

نظام نگهداری منابع انسانی در نیروهای مسلح

دکتر مهراڻ شمس‌احمر

تهران، ۱۳۹۷

سرشناسه: نظام نگهداری منابع انسانی در نیروهای مسلح

عنوان و نام پدیدآور: دکترمهران شمس احمر

ویراستار علمی و ادبی: معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، انتشارات، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۱۴۵ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۵۶-۱۴-۵

شناسه افزوده: دانشگاه عالی دفاع ملی. انتشارات



دانشگاه عالی دفاع ملی

نظام نگهداری منابع انسانی در نیروهای مسلح

تهیه و تألیف: دکترمهران شمس احمر

ویراستاری علمی و ادبی: معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه

طراح جلد: سید مجتبی عادل

حروفچینی و صفحه‌آرایی: بابک مشفق

بهاء: ۲۵۰۰۰۰ ریال

نوبت و سال چاپ: نوبت اول - پاییز ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۵۶-۱۴-۵

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

ناشر: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی (داعا)

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است

نشانی: تهران، ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام، دانشگاه عالی دفاع ملی

دورنگار: ۲۲۹۷۰۳۲۷

تلفن: ۲۲۹۷۰۳۴۳

آدرس پست الکترونیکی: info@sndu.ac.ir

(فهرست)

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۷
مقدمه.....	۱۳
فصل اول: مدیریت منابع انسانی.....	۲۳
۱-۱- مقدمه.....	۲۵
۱-۲- استعاره آسیب شناسی سازمانی.....	۲۶
۱-۳- آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی.....	۲۹
۱-۴- آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی.....	۳۵
۱-۵- تاریخچه مدیریت راهبردی منابع انسانی.....	۳۹
۱-۶- چرایی مدیریت راهبردی منابع انسانی.....	۴۰
۱-۷- چیستی مدیریت راهبردی منابع انسانی.....	۴۲
فصل دوم: ابعاد رویکرد راهبردی.....	۴۷
۲-۱- رویکرد راهبردی.....	۴۹
۲-۱-۱- هماهنگی راهبردی.....	۴۹
۲-۱-۲- هم افزایی راهبردی.....	۵۴
۲-۱-۳- انعطاف پذیری راهبردی.....	۵۷
۲-۱-۴- مزیت راهبردی.....	۶۰
۲-۲- تأمین نیازهای برتر.....	۶۵
۲-۲-۱- نظریه های انگیزش.....	۶۶
۲-۲-۲- نظریه ERG.....	۶۹
۲-۲-۳- مدل انگیزشی پورتر و لاولر.....	۷۴
۲-۲-۴- نیازهای انسان از دیدگاه اندیشمندان اسلامی.....	۷۶
۲-۳- احساس عدالت سازمانی.....	۸۹
۲-۳-۱- مفهوم لغوی عدالت.....	۹۲
۲-۳-۲- ابعاد عدالت سازمانی.....	۹۳

۱۰۰	۲-۳-۳- عدالت در اسلام
۱۱۰	۲-۴- تعهد سازمانی
۱۱۴	۲-۴-۱- دیدگاه هایی در مورد کانون های تعهد سازمانی
۱۱۵	۲-۴-۲- تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چندبعدی
۱۱۶	۲-۴-۳- الگوهای چندبعدی تعهد سازمانی
۱۲۴	معرفی مدل مفهومی
۱۲۵	فصل سوم: مکالمه، بررسی و تحلیل یافته های میدانی
۱۲۸	۳-۱- مقدمه
۱۲۸	۳-۲- تحلیل آیب ها
۱۳۵	۳-۳- تحلیل نتایج
۱۳۵	مدل نهایی
۱۳۷	جمع بندی و نتیجه گیری
۱۴۲	فهرست منابع

پیشگفتار

مسائل ریشه دار، پیچیده، مزمن و پر مخاطره در سطوح مختلف سازمانی را می‌توان از منظر آسیب شناسانه مورد مطالعه قرار داد. هرگونه نارسایی و آسیب در سطوح راهبردی و یا عملیاتی واحد مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از سطح وظیفه ای می‌تواند منجر به بروز آثاری زیان بار و جبران ناپذیر در سطوح و اجزاء مختلف سازمان گردد. تلاش آسیب شناسی در زیست شناسی اساساً درون نگر است، اما در علوم رفتاری برحسب قلمرو مطالعه می‌تواند درون نگر و یا برون نگر باشد. ترمیم بافت های آسیب دیده سازمانی مستلزم انجام دو مرحله تشخیص و تجویز است. مفهوم آسیب شناسی غالباً معطوف به مرحله تشخیص است، اما تشخیص های شفاف در این مرحله، مسیر اصلاحات و تجویز های درمانی جهت بهبود راهموار خواهد ساخت.

بر اساس آخرین تحقیقات، ابعاد سازمان در تحلیل آسیب شناسی به چهار بعد زیر تقسیم می‌شود: "بعد معنایی (جهت دیدگاه): این بعد به مقصد و مسیر و ابزار دستیابی به آن مقاصد اشاره دارد. در واقع بعد معنایی یا جهت دیدگاهی به مقصد و مقصود و ابزارها و مسیرهایی اشاره دارد که سمت و سوی حرکت سازمان را تعیین می‌کند.... تعیین مقصد و مسیر سلسله مراتبی دارد که از تعیین آرمانها و آرزوها گرفته تا تدوین چشم انداز، مأموریت، رسالت، اهداف کلی و عینی و استراتژی های دستیابی به آنها را شامل می‌شود.

بعد کالبدی (ساختاری): این بعد به تمام سازوکارهای سخت افزاری و نرم افزاری اشاره دارد که زمینه دستیابی به بعد معنایی (اهداف) را آسان می‌سازد. عناصر سخت افزاری مواردی از قبیل تجهیزات، فضا و مکان، زیر ساخت های ارتباطی، اطلاعاتی و... است و عوامل نرم افزاری شامل نظام نامه ها، آیین نامه ها، قوانین و مقررات و رویه ها است. ساختارها روابط بین عوامل اجرای کار اشاره دارد که هم جنبه سخت افزاری و هم جنبه نرم افزاری دارد.

بعد محتوایی (رفتاری): این بعد به عامل انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان، پست ها و مشاغل هویت می‌یابد و تعاملات شغلی و ارتباطات رسمی و غیر رسمی، افقی و عمودی و مورب بین مشاغل شکل می‌گیرد و نقش ها و انتظارات شغلی معنا پیدا می‌کند. این عامل را به خون یا روح تشبیه کرده اند که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد. نیروی انسانی را که عامل اساسی و استراتژیک هر سازمانی یا نظام اجتماعی تلقی می‌شود؛ عوامل اجرای کار نیز تعریف کرده اند که ممکن است بی توجهی به آن موجب صدمات جبران ناپذیری (معضل اجتماعی) شود. چنانچه توجه در

خور و شایسته به آن مبذول گردد به شایستگی های کلیدی تبدیل می شود که برای سازمان و جامعه خود ارزش آفرین خواهد بود.

بعد زمینه ای (احاطه کنندگی): بعد زمینه ای یا احاطه کنندگی به محیط و فرهنگ اشاره دارد که می تواند بر تمام عوامل یاد شده اثر بگذارد. به هر آنچه بر سیستم (سازمان یا جامعه) اثر بگذارد و قابل کنترل آن سیستم نباشد، محیط گفته می شود. بنابر این، به عواملی که در اختیار ما نباشد و ما نتوانیم تأثیرات آن را کنترل کنیم، محیط گفته می شود. فرهنگ نیز مجموعه باورها و اعتقادات و مفروضات اساسی، ارزش ها و نگرش ها، نرم ها و هنجارها است. که در گفتار، کردار، استفاده از اشیا، چگونگی ابراز احساسات، سناسک و شعائر، آداب و رسوم و جشن ها و سرودها، داستان ها و قصه ها، نمود و تجلی پیدا می کند و همواره در انطباق با اوضاع بیرونی آموخته می شود و عامل انسجام درونی هر سیستم است.

بر اساس این افزار تجلی می توان گفت که مقصد و مسیر تابعی از عوامل ساختاری، انسانی و زمینه ای است. یعنی برای پیرو تحول سازمانی باید به تمام عوامل مزبور توجه کرد. آنگاه که سازمان، هدف و مقصد خود را ذکر کرده اهداف فرعی جایگزین اهداف اصلی شده و روزمرگی بر فعالیت های سازمان سایه افکنده است به تعزیرات اساسی (بنیادین) نیاز است که باید چشم انداز، رسالت/مأموریت، اهداف و استراتژی های سازمان آفرینی گردد، اما آنگاه که سازمان در فعالیت های خود دچار کندی، ضعف و کوتاهی می شود که نمود های عینی آن در گلوگاه ها، توقفگاه ها، صف کشیدن ها، طولانی شدن فرآیند اجرای کارها و ... قابل مشاهده است، به تغییرات بهینه از طریق مهندسی مجدد فرآیندها، ساختارها و سیستم ها نیاز است.

اما آنگاه که عوامل کار (نیروی انسانی) دچار رخوت، سستی، بی انگیزگی، ناتوانی بی کفایتی و ناشایستگی می گردد که نمود عینی آن در فرار و ترک خدمت سازمان، جابجایی را انتقال از سازمان، رابطه بازی و رفیق بازی قابل مشاهده خواهد بود. در این حالت، توسعه عوامل انسانی در صدر برنامه های توسعه ای سازمان قرار می گیرد. گاهی نیز ممکن است عوامل زمینه ای (محیط و فرهنگ) موانع اساسی توسعه و تحول سازمان باشد که در شکل نگرش منفی، ارزش های نادرست، مخالفت های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی ظهور و نمود می یابد که در چنین حالتی از طریق تجزیه و تحلیل فرهنگی و محیطی باید در صدد رفع آن برآمد. در هر حال، تغییر و تحول و توسعه در هر نظام اجتماعی (سازمان/جامعه) باید در تمام عوامل و به صورت هماهنگ انجام پذیرد، چرا که تغییر و

توسعه هر بعد به تنهایی توسعه پایدار را دنبال نخواهد داشت. با توجه به ابعاد اصلی چهار گانه معنایی، ساختاری، محتوایی و زمینه ای سازمان و ارتباط نزدیک آنها بایدکدیگر می توان بحث آسیب شناسی نظام نگهداری کارکنان ستادهای عمده ن.م.ج.ا. را با توجه به مدل راهبردی مناسب در این تحقیق از منظر هر چهار بعد سازمانی مورد توجه قرار داد. تحلیل شکاف متغیر رویکرد راهبردی در نظام نگهداری کارکنان ناظر بر بعد معنایی سازمان است. توجه به قوانین و مقررات در تخصیص منابع و امتیازات ناظر بر بعد ساختاری و کالبدی سازمان است. پرداختن به احساس عدالت سازمانی و تعهد کارکنان در ارتباط با بعد محیطی و فرهنگی کارکنان است و توجه به میزان شکاف در تأمین نیازهای برتر به نوعی با بعد محتوایی یا رفتاری مرتبط می گردد. بنا براین، وجود چنین ارتباطات پیچیده بین آسیب های نظام نگهداری منابع انسانی با ابعاد چهار گانه سازمان اهمیت بحث و مدل های نظری مرتبط را تا سطح راهبردی ارتقا می دهد.

دکتر مهران شمس احمد
دانش آموخته سیاست دفاعی
دانشگاه عالی دفاع ملی