	۰/۰۳
C20	۰/۰۳۸	۰/۰۳	۰/۰۴۷	۰/۰۱۹	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱	۰/۰۳۳
C21	۰/۰۳۸	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵	۰/۰۳۱
C22	۰/۰۳۸	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵	۰/۰۳۱
C23	۰/۰۹۷	۰/۰۱۲	۰/۰۵۱۵	۰/۰۹۷	۰/۰۱۲	۰/۰۳	۱
C1	۰/۰۸۷	۰/۴۴۲	۰/۰۱۱	۰/۰۵۲	۰/۰۳۹	۰/۰۶۴	۰/۰۳
C2	۰/۰۵۱	۰/۱۷۸	۰/۳۵۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۳	۰/۰۹۲	۰/۰۳
C3	۰/۰۳	۰/۲۲۷	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۱	۰/۰۷۴	۰/۰۳
C4	۰/۰۵۳	۰/۴۴۹	۰/۰۴۷	۰/۰۱۹	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱	۰/۰۳۳
C5	۰/۰۳۸	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵	۰/۰۳۱
C6	۰/۰۳۸	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵۵	۰/۰۳۱
C7	۰/۴۴۷	۰/۲۷۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۱	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۱۸
C8	۰/۳۱۷	۰/۳۵۴	۰/۱۷۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۳
C9	۰/۰۳۵	۰/۰۳۴	۰/۰۴۲	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۸۹	۰/۰۲۸
C10	۰/۰۵۲	۰/۰۱۲	۰/۱۷۷	۰/۰۹۲	۰/۰۹۷	۰/۰۳۱	۰/۰۳۵
C11	۰/۰۳	۰/۰۴۸	۰/۰۰۴	۰/۰۱۸	۰/۰۷	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲
C12	۰/۰۴۱	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۰/۰۱۸	۰/۰۲۳	۰/۰۲۱	۰/۰۱۱
C13	۰/۰۱۴	۰/۰۱۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۳	۰/۰۳۱	۰/۰۱۱	۰/۰۸۱
C14	۰/۰۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۹	۰/۰۷۸	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۴۴
C15	۰/۰۹۲	۰/۰۹۷	۰/۰۳۱	۰/۰۳۵	۰/۰۳۸	۰/۰۴	۰/۰۴۸
C16	۰/۰۱۸	۰/۰۷	۰/۰۲۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۵	۰/۰۴۲	۰/۰۵۵
C17	۱	۰/۴۱۱	۱/۳۷۹	۱/۲۱۱	۰/۰۸۱	۰/۰۱۹	۰/۰۸۱
C18	۲/۱۴۵	۱	۳/۱۱۷	۳/۱۸۵	۰/۰۴۵	۰/۰۱۸	۰/۰۴۵
C19	۰/۲۵	۰/۳۲۱	۱	۰/۴۴۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۳	۰/۰۲۷
C20	۰/۸۲۱	۰/۳۱۴	۱/۵۵۱	۱	۰/۰۲۹	۰/۰۷۸	۰/۰۲۹
C21	۰/۰۴۷	۰/۰۱۹	۰/۳۴۹	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۸۳	۰/۰۱۹
C22	۰/۰۱۱	۰/۰۵۱	۰/۳۴۱	۰/۰۱۱	۱	۰/۰۳	۰/۰۳
C23	۰/۰۹۷	۰/۰۱۲	۰/۰۵۱۵	۰/۰۹۷	۰/۰۱۲	۰/۰۳	۱

پس از مشخص شدن میانگین نظرهای خبرگان، در ادامه به بررسی وزن هریک از ابعاد و همچنین نرخ ناسازگاری ماتریس محاسبه‌های صورت گرفته پرداخته شده است.

جدول شماره (۸): بررسی وزن ابعاد مدل ایجاد سرمایه انسانی

رتبه	وزن نهایی	ابعاد	رتبه	وزن نهایی	ابعاد
۲	۰/۰۸۳۷	مدیریت دانش	۲۰	۰/۰۱۷۴	کیفیت افراد سازمانی
۸	۰/۰۶۱۲	مدیریت استعداد	۱۲	۰/۰۳۶۵	سرمایه‌گذاری و پرداخت‌ها
۱۵	۰/۰۲۸۱	مدیریت تغییر	۱۳	۰/۰۳۱۶	انگیزش
۱	۰/۰۹۶۹	مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۶	۰/۰۲۴۷	روحیه و فضای کار
۴	۰/۰۷۷۵	مدیریت ارزیابی عملکرد	۲۱	۰/۰۱۳۲	نگرش‌های بیرونی
۹	۰/۰۴۴۱	کاربردی شدن دانش	۱۹	۰/۰۱۸۸	نگاه بلندمدت به توسعه
۱۷	۰/۰۲۲۹	تقویت نقش کارکنان	۱۱	۰/۰۳۶۸	شایستگی
۵	۰/۰۷۶۴	وضعیت رضایت کارکنان	۲۲	۰/۰۱۲۹	استخدام نیروی کار جدید
۳	۰/۰۸۲۳	توسعه شغلی و سازمانی	۲۳	۰/۰۱۲۵	چرخش کاری و اخراج
۶	۰/۰۶۸۵	عوامل درون سازمانی	۱۸	۰/۰۱۹۱	نظام پرداخت و پاداش
۷	۰/۰۶۳۹	عوامل برون سازمانی	۱۴	۰/۰۳۱۳	شایستگی‌ها و آموزش
			۱۰	۰/۰۳۹۶	ویژگی‌های منابع انسانی

بر اساس محاسبات صورت گرفته، مدیریت راهبردی منابع انسانی با ۰/۰۹۶۹ دارای بیشترین وزن نسبت به سایر ابعاد می‌باشد. در جایگاه دوم مدیریت دانش با وزن ۰/۰۸۳۷ قرار گرفته است. همچنین در جایگاه سوم توسعه شغلی و سازمانی قرار گرفته که وزن آن ۰/۰۸۲۳ می‌باشد و مدیریت ارزیابی عملکرد و وضعیت رضایت کارکنان در رتبه‌های چهارم و پنجم به ترتیب با وزن‌های ۰/۰۷۷۵ و ۰/۰۷۶۴ قرار گرفته‌اند.

همچنین نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی، ۰/۰۵۱ محاسبه شد که از ۰/۱ کمتر بوده و از همین رو نتایج به دست آمده دارای پایایی کافی می‌باشد.

۴. نتیجه گیری

۴-۱. جمع بندی

ایجاد سرمایه انسانی آغاز فرایند تغییر نگرش به افراد در سازمان از منابع انسانی و نگاه هزینه‌ای به سرمایه‌ای بی‌بدیل و نگاه ارزش‌محور است. به ویژه آنکه شناخت مؤلفه‌های ایجاد سرمایه انسانی نشان می‌دهد که رویکرد سرمایه انسانی باید توسط مدیران و راهبردهای سازمان حمایت شود و نمی‌توان تنها در قالب همان روندهای پیشین سازمانی ادامه یابد.

سازمان‌های دفاعی کشور که به دلیل اهمیت بالایی که در تأمین امنیت جامعه دارند، با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک کشور، دارای اولویت ویژه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها بوده و همین موقعیت ویژه موجب شده که افزایش اثربخشی و کارایی این سازمان‌ها، به طور مؤثر موجب تقویت جایگاه سیاسی ج.ا.ایران در منطقه شود. مدیریت منابع انسانی گرچه با پیشرفت‌هایی در سازمان‌های دولتی همراه بوده، اما تغییر نگاه به افراد در سازمان از منابع به سرمایه، می‌تواند رویکردهای جدیدی را در تدوین راهبرد و برنامه‌های عملیاتی داشته باشد. براساس همین رویکرد، مسئله اصلی پژوهش به صورت زیر مطرح شد که الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ سؤال‌های فرعی پژوهش نیز براساس سؤال اصلی و سؤال‌های فرعی مطرح شد و در

فرایند پژوهش، به آن‌ها پاسخ داده شد. در ادامه سؤال‌ها و پاسخ‌های به‌دست آمده ارائه شده است.

در پاسخ به سؤال فرعی اول باید گفت که با استفاده از مطالعه‌های صورت گرفته و بر اساس رویکرد فراترکیب مطالعات پیشین، مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌ها شناسایی شده و سپس با استفاده از نظرهای خبرگان و کارشناسان در سازمان‌های دفاعی، به ارائه یک الگوی منسجم برای ایجاد سرمایه انسانی اقدام گردید. نتایج به‌دست آمده نشان داد که از بین ۲۷ مؤلفه شناسایی شده، ۲۳ مورد تأیید و ۴ مورد حذف گردید. در بررسی‌های به‌دست آمده مشخص شد که معناداری ۴ مؤلفه نیز رد شد. از نظر متخصصان چهار مؤلفه رویکردها، نگرش و رویکردها، تعداد کارکنان و شاخص‌های اقتصادی دارای توجیه کافی برای ایجاد الگوی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی با گرایش دفاعی کشور نبودند و بنابراین میانگین محاسبه شده برای این مؤلفه‌ها، از متوسط کمتر بوده و از الگو حذف شدند.

در پاسخ به سؤال فرعی دوم باید گفت که بر اساس محاسبه‌های صورت گرفته، مدیریت راهبردی منابع انسانی با ۰/۰۹۶۹ دارای بیشترین وزن نسبت به سایر ابعاد می‌باشد. در جایگاه دوم مدیریت دانش با وزن ۰/۰۸۳۷ قرار گرفته است. همچنین در جایگاه سوم توسعه شغلی و سازمانی قرار گرفته است که وزن آن ۰/۰۸۲۳ می‌باشد و مدیریت ارزیابی عملکرد و وضعیت رضایت کارکنان در رتبه‌های چهارم و پنجم به ترتیب با وزن‌های ۰/۰۷۷۵ و ۰/۰۷۶۴ قرار گرفته‌اند. بر همین اساس ترتیب ابعاد و مؤلفه‌ها، نشان‌دهنده اولویت آنها برای شکل‌گیری تغییرات از رویکرد مدیریت منابع انسانی به مدیریت سرمایه انسانی است.

۴-۲. پیشنهادها

۴-۲-۱. پیشنهادهای اجرایی

پیشنهادهای زیر به مدیران سازمان‌های دفاعی ارائه می‌گردد:

(۱) از الگوی طراحی شده در پژوهش بر اساس وزن‌ها و رتبه به‌دست آمده، اقدام به ایجاد و توسعه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی شود.

- (۲) مدیران منابع انسانی در ستاد کل نیروهای مسلح، در اسناد بالادستی، اقدام به تغییر رویکرد از منابع انسانی به سرمایه انسانی نمایند. به این ترتیب که سعی شود هزینه منابع انسانی و صرف بودجه در این واحد به سمت سرمایه‌گذاری پیش رود. همچنین هزینه منابع انسانی از فهرست هزینه‌های سازمانی خارج شود.
- (۳) الگوی طراحی شده در پژوهش، مبنای تدوین دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های توانمندسازی کارکنان در راستای شکل‌گیری و توسعه سرمایه انسانی قرار گیرد.
- (۴) میزان ترک سازمان، غیبت و تاخیر به‌طور مداوم در سازمان‌های دفاعی بررسی شود تا مدیران از میزان تمایل کارکنان به انجام وظایف در سازمان و انگیزه آنها آگاهی داشته باشند.
- (۵) هریک از سازمان‌های دفاعی کشور، فراخور وظایف محوله، الگوی پژوهش حاضر را در سازمان‌های خود بر اساس نظرهای خبرگان سازمانی، اولویت‌بندی نمایند تا مشخص شود که آیا اولویت‌بندی صورت گرفته در پژوهش حاضر، همسو با هدف‌های ویژه سازمانی آنها نیز می‌باشد.
- (۶) روش‌های خودارزیابی و نظام شفاف ارتقا براساس ارزیابی‌های دوره‌ای عملکرد سازمان‌های دفاعی طراحی شود.
- (۷) برای ایجاد امنیت و ثبات روانی در سازمان و کاهش تنش و افت و خیز روابط بین مدیران و کارکنان در سازمان از جابه‌جایی بی‌مورد مدیران جلوگیری شود.
- (۸) برای افزایش تمایل افراد بیرون از سازمان به کار کردن در پست‌ها و مشاغل خالی سازمان‌های دفاعی، اقدام به طراحی و تولید محتوای مناسب شود.
- (۹) مدیران سازمان‌های دفاعی کشور، برای آغاز فرایند مدیریت استعداد در سازمان جهت ایجاد مدیریت سرمایه انسانی، تعریف مناسب و درستی از استعداد داشته باشند که این تعریف مورد توافق همگان قرار گیرد و سپس نگرش مدیران ارشد سازمان نسبت به استعداد رفته‌رفته شکل گیرد تا مدیران بتوانند تفکر خود را بر اساس استعدادسالاری در سازمان شکل دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که همواره وضعیت سازمان‌های دولتی و

سازمان‌های دفاعی در داخل و خارج از کشور را رصد نمایند تا به بازتعریف استعداد‌های سازمانی و نیازهای سازمانی برای جذب استعدادها پردازند.

(۱۰) همچنین سازمان‌های دفاعی کشور برای آنجایی که هست و جایی که قصد دارد برسد، باید برنامه‌ریزی مدونی داشته باشد و چشم‌انداز روشنی پیش‌روی خود ترسیم نماید. این چشم‌انداز امکان همسوسازی استعداد‌های موردنیاز را با برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته به سازمان می‌دهد. در این صورت است که سازمان می‌تواند هدف‌ها و خط‌مشی خود را براساس چشم‌انداز خود ترسیم نماید.

(۱۱) برای حفظ ارزش‌های سازمانی و ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی، از کارکنان وظیفه استفاده نشود، زیرا کارکنان وظیفه به دلیل کوتاه بودن دوره حضور در سازمان و کمبود انگیزه برای کسب موفقیت سازمانی، وظایف خود را به صورت حداقلی انجام می‌دهند.

(۱۲) بر یادگیری و بهره‌گیری از نتایج و دستاوردهای دانش در سازمان و تبدیل شدن دستاوردها به دستورالعمل‌ها و جریان‌سازی در سازمان بر اساس خروجی مدیریت دانش تمرکز شود.

(۱۳) به تعهد کاری کارکنان ارج نهاده شده و شاخص‌های تعهد کاری در بین شاخص‌های ارزیابی کارکنان قرار داده شود.

(۱۴) مسیر شغلی افراد در سازمان و همچنین پیشنهاد‌های شغلی برای ارتقا در دوره‌های زمانی مختلف در سازمان‌های دفاعی مشخص شود تا افراد بدانند که چه مسیری و چه پیشنهاد‌هایی برای پیشرفت شغلی پیش‌رو دارند.

۴-۲-۲. پیشنهاد‌های پژوهشی

(۱) در این پژوهش الگوی ایجاد سرمایه انسانی تدوین شده و پژوهشگران می‌توانند میزان عملکرد سازمان‌های دولتی را در ایجاد سرمایه انسانی ارزیابی کرده و بر اساس آن مشخص کنند که هر سازمان در چه بخش‌هایی ضعف و در چه بخش‌هایی قوت دارند.

- (۲) مقایسه تطبیقی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی کشور بر اساس الگوی طراحی شده در پژوهش انجام گیرد.
- (۳) رویکردهای ایجاد سرمایه انسانی در شرکت‌های خصوصی و شباهت‌ها و تفاوت‌های الگوی ایجاد سرمایه انسانی در شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی بررسی شود.
- (۴) موانع سازمان‌های دولتی در ایجاد سرمایه انسانی با سایر گرایش‌ها بررسی شود.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. امیری، حسن؛ هدایتی فر، صبا؛ مقدم، علیرضا، (۱۳۹۸)، جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱ (۲).
۲. تولایی، محمد؛ رجبی مسرور، حسن؛ زاهدیان پیشخانی، غلامرضا، (۱۳۹۷)، ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی، *مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۱۵ (۸۳).
۳. سیاهکالی مرادی، جواد؛ طهماسبی، رضا؛ حمیدی زاده، علی، (۱۳۹۸)، فهم نقش‌آفرینی بوروکرات‌های سطح خیابان در تفسیر و اجرای خط‌مشی‌های عمومی: مطالعه قوانین منتخب راهنمایی و رانندگی ایران، *فصلنامه سیاستگذاری عمومی*، ۵ (۲).
۴. صالحی، محمدجواد، (۱۳۹۴)، ارائه الگویی برای اندازه‌گیری ارزش پولی سرمایه انسانی و برآورد آن در کشور ایران، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۱ (۱).
۵. فرزانه کندی، نرگس؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر؛ حسن‌زاده، علیرضا، (۱۳۹۷)، ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب، *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۴ (۴).
۶. نادری، ابوالقاسم؛ حیدری کبریتی، طیبه؛ امیری، عبدالرضا، (۱۳۹۴)، ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی: مورد پژوهی شرکت بیمه آسیا، *تشریح پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱ (۵۲).
۷. وکیلی، یوسف؛ حسن‌پور، اکبر؛ سعیدی، لعیان، (۱۳۹۷)، تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت، *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۱ (۱).

ب. منابع انگلیسی

1. Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10 (1).
2. Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. *Journal of Business Research*, 94.
3. Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010). Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management. *International Business Research*, 3 (4).
4. Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 12 (9).
5. Doppelt, R. (2019). Skill flows: a theory of human capital and unemployment. *Review of Economic Dynamics*, 31.

6. Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23 (1).
7. Guillaumont, P., McGillivray, M., & Wagner, L. (2017). Performance Assessment, Vulnerability, Human Capital, and the Allocation of Aid Among Developing Countries. *World Development*, 90.
8. Hassell, D. G., & Wong, G. (2017). Experiences Developing Human Capital: Enhancing Operator capabilities at Brunei LNG Sendirian Berhad (BLNG). *Materials Today: Proceedings*, 4 (4).
9. Iwamoto, H., & Takahashi, M. (2015). A Quantitative Approach to Human Capital Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172.
10. Koska, O. A., Saygin, P. Ö., Çağatay, S., & Artal-Tur, A. (2013). International migration, remittances, and the human capital formation of Egyptian children. *International Review of Economics & Finance*, 28.
11. Li, T., & Wang, Y. (2018). Growth channels of human capital: A Chinese panel data study. *China Economic Review*, 51.
12. Rosales-Rueda, M. (2018). The impact of early life shocks on human capital formation: evidence from El Niño floods in Ecuador. *Journal of health economics*, 62.
13. Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge management: organizational culture in Indonesian government human capital management. *Procedia Computer Science*, 72.
14. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26 (3).