

فرمانده معظم کل قوا: « اگر امروز به فکر آینده نباشید، آیندگان بایستی به صورت تعجیلی و دستیاچه خودشان را روبه راه کنند که این چیز خوبی نیست.»

## معرفی الگوی مطلوب خدمت وظیفه عمومی در جمهوری اسلامی ایران مبثنی بر کارکردهای منابع انسانی

علیرضا سعادت مندی، ناصر پورصادق، سید مهدی فرحی

[20.1001.1.17351723.1401.20.80.3.5](https://doi.org/10.1001.1.17351723.1401.20.80.3.5)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱۵

### چکیده

کارکنان وظیفه نیروهای مسلح در کنار تامین امنیت یک جامعه، انسان هایی مولد امنیت هستند که شایسته بهره مندی از وضعیتی مطلوب و دور شدن از فرایندها و چرخه های ایجاد کننده نارضایتی و فرسودگی هستند. پژوهش کاربردی حاضر با هدف واکاوی و ارائه الگوی مطلوب خدمت وظیفه عمومی مبتنی بر کارکردهای منابع انسانی و با رویکردی آمیخته انجام شده و به لحاظ نوع پژوهشی توصیفی است. در بخش نخست با تحلیل محتوای کیفی جهت دار و ارزیابی پایایی و روایی یافته ها، کارکردهای اصلی در قالب ۵ مضمون تعیین گردید و ۳۶ مقوله استخراج شدند و در بخش دوم مضمون های استخراج شده با روش ساختاری تفسیری، مدل سازی و روابط بین آن ها تعیین گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه طرف های مرتبط (نیروهای مسلح، سیاستگذاران، مضمولان، کارکنان وظیفه) و نمونه آماری جهت انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته، هدفمند با رویکرد گلوله برفی انتخاب شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که جبران خدمت کارکنان و بکارگیری صحیح اثر گذارترین کارکردها در شکل گیری وضعیت مطلوب و در سطح چهارم الگو بودند. فراخوان و پذیرش در سطح سوم و آموزش و توسعه در سطح دوم قرار گرفتند و کارکرد پایان خدمت به عنوان اثرپذیرترین مضمون برای وضعیت مطلوب خدمت وظیفه عمومی در سطح اول قرار گرفت.

**کلیدواژه ها:** خدمت وظیفه عمومی، مدیریت منابع انسانی، نیروی نظامی، سرباز، سربازی

## مقدمه

دوره خدمت وظیفه عمومی با وجود تاثیر مثبت در بسیاری از زمینه ها برای کشور با توجه به روز نشدن همراه با تحولات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و اقتضای زمانی با چالش و آسیب های متعددی روبرو شده است که عدم توجه به آن ها موجب افت محسوس بهره وری این دوره خواهد شد (موسوی نقابی، طاهری، ۱۳۹۳: ۱۰۱). فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) فرموده اند مسئله سربازی هم جزو همان قضایای پیچیده است، این جور ساده و آسان نیست. البته طرح هایی داده اند، به ما هم داده اند و مجموعه هایی مشغول بررسی این قضیه هم هستند اما قضیه را با شعار نمیشود تمام کرد. قضیه، قضیه پیچیده ای است، باید فکر کرد، جوانش را دید و ان شاء الله به تصمیم درستی برسیم (امام خامنه ای، ۱۴۰۰). حضور مردان جوان کشور در بهترین دوران عمر خود، به مدت دو سال در نیروهای مسلح، از حساسیت خاصی برخوردار است و مستلزم توجه و اهمیت فراوانی است (کوهساریان، ۱۳۹۹: ۹۸).

توجه به برنامه ریزی و بهره وری، به روز بودن و تامین نیازهای اولویت دار کشور، موارد مرتبط با روان شناختی و ویژگی های دوره خدمت وظیفه عمومی، از جمله نکاتی است که باید مورد ارزیابی و بررسی تصمیم سازان و فرماندهان ارشد قرار گیرد، تا یک جوان، با انگیزه و رغبت بیشتری، وارد خدمت وظیفه عمومی شود و هرگز آن را یک اجبار و تحمیل و مانع ترقی و پیشرفت خود، تلقی نکند (موسوی نقابی، طاهری، ۱۳۹۳: ۱۰۱).

یکی از آسیب ها، چالش ها و مسائل خدمت وظیفه عمومی به شکل حاضر انباشتگی قابل توجه مشمولین غایب است به گونه ای که تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد غایبین بیش از دو میلیون و نهصد هزار نفر بوده است و این آمار نیز رو به افزایش است (رحیمی

پور، ۱۴۰۰). گفتگو با خبرگان و تصمیم سازان در این حوزه و بررسی پژوهش های انجام شده در زمینه خدمت وظیفه نشان دهنده انباشتگی بالا و فزاینده مشمولین غایب و عدم بهره مندی از ظرفیت و توان آن ها می تواند در خلق قدرت یک کشور موثر بوده و چالش های متعددی را ایجاد کند، از سوی دیگر با توجه با تغییر روند جمعیت (که مواجهه با آن یکی از اولویت های راهبردی کشور است) و نمود آن در کاهش چشمگیر تعداد مشمولان فعلی استمرار تامین نیاز در حوزه های مختلف از طریق کارکنان خدمت وظیفه عمومی را با چالش مواجه می کند. از نگاه خبرگان و فرماندهان دوره خدمت وظیفه یکی دیگر از مسائل کلیدی در شیوه فعلی خدمت وظیفه این است که بسیاری از مشمولان که وارد دوره خدمت وظیفه عمومی شده اند از انگیزه کافی برخوردار نبوده و معتقدند شیوه فعلی خدمت وظیفه عمومی در تامین نیازهای اولیه همچون مخارج زندگی و یا نیازهای ثانویه همانند احترام، توفیق طلبی و عدالت دچار چالش های فراوانی است.

جمع بندی دلایل اهمیت انجام پژوهش حاضر را میتوان در موارد زیر ذکر کرد: فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در جلسات با مسئولین نیروهای مسلح، خواستار تحول در این حوزه شده اند.

بخش عمده ای از ساختار نیروهای مسلح را سربازان تشکیل می دهند ولی کارایی و اثربخشی ایشان در حد انتظار نیروهای مسلح نمی باشد.

کارکنان وظیفه از نظام جبران خدمات در نیروهای مسلح، رضایت ندارند.

امکان بکارگیری مشمولین تحصیل کرده نخبه بر اساس سطح و رشته تحصیلی آنها در نیروهای مسلح با چالش های متعدد همراه است.

امکان ارائه و یادگیری آموزش های تخصصی و ویژه به کارکنان وظیفه و کیفیت آن به علت محدودیت مدت سربازی پایین است.

نگارندگان مقاله معتقدند توجه و تاکید بر شناسایی کارکرد ها و تعیین اثر گذاری و اثر پذیری آن ها در قالب یک الگو می تواند در بهبود بهره وری منابع انسانی در نیروهای مسلح، ارتقای رضایتمندی اجتماعی و تامین منافع ملی موثر باشد همچنین عدم توجه به اثرگذاری کارکرد های منابع انسانی منجر به بروز نارضایتی های اجتماعی، کاهش بهره وری منابع انسانی و ایجاد چالش در تامین مطلوب منافع ملی می شود.

هدف اصلی از پژوهش حاضر ارائه الگوی مطلوب خدمت وظیفه عمومی در جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر کارکردهای منابع انسانی است. اهداف فرعی نیز عبارتند از:

- ۱- تبیین مفهوم خدمت وظیفه مطلوب از نگاه ذی نفعان و مرتب‌ترین
- ۲- شناسایی کارکردهای منابع انسانی در شکل گیری الگوی مطلوب خدمت وظیفه عمومی در جمهوری اسلامی ایران
- ۳- تبیین اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از این کارکرد ها.

## مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### خدمت وظیفه عمومی:

که به آن خدمت سربازی و یا به طور عام سربازی گفته می شود، دوره نظامی است که در آن شهروندان یک جامعه به عنوان سرباز وظیفه خدمت می کنند (کوهساریان، ۱۳۹۹: ۴۵-۴۶). سربازی در لغت به معنای باختن سر، جانفشانی کردن، تا پای جان، در رزم ایستادن و جان باختن است؛ اما در اصطلاح امروزی خدمت دائمی یا موقت در نیروهای مسلح کشورها، سربازی نامیده می شود (دهخدا، ۱۳۷۳، ج ۱۱: ۲۲۱).

فلسفه اصلی خدمت وظیفه عمومی، مشارکت مردمی در امر دفاع از کشور است و قانون خدمت سربازی بیشتر توسط حکومت هایی اعمال می شود که خواستار به کارگیری شهروندان در نیروهای مسلح و دفاع از کشور هستند (سجادیه و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۰۱-۳۰۳).

### خدمت وظیفه در ایران:

خدمت وظیفه عمومی در ایران از زمان تصویب قانون خدمت اجباری در دوره پهلوی اول تا کنون دچار تغییر و تحولات بسیاری در گذر زمان شده است. در دوره پهلوی اول، کلیه اتباع ذکور دولت ایران، از سن ۲۱ سالگی، مکلف به خدمت سربازی شدند؛ مگر در مواردی که بر طبق قانون مستثنا شده بودند در دوره پهلوی دوم، با توجه به نیاز کشور، سربازان در عرصه های غیردفاعی همچون بهداشت و آموزش به کار گرفته شدند. از تاریخ ۱۳۴۲/۱۱/۲۰ با تصویب قانون سپاه بهداشت، از کارکنان وظیفه برای ارائه خدمات بهداشتی و درمانی استفاده شد. با پیروزی انقلاب اسلامی، خدمت وظیفه عمومی متناسب با شرایط کشور با تحولات بسیاری مواجهه بوده است. در حال حاضر، سربازان در کنار عرصه دفاعی که اصلی ترین عرصه به کارگیری سربازان است، در سایر عرصه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به کار گرفته می شوند (واعظی نژاد و انوشه، ۱۳۹۹).

خدمت وظیفه در دوره بعد از انقلاب از یک خدمت اجباری به یک وظیفه دینی ملی تغییر یافته و در این راستا جایگاه و نقش سربازان و در واقع جوانان در عرصه های مختلف انقلاب و کشور به واقعیت ملموس و انکارناپذیر تبدیل شده است (واعظی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۵-۱۵۳). مقام معظم رهبری نیز در این خصوص می فرمایند: خدمت وظیفه عمومی خدمت واقعا مقدسی است که در جنگ و صلح در صف اول نیازهای ملت و کشور قرار دارد. هم خانواده ها و هم آحاد جوانان، باید اهمیت آن را درک کنند و با شوق و علاقه به آن بشتابند. (۱۳۶۸/۰۶/۳۰) همچنین

ایشان می فرمایند: دوران خدمت نظامی برای کشور بهترین فرصت و مناسبتی است که نظام و ارتش و مسئولین عقیدتی سیاسی می توانند از آن استفاده کنند و جوانان عزیز و غیور را با بهترین روش های دفاعی اعم از تجربی و علمی یا اعتقادی بارور سازند که همیشه و تا آخر عمر سرباز و مدافع اسلام و میهن اسلامی باشند. (ایشان در بیاناتی دیگر می فرمایند: خدمت سربازی در زیر پرچم مقدس اسلام و خود را مهیای دفاع از استقلال و تمامیت ارضی میهن اسلامی نمودن نه تنها تکلیف ملی و میهنی هر جوان آزاده و سلحشور ایرانی است، بلکه در زمره عبادات پر اجر اسلام قرار دارد. (۱۳۸۶/۰۱/۲۳) .

خدمت وظیفه عمومی در عرصه های دفاع از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران و مشارکت در برقراری امنیت عمومی نقش قابل توجهی را ایفا می کند (ایمانی و قاسمی، ۱۳۹۵: ۳۹-۳۶).

جایگاه سربازی در اسلام: در آموزه های دینی اسلام سربازی یک امر مقدس است. امام علی (ع) در عهدنامه خود به مالک اشتر در تقسیم بندی افراد جامعه، ابتدا از «نظامیان» نام می برد و بر اهمیت و نقش آن ها در جامعه و ضرورت رسیدگی حکومت به این گروه تاکید نموده است. در این نامه چنین آمده است: «ای مالک بدان! مردم از گروه های گوناگونی می باشند که اصلاح هریک جز با دیگری امکان ندارد و هیچ یک از گروه ها از گروه دیگری بی نیاز نیست. از آن قشرها، لشکریان خدا و ... می باشند که برای هریک خداوند سهمی مقرر داشته و مقدر واجب آن را در قرآن و سنت پیامبر (ص) تعیین کرده که پیمانی از طرف خداست و نگهداری آن بر ما لازم است. پس سپاهیان به فرمان خدا، پناهگاه استوار رعیت و زینت و وقار زمامداران، شکوه دین و راه های تحقق امنیت کشورند. امور مردم جز با سپاهیان استوار نگردد و پایداری سپاهیان جز به خراج و مالیات رعیت انجام نمی شود تا با

آن برای جهاد با دشمن تقویت گردند و برای اصلاح امور خود به آن تکیه کنند و نیازهای شان را برطرف کنند... برای تمام اقشار گوناگون یادشده در پیشگاه خداوند گشایش است و همه آن ها به مقداری که امورشان اصلاح شود، بر زمامدار حقی مشخص دارند...» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). بنیانگذار کبیر انقلاب اسلامی در باب اهمیت خدمت مقدس سربازی می فرماید: "در رژیم اسلامی کار، کار خدایی است و سرباز، سرباز خداست و قوی است. کاری بکنید که خودتان هم ساخته بشوید. همان گونه که سربازهای صدر اسلام در عین حالی که سربازی می کردند وظایف صوریه اسلام را هم به تمام معنا بجا می آوردند.

کارکردهای منابع انسانی: متخصصان منابع انسانی، سرمایه انسانی یک سازمان را مدیریت می کنند و بر اجرای سیاست ها و فرآیندها تمرکز می کنند. آن ها می توانند در یافتن، استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان و همچنین حفظ روابط یا مزایای کارکنان تخصص داشته باشند. هارل و همکاران (۱۹۹۹)، شش کارکرد کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را کارکردهای راهبردی و جهانشمول مدیریت منابع انسانی ذکر کرده اند. ریموند (۲۰۱۰)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب شش وظیفه تقسیم بندی کرده اند: تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهسازی مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق ها و مزایا، روابط کارکنان. دیلری و دوتی (۱۹۹۶)، کارکردها را شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، حقوق و مزایا و توسعه شغلی در نظر گرفته اند. کولینز و کلارک (۲۰۰۳)، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت را به این کارکردها اضافه کرده اند. چن و هانگ (۲۰۰۹)، آموزش، پاداش خدمت، ارزیابی عملکرد، تأمین منابع انسانی و مشارکت کارکنان را جزو کارکردهای منابع انسانی معرفی کردند (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳: ۲۸۶-۲۹۱).

### پیشینه پژوهش:

۱- کوهساریان (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان « آسیب شناسی خدمت وظیفه در ارتقای انسجام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران » مهم ترین آسیب های ساختار سازمانی خدمت وظیفه از جمله عدم توجه به دوره سربازی به عنوان کارگاه مدیریت منابع انسانی کشور برای شناسایی سلامت، توانمندی ها، مهارت ها و عدم تناسب الگوی فعلی خدمت سربازی با شرایط کشور، عدم تثبیت در قانون خدمت وظیفه و یا تعدد قانون مربوط به خدمت وظیفه عمومی احصا کرده است

۲- سیدی و صلواتیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «آسیب شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی» تبیین کردند که یافته های پژوهش ۱۱ درون مایه اصلی و ۱۶ درون مایه فرعی از مسائل مختلف سربازی است. درون مایه های اصلی یازده گانه شامل حکمرانی، تعریف سنتی قدرت در نیروهای نظامی، وابستگی مستقیم قوای نظامی به حکومت، تقابل با برنامه ریزی و آینده نگری، انتظار طولانی و از دست دادن فرصت ها، تغییر قوانین و برنامه ریزی، ضعف در برنامه ریزی کلان، بستر ظهور ناهنجاری های رفتاری، ضعف در رعایت شأن سرباز، مسائل اجتماعی، عدم تعریف جنگ نرم و احساس رهاشدگی و آزادی است.

۳- موسوی نقیعی و انوشه (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «مدیریت بهینه عرصه های خدمت وظیفه عمومی: ارائه مدل سیاستگذاری» این گونه تشریح کردند که اصلی ترین عرصه خدمت سربازی، عرصه دفاعی-امنیتی است، اما با افزایش سطح تحصیلات و توانمندی های مشمولان، بکارگیری سربازان در سایر عرصه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نه تنها به اثربخشی بالاتر خدمت سربازی می انجامد بلکه افزایش سطح رضایتمندی مشمولان را هم در پی خواهد داشت. از جمله عرصه های جدید خدمت



سربازی که با توجه به شرایط خاص کشور پیشنهاد می‌شود در دستور کار سیاست‌گذاران قرار گیرد، می‌توان به توسعه منطقه‌ای، توسعه مناطق محروم، توسعه روستایی، توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط و اقتصاد دانش بنیان اشاره نمود. بخصوص اینکه دولت به دلیل محدودیت‌های مالی و ساختاری نمی‌تواند خدمات موردنیاز در این عرصه‌ها را به طور کامل ارائه نماید. البته استفاده از ظرفیت سربازی در عرصه‌های جدید نیازمند اقدام‌هایی مانند اصلاح قوانین و مقررات، حساس‌سازی، نهادسازی، تدوین سند راهبردی نظام وظیفه و اصلاح ساختاری است.

۴- عالی‌شاهی، فروزان و سلیمانی (۱۳۹۹) نیز یافته‌های خود در پژوهشی با عنوان «آسیب‌های خدمت وظیفه در ارتقاء انسجام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران چه هستند؟» را منتشر کرده و نشان دادند که مهم‌ترین آسیب‌های ساختار سازمانی خدمت وظیفه از جمله عدم توجه به دوره سربازی به عنوان کارگاه مدیریت منابع انسانی کشور برای شناسایی سلامت، توانمندی‌ها، مهارت‌ها و عدم تناسب الگوی فعلی خدمت سربازی با شرایط کشور، عدم تثبیت در قانون خدمت وظیفه و یا تعدد قانون مربوط به خدمت وظیفه عمومی و موارد دیگر شناسایی و معرفی شد.

۵- در پژوهش واعظی نژاد و نقابی (۱۳۹۹) با عنوان «الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری» تبیین شد که براساس فرامین معظم‌له، الزامات مدیریت بهینه سربازان به عنوان مقوله علی‌الگو شناسایی شدند که عبارتند از: تخصیص بهینه، واگذاری بهینه، آموزش بهینه و فرماندهی بهینه سربازان. در به‌کارگیری بهینه سربازان، اولویت با نیاز حقیقی نیروهای مسلح بوده و باید به تحصیلات و تخصص سربازان، مقتضیات زمان، شأن سرباز و وضعیت مشمولان خاص توجه شود. راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب عبارتند از: ۱. تعریف عرصه‌های جدید، مانند عرصه دانش‌بنیان، توسعه روستایی، توسعه کارآفرینی؛ ۲. اصلاح ساختاری نیروهای مسلح؛ ۳. استقرار سامانه‌های اطلاعاتی مشمولان؛ ۴.

تحول نظام آموزش سربازی؛ ۵. بهبود وضعیت نگهداشت سربازان؛ ۶. غنی سازی اوقات فراغت سربازان؛ و ۷. نظارت بر به کارگیری کیفی سربازان. مدیریت بهینه سربازان دستاوردهای متعددی برای مشمولان (توانمندسازی و نشاط افزایی)، برای نیروهای مسلح (ارتقای بهره‌وری و خوشایندسازی سربازی و در نتیجه آن کاهش سربازان فراری) و برای نظام (خوش بین شدن سربازان به نظام، تربیت جوانانی متدین و انقلابی و کادرسازی برای نظام) همراه دارد.

۶- بولحسینی، بیک و یداللهی (۱۳۹۸) در پژوهش «تاثیر مهارت ورزی سربازان بر زندگی آنان بعد از رهایی از خدمت سربازی» نشان دادند که ۲۶ عامل در مهارت ورزی حین خدمت کارکنان وظیفه مؤثر است و این ۲۶ عامل بر زندگی پس از خدمت آنان نیز طبق نظر جامعه آماری مؤثر هستند. ولی ۹۲٪ این عوامل اثر مثبت و مستقیم با زندگی بعد خدمت کارکنان وظیفه داشته و ۸٪ از عوامل اثر منفی و معکوس دارند. به منظور تطبیق یافته‌های تحقیق با واقعیت‌های میدانی تعداد ۲۰ پرسشنامه افزون بر جامعه آماری بین سربازان وظیفه ای که دارای مدرک کارشناسی به بالا بودند در سازمان‌های متفاوت نظامی نیز توزیع گردید؛ نتیجه حاکی از آن بود که ۸۵٪ درصد جواب‌ها با جامعه آماری تحقیق هم پوشانی دارد.

بررسی پژوهش‌های انجام در حوزه دانش خدمت وظیفه عمومی نشان دهنده این نکته است که برخی از زمینه‌ها مانند سلامت روان و جسم، علل نارضایتی و آسیب شناسی این دوره هم‌بینطور بررسی خدمت وظیفه از منظر کلان تاکنون مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است اما تمرکز و توجه بر کارکردهای منابع انسانی، شناسایی و تبیین اثرگذاری و اثرپذیری این کارکردها پنهان مانده است که در این پژوهش تلاش شده است این خلا دانشی برطرف شود.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس الگوی پیازی پژوهش (مدل ساندرز) در لایه نخست که فلسفه پژوهش محسوب می شود در دسته پژوهش های تفسیری قرار میگیرد. رویکرد پژوهش یا همان لایه دوم نیز پژوهشی استقرایی محسوب می گردد. لایه سوم پژوهش که هدف از پژوهش تعریف می شود در دسته پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. با توجه به ماهیت داده ها و به لحاظ تحلیل داده ها در پارادایم فکری فلسفی تفسیر گرایي قرار می گیرد. لایه چهارم پژوهش که دسته بندی به لحاظ ماهیت است در دسته پژوهش های کاربردی قرار میگیرد. در لایه پنجم نیز که پژوهش به لحاظ بازه زمانی طبقه بندی می شوند در دسته پژوهش های مقطعی قرار می گیرد.

داده های پژوهش حاضر از طریق مطالعه منابع دانشی با محوریت الگو های منابع انسانی، اسناد بالادستی و پژوهش های انجام شده در ارتباط با خدمت وظیفه عمومی و آسیب شناسی منابع انسانی، همین طور مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان نیروهای مسلح، مشمولان در آستانه ورود به خدمت وظیفه و کارکنان وظیفه تا رسیدن به اشباع نظری، توزیع و گردآوری پرسشنامه مدلسازی ساختاری تفسیری در بین مشارکت کنندگان پژوهش استخراج و گردآوری شدند. به منظور کسب روایی یافته ها در تحلیل محتوای کیفی جهت دار، نتایج در اختیار خبرگان پژوهش و کارکنان وظیفه قرار گرفت و با جرح و تعدیل های لازم مورد تایید قرار گرفت. پایایی یافته ها نیز به روش پی اسکات محاسبه شد. قلمرو زمانی پژوهش از ابتدای مهرماه ۱۴۰۰ لغایت پایان تیرماه سال ۱۴۰۱ به بوده است و نتایج آن جهت استفاده در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران تا زمان پایدار بودن راهبردها قابل استفاده است. جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی خبرگان نیروهای مسلح (ستادکل نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح) در حوزه خدمت وظیفه عمومی هستند. انتخاب نمونه از جامعه آماری خبرگان به منظور انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته به شیوه

هدفمند، غیرتصادفی و با رویکرد گلوله برفی انجام شد. انتخاب نمونه از مشمولان و کارکنان وظیفه نیز جهت انجام مصاحبه به شکل هدفمند و غیر تصادفی بوده است. اطلاعات و اینفوگرافی نمونه آماری شرکت کنندگان در پژوهش در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱- اینفوگرافی مشارکت کنندگان در پژوهش (نمونه آماری-محقق ساخته)

میانگین سابقه تصدی پست مدیریت	میانگین سابقه کار (حضور در خدمت و وظیفه)	تحصیلات	درجه نظامی	تعداد	مشارکت کنندگان
۸ سال	۲۸ سال	۱۲ نفر کارشناسی ارشد و ۴ نفر دکتری	۱۱ نفر سرتیپ دوم ۵ نفر سرهنگ تمام	۱۶ نفر	خبرگان نیروهای مسلح
-	-	۳ نفر دکتری ۲ نفر کارشناسی ارشد ۴ نفر کارشناسی ارشد ۲ نفر کاردانی ۳ نفر دیپلم	-	۱۲ نفر	مشمولان

کارکنان	۱۴	۳ نفر ستوان	۲ نفر دکتری	۷ ماه	-
وظیفه		یکم	۴ نفر کارشناسی	خدمت	
		۳ نفر ستوان	ارشد	وظیفه	
		دوم	۳ نفر کارشناسی		
		۲ نفر ستوان	ارشد		
		سوم	۲ نفر کاردانی		
		۳ نفر	۳ نفر دیپلم		
		گروه‌بان			
		۳ نفر سرباز			

### یافته ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### الف: یافته های تحقیق

سوال اول پژوهش در ارتباط با مفهوم خدمت وظیفه مطلوب از منظر بازیگران کلیدی (و نه فقط وضعیت مطلوب یک سویه) بود. جمع بندی تحلیل ها از منظر مبانی دانشی و دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش اینگونه بود که خدمت وظیفه مطلوب، خدمتی است مشتاقانه برای مشمولان، مبتنی بر تامین نیازهای امروز و آینده کشور که منجر به اقتدار و توانمندی همه جانبه تمامی مرتبطين خدمت وظیفه شود. تحلیل بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط با الگوی مطلوب نشان داد که در منظومه فکری ایشان معیارهای به کارگیری بهینه کارکنان وظیفه عبارتند از: به کارگیری بر اساس نیاز های واقعی و حقیقی نیروهای مسلح؛ بهره مندی کارآمد و اثر بخش از دانش، تحصیلات و تخصص سربازان؛ توجه به مقتضیات زمان در ایجاد و اجرای قوانین خدمت وظیفه؛ حفظ و احترام به شأن سرباز؛ در نظر گرفتن وضعیت مشمولان خاص (مشمولان نخبه، متأهل، بسیجی، طلبه و ...); طرح ریزی و معماری اثر بخش

خدمت وظیفه برای پاسخ به نیازهای غیر دفاعی و بکارگیری کیفی سربازان. از دیدگاه ایشان استفاده اثربخش و کارآمد از کارکنان وظیفه در عرصه-های دفاعی و غیردفاعی موجب می-شود در کنار تأمین نیازهای دفاعی-امنیتی کشور، دیگر نیازها در عرصه‌های غیردفاعی نیز تا حد ممکن پاسخ داده شود و زمینه لازم برای تربیت دینی و اخلاقی جوانان مؤمن و کارآمد ایجاد شود. بکارگیری خردمندان و تخصصی سربازان و ارائه آموزش-های مهارتی، آمادگی آنها برای ایفای نقش های شغلی و اجتماعی در جامعه را بهبود می دهد و موجب می شود کارکنان وظیفه در دوره خدمت وظیفه عمومی، احساس کارآمدی و اثربخشی، ارزش افزایی و کاربردی بودن داشته باشند. در این راستا یکی از الزامات حرکت به سوی وضعیت مطلوب داده محور شدن همه کارکردهای منابع انسانی و دور شدن از تصمیم سازی و سیاستگذاری شهودی، مقطعی و به دور از عقلانیت است. در ادامه عوامل و کارکردهای اصلی وضعیت مطلوب خدمت وظیفه مورد بررسی قرار گرفت در این بخش از پژوهش پس از گردآوری و تحلیل داده های استخراج شده با روش تحلیل محتوای کیفی جهت دار ۱۲۲ کد، ۷۰ زیر مقوله و ۳۶ مقوله در قالب ۵ مضمون شناسایی شدند. در جدول ۲ مضمونها و مقوله های شناسایی شده، قابل دریافت است و در جدول ۳، تعاریف عملیاتی کارکردهای اصلی ارائه شده است.

جدول شماره ۲-مضمون ها و مقوله های شناسایی شده

ردیف	مصاحبه شونده	عبارت نوشتاری	مقوله ها	تم
۱	شماره ۳ (E3)	...مسیر آینده فرد در	عدم اطمینان، بی	فراخوان و

پذیرش	ثباتی در قوانین	سربازی روشن و مشخص نیست و برنامه های این دوره برای مشمولان با ابهام و تغییرات زیاد همراه است		
آموزش و توسعه	روز به روز نبودن، عدم تناسب	...بخش زیادی از آموزش به صف جمع تعلق دارد، و آموزش ها برای همه مرتبطین تا حد زیادی غیر کاربردی است...	شماره ۷ (E7)	۲
بکارگیری	کرامت نفس، احترام	...بسیاری از مشمولان معتقدند احترام و کرامت نفس آن ها در این دوره محترم دانسته نمیشود... ..	شماره ۱۲ (E12)	۳
جبران خدمت	عدم تناسب دریافتی،	...در جبران خدمت ضروری است بین تخصص فرد و دریافتی تناسب نزدیکی وجود داشته باشد...	شماره ۱۵ (E15)	۴

جدول شماره ۳- تعاریف عملیاتی کارکردهای منابع انسانی شناسایی شده

تم	مقوله ها (در وضعیت مطلوب)
فراخوان و پذیرش	عقلانیت قوانین، ثبات قوانین، عدالت در تقسیم نفرت، تسهیلگری فناوری، اقدامات فرهنگی، مشاوره اثربخش به مشمولان، حمایت رسانه ای، حمایت سازمانی از کارکنان وظیفه
بکارگیری	کرامت نفس، احترام، معناداری، تخصص گرایی، تحلیل به روز مشاغل، پست سازمانی، مدیریت عملکرد
جبران خدمت	منصفانه، عادلانه، انگیزه بخش، تناسب تخصص و دریافتی، مشوق های اجتماعی، مزایای ویژه بیمه ای
آموزش و توسعه	به روز بودن، نیازسنجی (امروز و آینده)، طراحی اثربخش، اجرای اثربخش، ارزیابی اثر بخشی، پرورش استعدادها، توسعه فردی و گروهی، توانمندی دانشی، توانمندسازی شخصیتی
پایان خدمت	جذب استعدادها در نیروهای مسلح، ادامه همکاری (تنوع مدل ها)، کوتاه شدن و تسهیل فرایند کارت پایان خدمت، آیین سپاسگزاری، تسهیلات اجتماعی، تخفیف های مالیاتی

روایی و پایایی یافته ها: عوامل شناسایی شده که شکل دهنده وضعیت مطلوب خدمت وظیفه عمومی هستند، ضروری است از نظر قابلیت اعتبار و اعتماد نیز مورد بررسی قرار بگیرند. در پژوهش های کیفی یکی از راه های رایج کسب روایی ارائه نتایج حاصل از تحلیل داده ها به مشارکت کنندگان در پژوهش و مصاحبه شوندهگان است در این پژوهش ضمن اخذ نظرات مصاحبه شوندهگان و اعمال آن ها، نتایج آن ها مورد تایید قرار گرفت. به منظور کسب پایایی نیز از روش هولستی استفاده شد. بدین ترتیب که از یکی از فارغ التحصیلان مقطع دکتری مدیریت خواسته شد مجدداً داده

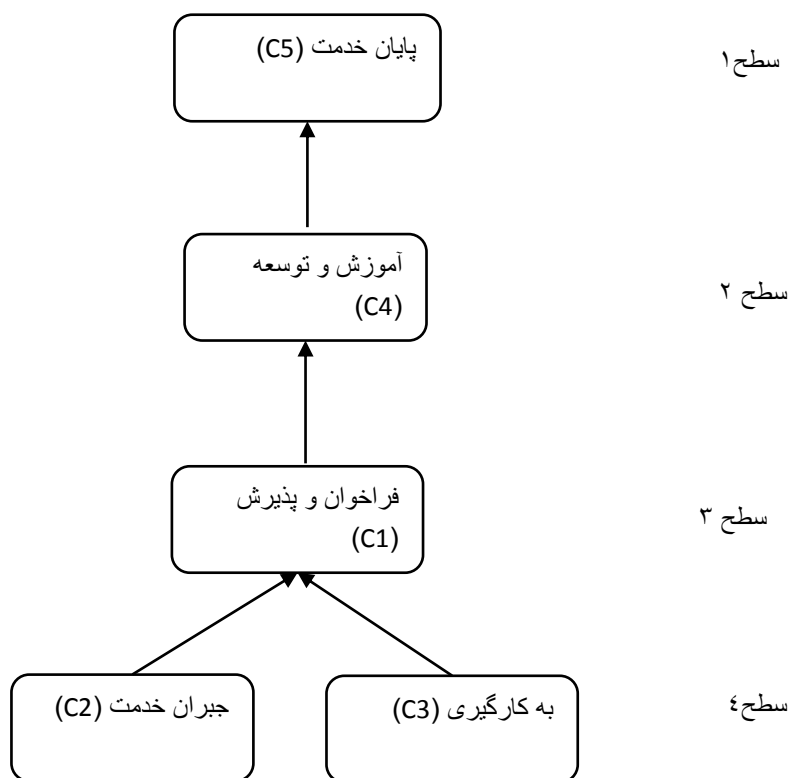


های حاصل از نیمی از مصاحبه ها را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کند پس از پایان کد گذاری از سوی او ضریب پایایی هولستی ۷۹/۰ محاسبه شد که نشان از پایایی نتایج حاصل از تحلیل داده ها دارد. در جدول ۴ خروجی تحلیل محتوای کیفی جهت دار پس از دریافت و اعمال نظرات اصلاحی ارائه شده است.

جدول شماره ۴-خروجی تحلیلی محتوای کیفی جهت دار

مضمون (کارکرد)	تعریف عملیاتی (در وضعیت مطلوب)
فراخوان و پذیرش	مجموعه فرایندها و اقداماتی که با محوریت تجربه ای خوشایند برای مشمولان، نیاز انسانی نیروهای مسلح را به شکل حداکثری تامین نماید.
بکارگیری	طراحی، برنامه ریزی و پیاده سازی فرایندهایی که زمینه همکاری معنادار و اثر بخش چندجانبه را بین نقش آفرینان خدمت وظیفه فراهم نماید.
جبران خدمت	طراحی و پیاده سازی مجموعه فرایندهایی که به شکلی منصفانه، عادلانه و انگیزه بخش به عنوان دریافتی کارکنان وظیفه از خدمت وظیفه به آن ها تعلق میگیرد.
آموزش و توسعه	بهبود نظام مند و مستمر کارکنان وظیفه از نظر دانش، مهارت و توانائی مبتنی بر نیاز های امروز و فردای کشور و نیروهای مسلح
پایان خدمت	مجموعه فرایندهایی که در عین ایجاد تجربه ای خوشایند در اتمام خدمت وظیفه، زمینه های همکاری را همچنان حفظ نماید

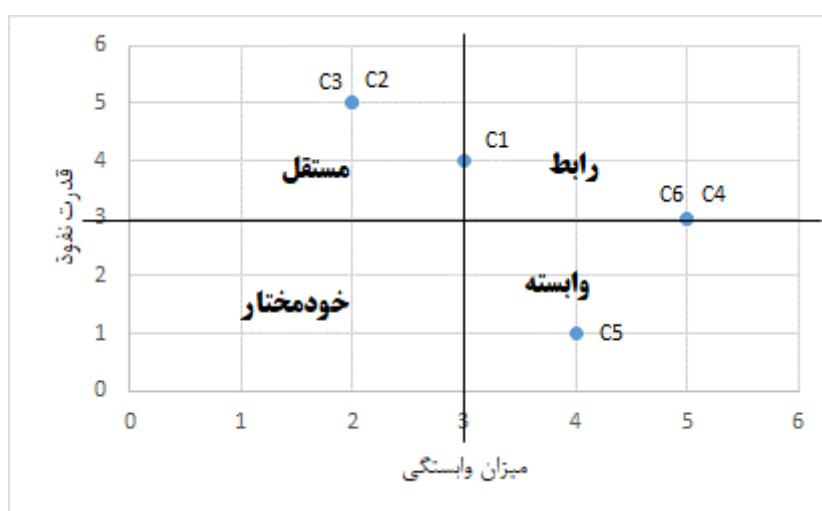
بعد از شناسایی عوامل شکل دهنده وضعیت مطلوب از منظر کارکردهای منابع انسانی پرسش سوم پژوهش در ارتباط با مدلسازی این عوامل و کارکردها اختصاص داشت. پاسخ به این پرسش با بهره مندی از نظرات خبرگان و تکمیل پرسشنامه های مدلسازی ساختاری تفسیری توسط ۳۵ نفر از ۴۲ مشارکت کننده در پژوهش که در مرحله مصاحبه نیمه عمیق نیز مورد استفاده قرار گرفته بودند با روش ساختاری تفسیری آغاز شد. ابعاد شناسایی شده برای شروع مدلسازی ساختاری تفسیری به تریب زیر کد گذاری شدند. فراخوان و پذیرش (C1) جبران خدمت (C2) به کارگیری (C3) پایان خدمت (C5) آموزش و توسعه (C4). در مدلسازی ساختاری تفسیری ابتدا ماتریس خود تعاملی ایجاد می شود. در ماتریس خود تعاملی از نمادهایی استفاده می شود که در گام قبل کد گذاری شدند. برای استخراج این ماتریس از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش استفاده شده است. پس از مشخص شدن سطوح هریک از شاخصها و با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی نهایی، الگوی ساختاری تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی در شکل ۱ مشاهده می شود. این مدل از ۳ سطح تشکیل شده است. که سطح اول آن تاثیرپذیرترین سطح و سطح ۴ آن تاثیرگذارترین سطح می باشد.



شکل ۱-مدل سطح بندی شاخص ها

تحلیل شدت نفوذ و وابستگی: با استفاده از شدت نفوذ و وابستگی هریک از توانمندیها (جدول ۲)، می توان به گروه بندی شاخص ها با استفاده از روش تحلیل میک مک پرداخت (شکل ۲). بر این اساس تنها معیار پایان خدمت (C5) از نوع وابسته است این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است این متغیر اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی دیگر مضمون ها دارد. معیارهای جبران خدمت (C2) و به کارگیری (C3) از نوع مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی

کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیار فراخوان و پذیرش (C1) هم ویژگی‌های معیارهای رابط و هم مستقل را دارد و آموزش و توسعه (C4) هم ویژگی‌های معیارهای وابسته و رابطه را دارند.



شکل ۲: نمودار قدرت نفوذ و وابستگی

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی وضعیت مطلوب خدمت وظیفه مبتنی بر کارکردهای منابع انسانی با رویکردی آمیخته در دو بخش اصلی انجام شده است. در بخش نخست چستی وضعیت مطلوب در خدمت وظیفه و ویژگی‌های آن مورد تدقیق قرار گرفتند که از نگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش خدمت وظیفه مطلوب خدمتی مقدس با تکیه بر آرمان‌های دینی و انقلابی معرفی شد که در کنار تامین امنیت می‌تواند در عرصه‌های اقتصادی و فرهنگی ایفای نقش موثر کند. این دوره، آموزنده توانمند ساز، به روز با تامین نیازهای مادی و معنوی کارکنان خود در بالندگی کشور نقش کلیدی ایفا می‌کند. در الگوی مطلوب خدمت وظیفه نقش و جایگاه

سربازی به صورت دقیق در راهبرد دفاعی کشور مشخص شده است، تامین نیازهای معیشتی و اقتصادی، همگرایی و هماهنگی نهادهای متولی سیاستگذاری، طرح و برنامه ریزی به روز و جذاب برای خدمت وظیفه عمومی و توجه به دوره سربازی به عنوان کارگاه مدیریت منابع انسانی کشور برای شناسایی توانمندی ها، مهارت ها و تناسب الگوی فعلی خدمت سربازی با شرایط کشور با اهمیت بالایی پیگیری و اجرایی میشود.

در ادامه کارکردهای اصلی منابع انسانی تحلیل و شناسایی شدند و بر اساس منابع دانشی موجود و مصاحبه های نیمه ساختاریافته با روش تحلیل محتوای کیفی جهت دار ۳۶ مقوله در قالب ۵ مضمون (فراخوان و پذیرش، آموزش و توسعه، به کارگیری، جبران خدمت و پایان خدمت) شناسایی شدند.

در پرسش دوم که مرتبط با شناسایی کارکردهای منابع انسانی در خدمت وظیفه مطلوب بود مقوله ها و مضامین شناسایی و اعتبار یابی شدند. در پرسش سوم که مرتبط با تعیین اثرگذاری این کارکردها بود، الگوی مضمون ها با روش مدل سازی ساختاری تفسیری استخراج شد. خروجی تحلیل ها در مدل چهار سطحی شناسایی شده نشان داد که اثر گذارترین کارکرد منابع انسانی در شکل گیری خدمت وظیفه مطلوب در سطح چهارم، جبران خدمت (با مقوله های منصفانه عادلانه، انگیزه بخش، تناسب تخصص و دریافتی، مشوق های اجتماعی، مزایای ویژه بیمه ای) و چگونگی به کارگیری (کرامت نفس، احترام، معناداری، تخصص گرایی، تحلیل به روز مشاغل، پست سازمانی، مدیریت عملکرد) هستند که هم در وضعیت کلی خدمت وظیفه و هم در دیگر کارکردهای منابع انسانی در سطوح بعدی مدل به ویژه سطح دوم موفقیت کارکرد فراخوان و پذیرش (عقلانیت قوانین، ثبات قوانین، عدالت در تقسیم نفرت، تسهیلگری فناوری، اقدامات فرهنگی، مشاوره اثربخش به ممولان، حمایت رسانه ای، حمایت سازمانی از کارکنان وظیفه) اثرگذار است. جبران

خدمت منصفانه جذاب و در شان می تواند در استقبال نسبت به این دوره بسیار اثرگذار باشد. همچنین بکارگیری کارآمد، اثربخش و توانمندساز افراد در حوزه توانایی آن ها با رعایت منزلت و تکریم کارکنان وظیفه در شکل گیری خدمت وظیفه مطلوب نقش با اهمیتی دارد. در سطح دوم الگوی مستخرج شده کارکرد آموزش و توسعه (با مقوله های به روز بودن، نیازسنجی (امروز و آینده)، طراحی اثربخش، اجرای اثربخش، ارزیابی اثر بخشی، پرورش استعدادها، توسعه فردی و گروهی، توانمندی دانشی، توانمندسازی شخصیتی) قرار دارد. آموزش و توسعه هدفمند با شیوه و ابزار اجرایی کارآمد در این دوره می تواند منجر به خلق ارزش پایدار برای زیست بوم خدمت وظیفه بشود. اثر پذیرترین کارکرد نیز که در سطح ۱ مدل قرار دارد پایان خدمت (عقلانیت قوانین، ثبات قوانین، عدالت در تقسیم نفقات، تسهیلگری فناوری، اقدامات فرهنگی، مشاوره اثربخش به مشمولان، حمایت رسانه ای، حمایت سازمانی از کارکنان وظیفه) و فرایندهای اتمام این دوره است. تاکید بر این کارکرد می تواند با بازنگری در فرایندها و آیین قدردانی از خدمات این کارکنان در بهبود تصویر ذهنی جامعه و شکل گیری دوره مطلوب خدمت وظیفه اثرگذار شود. نگارندگان در پژوهش حاضر اعتقاد دارند یکی از عوامل اصلی در حرکت به سمت وضعیت مطلوب خدمت وظیفه تغییر ذهنیت در بین تصمیم سازان و سیاستگذاران کلیدی لشگری و کشوری است. یکی از نقطه های تمایز پژوهش حاضر با دیگر پژوهش ها بررسی کارکرد های منابع انسانی در خدمت وظیفه و مدل سازی اثرگذاری و اثرپذیری این کارکردها از منظر همه طرف های کلیدی شامل قانون گذار، نیروهای مسلح، مشمولان و کارکنان خدمت وظیفه است. نقطه تمایز دیگر در پژوهش حاضر تاکید بر داده محور شدن همه کارکردهای منابع انسانی و تشکیل پایگاه های داده - دانشی بینش افزا است. دیگر نقطه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش های انجام شده

تاکید بر ضرورت نگاه به وجه انسانی (نه منبعی یا سرمایه ای) به کارکنان وظیفه است. به این معنا که پیش از هر تعامل و بکارگیری ضروری است نیازهای مادی و اولیه همچنین کرامت نفس و احترام و خودشکوفایی کارکنان وظیفه اندیشیده شود. وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش های انجام شده تاکید بر اهمیت جایگاه خدمت وظیفه در تامین امنیت داخلی و مرزی کشور است. همچنین ناکارآمدی وضعیت موجود و نارضایتی همه طرف های ذی نفع در این پژوهش تایید و ضرورت تغییر وضعیت فعلی و بهبود شرایط به عنوان اولویتی بسیار با اهمیت به منظور اقدام عملیاتی معرفی شد.

### **پیشنهاد ها:**

پیشنهاد های اجرایی: در ارتباط با سوال نخست پژوهش پیشنهاد می شود: ۱- سیاستگذاران و تصمیم سازان کلیدی و اثرگذار در حوزه خدمت وظیفه عمومی ذهنیت خود را از کارکنان وظیفه به عنوان یک ابزار تامین امنیت به انسان هایی مولد اقتدار ملی (فرهنگ، اقتصاد و امنیت) ارتقا دهند. ۲- تفاوت و شکاف نسلی بویژه مواجهه با نسل جدید کارکنان وظیفه با اهمیت نگاشته شود بگونه ای که سیاست گذاری ها منطبق بر در نظر گرفتن شکاف های نسلی پذیرش تغییرات نسلی و مبتنی بر عقلانیت و تفکر سیستمی باشد. ۳- زیرساخت های سخت و نرم به منظور حرکت به سوی داده محوری و بینش زایی مبتنی بر داده کاوی فراهم شود.

در ارتباط با کارکردهای منابع انسانی جبران خدمت و بکارگیری (به عنوان اثر گذار ترین کارکردهای منابع انسانی) ضروری است: ۱- در برنامه های جبران خدمت کارکنان وظیفه به منظور پاداش دهی منصفانه بازنگری شود. ۲- دریافتی کارکنان وظیفه برای تامین نیازهای معیشتی اقتصادی آن ها نیاز به ارتقا دارد ۳- جایگاه کارکنان وظیفه به ارتقا در نیروهای مسلح و جامعه نیاز دارد. ۴- در زمینه بکارگیری کارکنان وظیفه راهبرد و استراتژی های موجود پاسخ گو نبوده و تدوین برنامه های بهره وری

دقیق تر مبتنی بر نیاز های اولویت دار کشور ضروری است. ۵- آموزش و توسعه کارکنان وظیفه نیاز مند تعامل بیشتری از سوی نهادهایی همچون سازمان فنی و حرفه ای، دانشگاه ها، شهرک های صنعتی با نیروهای مسلح هستند. ۶- فراخوان و پذیرش به توسعه زیرساخت همچنین خدمات متنوع تری در بستر فضای مجازی دارد و ضروری است تعامل خود با نهادهای رسانه ای/فرهنگی را تقویت کند. ۷- پایان خدمت نیز به باز تعریف فرایندها برای چابک و سریع تر شدن صدور کارت های پایان خدمت و ارسال آن ها دارد ۸- برگزاری مراسم سپاس و قدردانی از کارکنان وظیفه به منظور تقدیر از تلاش های آن ها پیشنهاد می شود.

۹- پیشنهاد می شود جایگاه کارکنان وظیفه در نمودار سازمانی با تعریف صحیح پست سازمانی و کرامت و عزت نفس به درستی تبیین شود. ۱۰- در دوران خدمت وظیفه ضرایب بیشتری از بیمه های کاری در نظر گرفته شود و قوانین مرتبط با مشوق های اجتماعی خدمت وظیفه باز تعریف و اهتمام اجرایی برای آن ها بیشتر شود. ۱۱- شرایط جذب و استخدام استعدادها و نخبگان خدمت وظیفه در نیروهای مسلح تسهیل شود. ۱۲- پایان خدمت، پایان همکاری تصور نشود و مدل های متنوع همکاری مانند پاره وقت، پروژه ای و تمام وقت برای متقاضیان تعریف شود. ۱۳- فرایندهای اجرایی بازبینی و فرایندهای غیر ضروری حذف، سرعت ارائه خدمات در تمامی مراحل خدمت وظیفه با پشتیبانی از سامانه های نرم افزاری ارتقا یابد.

به منظور انجام پژوهش های آتی در راستای پژوهش حاضر و بهبود وضعیت خدمت وظیفه عمومی پیشنهاد های زیر ارائه می گردد: ۱- طراحی و تدوین استاندارد مدیریت کارکنان وظیفه در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. ۲- شکاف نسلی کارکنان خدمت وظیفه و چالش های پیش رو با محوریت نسل Z منابع انسانی.



## منابع

### الف - فارسی

- ۱-ایمانی، علی. (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای سیاست‌گذاری خدمت سربازی در ایران با بهره‌گیری از عوامل اثرگذار کلان. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۰(۳۶)، ۲۵۹-۲۳۶.
- ۲-بوالحسنی، خسرو، بیک، علی اصغر، و یداللهی، رضا. (۱۳۹۸). تأثیر مهارت ورزی سربازان بر زندگی آنان بعد از رهایی از خدمت سربازی. مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، ۹(۳۷)، ۲۵۰-۲۷۸.
- ۳-بهرامی چگنی، یاسر. (۱۳۹۴). تحلیل جامعه شناختی خدمت سربازی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خوارزمی.
- ۴-سجادیه، علیرضا، اکبری، رضا، سرآبادانی، حسین، تراب زاده جهرمی، محمد صادق. (۱۳۹۷). تحلیل اخلاقی خدمت وظیفه سربازی از منظر نظریه های وظیفه گرا و پیامدگرا. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۸(۲۷)، ۲۹۷-۳۱۸.
- ۵-خاکی، غلامرضا (۱۳۹۸). روش تحقیق در مدیریت (با رویکرد پیمایشی). نشر فوران، تهران.
- ۶-خبرگزاری میزان. (۱۳۹۵). خدمت مقدس سربازی در کلام امام راحل و مقام معظم رهبری. کدخبر: ۱۸۹۸۵۰
- ۷-دشتی، محمد. (۱۳۷۶). فرهنگ معارف نهج البلاغه. دوجلد. قم: موسسه تحقیقاتی امیرالمومنین، جلد ۱.
- ۸-دانائی فرد، حسن. (۱۴۰۰). روش‌شناسی نظریه‌پردازی در مطالعات سازمان و مدیریت: پژوهشی تطبیقی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳(۴)، ۱۶۵-۱۹۱.

۹-رضایی، مهدی. (۱۳۸۱). تبیین مفهوم امنیت ملی با تاکید بر نظام حقوقی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدبهشتی.

۱۰-رضایی میرقائد، علی، سیدنقوی، میرعلی، دهقانان، حامد، امیری، مقصود. (۱۳۹۶). بررسی و تعیین کارکردهای بهره ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۰) (بهار)، ۱۸۵-۲۲۰.

۱۱-رحیمی پور، غلامرضا (۱۴۰۰). لینک خبر:

<https://www.ehtesadonline.com/n/>

۱۲-سجادیه، علیرضا، اکبری، رضا، سرآبادانی، حسین. و تراب زاده جهرمی، محمد صادق. (۱۳۹۷). تحلیل اخلاقی خدمت وظیفه سربازی از منظر نظریه‌های وظیفه‌گرا و پیامدگرا. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، سال چهارم، شماره ۲۷، صص. ۲۹۷-۳۱۸.

۱۳-سید محمودی، حسین. محمدی، مجید فضلعلی. (۱۳۹۲). بررسی جامع تاریخچه خدمت مقدس سربازی. اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری).

۱۴-سیدی، سیدمحمدرضا، سیدی، سیدحسین. و صلواتیان، سیاوش. (۱۳۹۵). آسیب شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران (پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی)، دوره ۵، شماره ۳، صص. ۶۷-۸۶.

۱۵-صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالح زاده، رضا (۱۳۹۴)، آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین(ع)، دوره هفتم، شماره یک، صفحه ۸۳ - ۱۱۱.

۱۶- فیاضی، مرجان، اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تاثیر آن بر بهبود عملکرد. پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی) ۹(۲): ۲۸۶-۲۶۲.

۱۷- کمالوند، حسین، کریمی طاهر، رسول، وثوقی، عبدالله. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر فرار از خدمت سربازان؛ مورد مطالعه پایگاه یکم شکاری مهرآباد. علوم و فنون نظامی، ۱۲(۳۶)، ۱۰۵-۱۲۱.

۱۸- کوهساریان، حسین. (۱۳۹۹). آسیب شناسی خدمت وظیفه در ارتقاء انسجام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۳)، ۷۹-۹۵.

۱۹- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۶۵). قانون نحوه تامین هیات علمی مورد نیاز دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کشور. تهران: مجلس شورای اسلامی.

۲۰- مقیمیان، فرشید. (۱۳۹۱). خدمت وظیفه عمومی، حقوق بشر و قانون اساسی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۲۱- مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۰). قابل دسترسی در :

<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/90966>

۲۲- موسوی نقابی، مجتبی و انوشه، مرتضی و طاهری، ابراهیم، (۱۳۹۳)، تبیین کارکردهای فردی - اجتماعی دوره نظام وظیفه و تأثیر آن بر ارتقای قدرت نرم ملی، فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۹۹-۱۲۱.

۲۳- واعظی نژاد، حجت الله، موسوی نقابی، سید مجتبی، انوشه، مرتضی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی آموزش اصول پدافند غیرعامل در دوره خدمت وظیفه عمومی در راستای ارتقای پایدار امنیت ملی. پدافند غیرعامل و امنیت، ۹(۳۲)، ۵-۲۶.

۲۴- واعظی نژاد، حجت اله، موسوی نقابی، سید مجتبی. (۱۴۰۰). الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری

**DOR:20.1001.1.82548002.1399.12.3.2.3** پژوهش‌های مدیریت منابع

انسانی، ۱۲(۳)، ۴۱-۷۴.

۲۵- واعظی نژاد، حجت اله، موسوی نقابی، سید مجتبی، (۱۳۹۹)، تبیین معیارهای بکارگیری بهینه کارکنان وظیفه بر اساس تحلیل مضامین فرامین مقام معظم رهبری، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۳۹)، ۱۷۸-۱۵۱.

۲۶- نوروزی، پاسدار بهرام (۱۴۰۰). لینک دسترسی:

**AA<sup>∞</sup>:https://sarbavazifeh.com/%D**

چکیده انگلیسی

**The ideal model of military service of the Islamic Republic of Iran  
based on the functions of human resources**

By:

Alireza Saadatmandi, Naserpoursadegh, Seyyed Mehdi Farhi

**Abstract**

Abstract

In addition to ensuring the security of a society, public service employees are people who create security and deserve to benefit from a favorable situation and stay away from the processes and cycles that cause dissatisfaction and burnout. The general task is based on the functions of human resources and has been carried out with a mixed approach. In the first part, by analyzing the qualitative content and evaluating the reliability and validity of the findings, the main functions were counted in the form of 5 themes and 36 categories, and in the second part, the themes of the statistics The statistical population of the present study is all the interested parties (armed forces, policy makers, employees, duty workers) and the statistical sample to conduct a semi-structured, targeted interview with a snowball approach. were selected. The results of the research showed that the compensation of the employees and the correct use of the most effective functions in the formation of the desired situation were in the fourth level of the model. Calling and acceptance were in the third level and training and development were in the second level and the end function Service as the most effective theme in the desired state of duty service Wami was placed in the first level..

**Keywords:** Military service, Human resource management, Army forces,soldier