

الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی

علی فرهادی*^۱

امیر صادقی^۲

چکیده

توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های توسعه سازمان، بسیار مهم و حائز اهمیت می‌باشد. این تحقیق باهدف تبیین الزامات توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی و تأثیر آن در توسعه دفاعی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر روش جزء تحقیقات اکتشافی آینده‌پژوهانه می‌باشد که در دو مرحله انجام شده است. جامعه آماری فاز اول تحقیق (دلفی) برای شناسایی شاخص‌ها تعداد ۲۰ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های نظامی می‌باشند که به روش هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری مرحله دوم تحقیق، کارشناسان سازمان‌های نظامی می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان، بر اساس چهار طبقه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، گروه نمونه‌ای برابر ۱۵۶ نفر انتخاب گردیدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو مرحله، از روش تحلیل محتوای کیفی و آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که الزامات توسعه منابع انسانی در چهار بعد؛ الزامات فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی تعیین گردیدند و همبستگی مثبت و معنی‌داری معادل ۰/۷۲۶. بین الزامات توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی به دست آمد.

واژه‌های کلیدی:

توسعه منابع انسانی، توسعه دفاعی، سازمان‌های نظامی، آینده‌پژوهی

^۱ - دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

^۲ - هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ali_farhadi92@yahoo.com

* نویسنده مسئول:

مقدمه

یکی از الزامات توسعه و پیشرفت، داشتن بینش نسبت به محیط، تصمیم‌گیری به‌موقع و داشتن برنامه راهبردی است که این امر میسر نمی‌شود مگر اینکه آینده‌پژوهی صحیح و علمی انجام‌شده باشد (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲). این دانش می‌کوشد تا با فراهم آوردن امکاناتی برای افزایش آگاهی از آینده، مدیریت و کنترل بر آن را افزایش دهد (همان منبع: ۴). مطالعه درباره آینده و تلاش برای پیش‌بینی آن، روندها و ویژگی‌های نوظهور و در ادامه ساختن آینده از ویژگی‌های اصلی برنامه‌ریزی‌های راهبردی در حوزه‌های مختلف دانش بشری به شمار می‌رود و ضرورت پژوهش درباره آینده و شناخت جهان پیشرو با پیشرفت جوامع اهمیت بیشتری می‌یابد.

مقام معظم رهبری در خصوص آینده‌پژوهی در سازمان‌های نظامی خطاب به فرماندهان ارشد نیروهای مسلح فرموده‌اند: " شما باید دید نیروهای مسلح را دور برد کنید" (سلیمانی، ۱۳۸۳: ۲۵). مهم‌ترین عنصر تغییرات در هر سازمانی، منابع انسانی است؛ همان‌گونه که می‌دانیم هویت هر سازمانی، با منابع انسانی آن شکل می‌گیرد. زمانی یک سازمان در راه رشد و تعالی و توسعه قرار می‌گیرد که منابع انسانی آن از توسعه‌یافتگی لازم برخوردار شوند (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰: ۵).

در نظام‌های منابع انسانی با رویکرد شایسته‌پروری، یکی از واقعیت‌های انکارناپذیر، اهمیت جایگاه انسان به‌عنوان محور توسعه و تأکید بر شاخص‌های سازمان‌های انسان‌محور در فرآیند توسعه است (کمالی‌راد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۷). توسعه منابع انسانی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم مدیریتی است که این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده گردد (بلانچارد^۱ و همکاران، ۱۹۹۶: ۱۱). نادلر توسعه‌ی منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره‌ی زمانی خاص به‌منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود تعریف کرد و محور فرایند توسعه‌ی منابع انسانی را شامل سه فعالیت محوری آموزش (یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده) پرورش (یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده) و توسعه (یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد) بیان نمود

^۱. Blanchard

(تونکه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۵۲). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دارای ضعف‌های بسیاری است که می‌توان از آن جمله به عدم وجود قدرت و اراده سیاسی، نبود دانش و شمول کافی در این زمینه، بی‌توجهی به مفاهیم آینده، گذشته‌نگر بودن، نداشتن دیدگاه آینده‌پژوهانه، ضعف بودجه و مهارت‌های فنی، سطح حرفه‌ای‌گری، اتحادیه‌های کارگری و یا صرفاً اندازه آن‌ها اشاره کرد (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹۰). تاکنون در خصوص آینده‌پژوهی منابع انسانی در ایران، تحقیقات کمی انجام شده است و این حوزه همچنان نیاز به توجه دارد. آینده‌پژوهی که به‌عنوان بخشی از تفکر استراتژیک، برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بسیار مفید است و می‌تواند برای تکامل برنامه‌ریزی منابع انسانی بسیار مفید باشد (همان منبع؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۴۷).

باوجود آن و به‌رغم این که بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند، اما اغلب سازمان‌ها در شناسایی الزامات توسعه منابع انسانی و ارتقاء وضعیت آن دچار مشکل می‌باشند (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۷).

بر مبنای اصول اسلامی و در اسناد بالادستی از جمله؛ سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلی نظام اداری^۲ و نقشه جامع علمی کشور، توسعه منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. در سازمان‌های نظامی شاخص‌های توسعه انسانی در ابعاد مختلف آن، در ارتباط مستقیم با دفاع از کشور و امنیت کشور می‌باشد؛ بنابراین، لازمه امنیت ملی و اقتدار نظامی، وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و فعال است، که بتواند در بالاترین سطح از قابلیت، کارایی و شادابی با تکیه بر قدرت ایمان و سلامت جسم و روان به دفاع از کشور، دین و ارزش‌های انقلابی بپردازد (شمسی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۴).

طبق فرمایشات رهبر معظم انقلاب اسلامی کشف و به‌کارگیری حتی گوشه‌هایی از استعداد‌های پیچیده، فراوان و ناشناخته انسان، می‌تواند هر محیطی از جمله محیط‌های نظامی را متحول سازد (۱۳۹۱/۰۶/۲۸). توسعه منابع انسانی موضوعی است که برنامه-

^۱. Quinn & Speritzer

^۲. سیاست‌های کلی نظام اداری کشور در مورخه ۱۳۸۹/۱/۳۱ توسط فرماندهی معظم کل قوا به رؤسای قوای سه‌گانه و ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ گردیده است.

ریزی آن برای آینده ضروری است و نیاز به آینده‌پژوهی دارد. آینده اساساً قرین عدم قطعیت است. با وجود این، آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و حال دارد، می‌توانند رهنمون ما برای آینده باشند. اهمیت آینده‌پژوهی در آن است که سعی می‌کند با پیش‌بینی عوامل مؤثر در تغییرات آینده، هم مهار تغییرات را در دست گیرد و هم جامعه را برای این تغییرات آماده نماید. از آنجاکه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه استراتژیک در هر سازمان است، از این‌رو، اعمال مدیریت استراتژیک برای این منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است؛ بلکه امری بایسته است و سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی از موضوعات کلیدی عصر حاضر است (کمالی‌راد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۶). با توجه به این که یکی از شاخص‌های مهم و مؤثر منابع انسانی، توسعه و توانمندی منابع انسانی می‌باشد، در سازمان‌های نظامی توجه به موضوع توسعه منابع انسانی، عناصر تشکیل‌دهنده و رصد مستمر وضعیت آن، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. ولی اطلاعات زیادی در زمینه‌ی الزامات توسعه منابع انسانی در کارکنان سازمان‌های نظامی موجود نیست و نتایج حاصل از تحقیقات محدود به عمل آمده بر روی افراد نظامی نیز حاکی از ضرورت و اهمیت توجه به این موضوع دارد (شمسی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۴). با توجه به رسالت خطیری که سازمان‌های نظامی به عهده‌دارند، توجه جدی به توسعه منابع انسانی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛ از این‌رو، عدم شناسایی الزامات و بی‌توجهی به الزامات توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد، علاوه بر این که آسیب جدی و جبران‌ناپذیری به توان دفاعی کشور و تحقق مأموریت خطیر سازمان‌های نظامی، یعنی دفاع و تأمین امنیت کشور می‌گذارد، می‌تواند به زندگی خصوصی کارکنان در خارج از محیط کار نیز کشیده شود. لذا بایستی محیط و شرایط سازمان را به‌گونه‌ای فراهم ساخت که منجر به افزایش عملکرد آن‌ها گردد. برای انتخاب بازه زمانی مطالعه، اگر بازه زمانی مطالعه به کمتر از ۱۰ سال محدود شود، مطالعه ارزش خود را از منظر آینده‌پژوهی از دست می‌دهد و بیشتر به حوزه مطالعات راهبردی شبیه می‌شود؛ چنانچه افق زمانی به بیش از این فاصله بپردازد، از بار علمی آن کاسته می‌شود و بیشتر حالت پیشگویی به خود می‌گیرد (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹).

بر این اساس، مسئله محوری و اساسی تحقیق حاضر این است که الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ چیست؟ و نقش آن در توسعه دفاعی چگونه می‌باشد؟

هدف از انجام این پژوهش، تعیین و شناسایی الزامات توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تبیین تأثیر آن بر توسعه دفاعی می‌باشد.

مرور ادبیات نظری

آینده پژوهی منابع انسانی

تلاش برای ساختن آینده مطلوب جزء دغدغه‌های دائمی انسان‌های متفکر است، اما این امر به سهولت امکان‌پذیر نیست. در ارتباط با آینده همیشه ابهام و عدم قطعیت وجود دارد، چون تمام دانش انسان درباره گذشته است، درحالی‌که تصمیم‌های وی به آینده مربوط می‌شود (رالستون و ویلسون، ۱۳۸۹: ۷).

اگرچه آینده؛ در خصوص سازمان‌های نظامی به دلیل رشد و توسعه سریع فناوری‌های سخت (تجهیزات و فناوری‌ها) و نرم (دکترین، راهبرد، عملیات، تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و ...) غیرقابل شناخت است، اما انسان به کمک دانش و اقدام‌های هوشمندانه خود می‌تواند سهمی در شکل بخشیدن به آینده داشته باشد. به بیان دیگر، آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد بلکه باید آن را ساخت. مطالعات آینده‌دربرگیرنده مجموعه تلاش‌های فکری سازمان‌یافته مبتنی بر روش‌های علمی به‌منظور کشف و درک آینده است (مردوخی، ۱۳۹۲: ۲۳۶).

شناخت آینده و اقدام به‌موقع رمز موفقیت در عرصه تصمیم‌گیری راهبردی به شمار می‌آید. جنگ‌های آینده به‌طور فزاینده‌ای قالب ناهمگون و ناهمتر از خواهند داشت و قوانین قراردادی در آن‌ها به‌صورت گسترده‌ای نقض خواهد شد. عملیات نظامی سنتی با شناخت دقیق تجهیزات، سامانه‌ها، دکترین و تاکتیک‌ها شناخته می‌شد، ولی درحالی‌که آینده با عدم قطعیت، ناسازگاری عوامل و وجود گزینه‌های متعدد معنا می‌یابد (تولک^۱،

¹.Tolk

۲۰۱۲: ۴۳؛ هرمن^۱ و همکاران، ۲۰۰۹: ۵). در گذشته، قدرت رزمی صرفاً در حوزه فیزیکی^۲ ارزیابی می‌شد ولی با ظهور حوزه‌های جدید در جنگ‌ها مانند اطلاعات و شناخت، پیچیدگی و ابهام^۳ آن‌ها افزایش خواهد یافت (آلبرتس^۴ و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۲). در آینده نقش منابع انسانی در سازمان‌های نظامی پررنگ‌تر خواهد بود. قرن آینده، متعلق به نیروی کار ماهر و تخصصی است که بتواند در هر شرایطی وظایف متعدد خود را انجام دهد، بنابراین مؤلفه‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی آینده، چالش‌های فراوری مدیران و فرماندهان دنیای دفاعی، امنیتی خواهد بود. (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹)

امروزه قدرت کشورها بر اساس سرمایه انسانی خلاق و کارآمد سنجیده می‌شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه‌ریزی را برای ارزشمندترین سرمایه خود داشته باشند. پیشرفت منابع انسانی موضوعی است که برنامه‌ریزی آن برای آینده ضروری است و نیاز به آینده‌پژوهی دارد (کمالی راد، ۱۳۹۳: ۶۶)؛ بنابراین در برنامه‌ریزی برای پیشرفت منابع انسانی، بایستی تحلیل‌های در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه لحاظ گردد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۴۶).

یکی از عواملی که به‌طور عام در طول تاریخ و به‌طور خاص در عصر کنونی و آینده باعث تغییر و تحولات می‌شود و همچنین برتری ملت‌ها و کشورها را در سطوح منطقه‌ای و بین‌المللی رقم می‌زند، افزایش دانش و آگاهی همه‌جانبه منابع انسانی و توسعه و پیشرفت آن است (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲). در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، فن‌آوری و سرمایه) باارزش‌ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، منابع انسانی است. موضوع توسعه‌ی منابع انسانی باید به‌عنوان وظیفه‌ی اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود. (همان منبع) و این کار مستلزم سیستم‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط بین این مدیران و

^۱.Herman

^۳. مکانی است که نیروهای نظامی تلاش دارند تا در شرایط آن تاثیرگذارند.

^۳.Cognitive domain

^۴.Alberts

متخصصان، آن‌ها را به شیوه‌ی مؤثری توسعه دهد (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳).

آینده‌نگری از دو بعد حائز اهمیت است. از یک‌سو، رشد سریع دانش، تکنولوژی و جهانی‌شدن، پیش‌بینی نیازهای فراتر از زمان را برای سازمان‌های موفق، اجتناب‌ناپذیر ساخته است. از سوی دیگر، پیش‌بینی آینده توجه به الزامات را مطرح کرده و در حلقه‌های تصمیم‌گیری، زمینه اخذ تصمیمات آینده‌ساز و به هنگام را در سازمان فراهم می‌کند. (کمالی‌راد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸)

از همین رو اصلانیان و همکاران (۱۳۹۵) مدلی در شش مرحله برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آینده‌پژوهانه در سازمان‌های دولتی ارائه داده‌اند.

شکل (۱) الگوی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آینده‌پژوهانه (اصلانیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۰۸)



طبق مدل مذکور در مرحله اول؛ بررسی پیش‌نیازها و ضرورت‌ها: عوامل فردی/ رفتاری، عوامل سازمانی/ساختاری، عوامل زیرساختی/ محیطی بررسی می‌شوند. در مرحله دوم، آماده‌سازی آینده‌پژوهانه: تنظیم فعالیت‌های پیش آینده‌پژوهی: هدف، سطح استراتژیک تحلیل‌ها، شرکت‌کنندگان، تعریف ذینفعان، افق زمانی، روش‌ها، منابع، ارتباطات و اطلاعات. در مرحله سوم؛ معناسازی آینده‌ورودی: محیط‌شناسی، تحلیل، تفسیر، دورنماسازی انجام می‌شود.

در مرحله چهارم؛ توسعه و طراحی آینده‌پژوهانه: توسعه استراتژی‌ها بر پایه آینده مطلوب، برنامه‌ریزی کمی منابع انسانی بر پایه مناسب‌ترین استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی کیفی منابع انسانی بر پایه مناسب‌ترین استراتژی‌ها، مکانیزم یکپارچه‌سازی. در مرحله پنجم؛ اقدام آینده‌پژوهانه: ایجاد پشتیبانی و مشارکت همه‌جانبه مدیریت و کارکنان در اجرا، کار آزمایشی و ابتدایی سیستم اولیه، برنامه‌ریزی اقدام. در مرحله ششم؛ ارزیابی آینده‌پژوهانه: کارت امتیازی آینده: شاخص‌های عملکرد، وعده‌های

استراتژی، شاخص‌های تغییر، شاخص‌های حیاتی محیط، صورت می‌پذیرد (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۰۷).

الزامات توسعه منابع انسانی

نادلر به‌عنوان پیشگام نظریات توسعه‌ی منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعه‌ی منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره‌ی زمانی خاص به‌منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود تعریف کرد (تونکه-نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۵۲). یکی از وظایف و فرآیندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که مفهومی کلی‌تر و عمومی‌تر از توسعه انسانی است که به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان باهدف بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). گیلی و اگلند^۱ توسعه منابع انسانی را به‌عنوان فرایندی شامل مراحل: ۱- توسعه‌ی افراد با تمرکز بر بهبود عملکرد مرتبط با شغل فعلی ۲- توسعه‌ی مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد مأموریت‌های آتی شغلی و ۳- ارائه توسعه‌ی سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد انسانی که موجب کارایی سازمان می‌گردد، تعریف کردند (گیلی و اگلند، ۱۹۹۲؛ به نقل از تونکه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۵۳). در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه‌سازمانی، آموزش کارکنان و توسعه به‌منظور عملکرد تعریف کرد.

از نظر عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹)، توسعه در زمینه محورهای مرتبط با منابع انسانی، در نه حوزه شناسایی شده است: حوزه فرهنگ - حوزه آموزش - حوزه عدالت اجتماعی - حوزه رشد اقتصادی - حوزه دفاعی و امنیتی - حوزه اداری و اجرایی - حوزه قضایی - حوزه بهداشت و درمان - حوزه محیط‌زیست. با بررسی نظریات و مبانی نظری توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می‌توان آن‌ها را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در توانمندسازی فردی بیشتر به نقش

¹ Gilley and Eggland

فرد و خصوصیات روان‌شناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است، ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰: ۳۸). در الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، توسعه منابع انسانی، مؤلفه‌هایی همچون رشد و پیشرفت شخصی، پیشرفت اعتقادی، پیشرفت اخلاقی کارکنان و پیشرفت سازمانی موردنظر است (کمالی‌راد و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۴). سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی، سازمانی و سطح اجتماعی تقسیم کرد. در سطح فردی، عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه‌ی منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، انگیزش از طریق انتظارات، انگیزه یادگیری و عزت‌نفس می‌پردازد. سطح سازمانی تجزیه و تحلیل، عموماً بر جنبه‌ی منابع توسعه‌ی منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه‌ی منابع انسانی باید فعالیت‌ها یا مداخلات توسعه‌ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کند. در این راستا، توسعه‌ی منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیت‌های خود در راستای نیازهای نظام و سازمان است. همچنین در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستم و رویکرد سیستمی است. سطح سوم تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی، سطح اجتماعی است. در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی بر توسعه‌ی جامعه، رقابت‌پذیری ملی و تسهیل شبکه‌سازی تأکید می‌کند. همچنین توسعه‌ی منابع انسانی در این سطح، بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در جهت بهبود رقابت‌پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان تمرکز دارد (توکنه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۵۳). در مجموع تحلیل مبانی نظری موضوع حاکی از این است که این عوامل را می‌توان در قالب چهار دسته عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی قرارداد.

عوامل فردی؛ مجموعه ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی است که افراد را برای بر عهده گرفتن مسئولیت فردی و شغلی در سازمان آماده می‌سازد. این مؤلفه‌ها شامل احساس خود

کارآمدی، آموزش و تجربه، نگرش، برانگیختگی هیجانی می‌باشند (هاکمن و الدهام، ۱۹۸۰، وتن و کامرون، ۱۹۸۰، شلتون^۱، ۲۰۰۲؛ ساح و کاسلواوسکی^۲، ۲۰۰۰؛ کیگریزلی، ۲۰۰۵؛ کانگو و کانگرو، ۱۹۹۸؛ ملیزو آنگستون، ۲۰۰۳).

عوامل سازمانی؛ به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توسعه و توانمندسازی تأکید می‌نماید (جزنی و رستمی، ۹۰: ۳۸). برخی از مؤلفه‌های سازمانی شامل؛ داشتن اهداف روشن و الهام‌بخش، ساختار سازمانی، نظام ارزشیابی و پاداش‌دهی و دسترسی کارکنان به منابع می‌باشد (باندورا، ۱۹۸۶؛ باول و لاولر، ۱۹۹۵؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ نسان و هولت، ۲۰۰۲؛ روبینسو، ۲۰۰۲).

عوامل مدیریتی؛ مجموعه اقداماتی است که مدیر سازمان در راستای وظایف مدیریتی خود به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان اتخاذ می‌نماید (مجدالدین، ۱۳۹۰: ۸۴). این اقدامات شامل سهیم نمودن در اطلاعات، سبک رهبری و مدیریت، تفویض اختیار و استقلال و آزادی عمل می‌شود (بلانچارد و زیگامی، ۱۹۸۵؛ باول و لاولر، ۱۹۹۵؛ وتن و کمرون^۳، ۱۹۹۸؛ کانگو و کانگرو، ۱۹۹۸؛ رمزدن، ۱۹۹۷؛ راندوالف، ۱۹۹۸؛ مارکود، ۱۹۹۶، دی و دیومر، ۲۰۰۱؛ ساچ و کوسلوکی، ۲۰۰۰؛ روبینسو، ۲۰۰۲؛ اندویی اسکایزی، ۲۰۰۳؛ کی گریزلی، ۲۰۰۵).

عوامل محیطی؛ مجموعه عوامل پیرامونی که سازمان، گروه‌ها و افراد را به‌صورت هاله‌ای در بر گرفته و تمامی اقدامات و فعالیت‌های آن‌ها را تحت شرایطی و با تأثیر متقابل در درون و بیرون و سطح جامعه محلی، ملی و بین‌المللی انجام می‌رود. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از وضعیت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی (رابینز، کرینو، فردندال، ۲۰۰۲؛ کوبین و اسپریتزر^۴، ۱۹۹۷، بلانچارد، ۲۰۰۳؛ هاکمن و همکاران، ۱۹۸۰؛ مک‌گراو و فلو، ۱۹۹۸؛ نانسی فو، ۱۹۹۶؛ دنیس کینلا، ۱۹۹۵، کانگر و کانانکو، ۱۹۹۸؛ کانگر، ۱۹۸۶).

^۱. Shelton

^۲. Sagie & Kaslowsky

^۳. Whetten & Cameron

^۴. Quinn & Speritzer

توسعه دفاعی

در محیط‌های متلاطم و متغیر امروزی همه سازمان‌ها ناگزیر از توسعه در کارکردهای درونی و بیرونی خود هستند (اسکینر^۱ و همکاران، ۲۰۰۲). بر این اساس، توسعه‌سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است که با جهت‌دهی به اقدامات اصلاحی، بهبود اقدامات و عملیات سازمانی، موجب حفظ کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (ایلو^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). با توسعه، سازمان می‌تواند خود را با تکنولوژی‌ها و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند (بنیس^۳، ۱۹۹۶: ۳۰۱). توسعه و تحول سازمانی چرخه چندبعدی، نوین و تلاشی است برنامه‌ریزی‌شده، در سراسر سازمان که گرداننده آن عوامل انسانی است (محمودی، ۱۳۹۲: ۵۰). توسعه تمام جنبه‌های زندگی انسان را در برمی‌گیرد و نظام اسلامی با اتکای به مبانی الهی و توحیدی و اصول متخذ از آن، جایگاه انسان را در فرایند توسعه، ترفیع می‌بخشد و این امر باعث می‌شود تا انسان، مدیر فرایند پیشرفت، مالک منابع و محصول تولیدی باشد (یوسفی، ۱۳۸۹: ۲۵۳). در سال‌های اخیر این رویکرد در مدل‌های جدید توسعه مثل توسعه انسانی نیز مطرح شده که توسعه کشورها با این شاخص سنجیده می‌شود و در این نظریه انسان به‌عنوان یک موجود متفکر که توانایی ایجاد تغییر در محیط زندگی و فعالیت خود را دارد؛ محور توسعه قلمداد می‌شود (حسینی، ۱۳۸۷: ۱۴۷)؛ و همچنین بر طبق فرمایشات رهبر معظم انقلاب اسلامی نگاه اسلام به انسان، محور بودن انسان است (۸۹/۱۰/۹). آمارتیاسن، یکی از پیشگامان نظریه‌پرداز نسل سوم توسعه نیز، انسان را محور توسعه دانسته است (نوبخت، ۱۳۸۹: ۲۴۰).

مقام معظم رهبری (۱۳۹۲/۱۲/۱۵) فرموده‌اند: "دنیا در حال یک تحول است و نشانه‌های تحول را باید دید ولو این تحول به‌مرور در ظرف بیست سال انجام پذیرد". سازمان‌های نظامی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و بایستی متناسب با تحولات این حوزه در سطح منطقه و جهان، شاخص‌های مؤثر بر توسعه دفاعی را شناسایی، تقویت و توسعه دهند. در حوزه توسعه دفاعی، توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل بهره‌وری

^۱. Skinner

^۲. Elliott et al

^۳. Bennis

پایین، تعارض بین افراد و گروه‌ها، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت هستند (نوروزی، ۱۳۹۱: ۳۶)؛ که عمدتاً با شاخص‌های توسعه منابع انسانی کارکنان سازمان‌های نظامی ارتباط داشته و یا تحت تأثیر آن می‌باشند (محمودی، ۱۳۹۲: ۵۰) بنابراین توسعه منابع انسانی نقشی بسیار مهم‌تر از سرمایه فیزیکی در جوامع ایفا می‌کند و پیمودن راه‌های توسعه، تحول و تکامل دفاعی بدون توجه به توسعه منابع انسانی دشوار می‌شود (زارع شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۹۷). در این تحقیق بر طبق سند چشم‌انداز و الگوی مطلوب توسعه ایرانی اسلامی، شاخص‌های توسعه دفاعی شامل؛ استقلال، اقتدار، بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت می‌باشد (نوبخت و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴۰)؛ بنابراین محور توسعه دفاعی، انسان است و شاخصی که توسعه انسانی را در جوامع بهبود می‌بخشد، توسعه منابع انسانی است. ارتقای وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های نظامی یک برنامه تغییر و توسعه فردی و سازمانی است که مستقیماً بر روی شاخص‌های توسعه دفاعی مؤثر می‌باشد.

پیشینه تحقیق

حسین هاشمی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای نشانگر روابط حاکم بر عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر آماده‌سازی و توسعه منابع انسانی آینده سپاه را ارائه کرده‌اند و کمالی راد و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر توسعه (پرورش) منابع انسانی اسلامی ایران در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی را شناسایی نموده‌اند. تونکه‌نژاد و داوری (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای توجه به چهار بعد هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت و سازگاری با محیط را برای توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی لازم و ضروری دانسته است. اصلانیان و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای الگوی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آینده‌پژوهانه در سازمان‌های دولتی را در شش مرحله و هفده گام ارائه داده‌اند.

پژوهشی با عنوان «روندهای جهانی ۲۰۳۰؛ جهان‌های بدیل^۱» توسط «شورای اطلاعات ملی آمریکا^۲» اجرا شده است که چهار سناریو موتورهای خاموش، گسترش، جینی یا جهان تضادها و دنیای فارغ از دولت در آن ارائه شده است. گزارشی با عنوان «مواجهه با ایران: تقابل، مهار و یا درگیری» توسط اندیشگاه رند در سال ۲۰۰۷ منتشر شده است. این سند نگاه جامعی به موضوع رودررویی با ایران دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و با رویکرد اکتشافی در دو فاز انجام شده است. در فاز اول شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به الزامات توسعه منابع انسانی از مبانی نظری و مصاحبه‌ها استخراج و سپس به روش دلفی در سه دور در اختیار اعضای جامعه آماری قرار داده شد و در فاز دوم پس از مشخص شدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، برای تعیین رابطه بین توسعه انسانی با توسعه دفاعی، پرسشنامه مربوطه تهیه و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد و نتایج با استفاده از آمار استنباطی تحلیل گردید.

برای آینده‌پژوهی از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود، یکی از این روش‌ها، روش دلفی می‌باشد. هدف اصلی دلفی، پیش‌بینی آینده بود، اما در زمینه‌های تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی آن، قضاوت، تسهیل حل مسئله، نیازسنجی، هدف‌گذاری، کمک به برنامه‌ریزی، تعیین اولویت، پیش‌بینی آینده، خلاقیت، سازمان‌دهی ارتباطات گروهی، جمع‌آوری گروهی اطلاعات، آموزش گروه پاسخ‌دهنده، تعیین سیاست‌ها، تخصیص منابع و اجماع یا توافق گروهی نیز بکار می‌رود. این تکنیک به‌عنوان یکی از روش‌های مطرح در آینده‌پژوهی همواره راه‌گشای بسیاری از دغدغه‌های آینده است (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۰۰). جامعه آماری تحقیق برای فاز اول تحقیق (دلفی) برای شناسایی شاخص‌ها، تعداد ۲۰ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های نظامی می‌باشند که به روش هدفمند انتخاب شدند و برای فاز دوم، کارشناسان سازمان‌های نظامی می‌باشند که با استفاده از

¹.Global Trends – 2030, Alternative Worlds

².NIC

جدول مورگان از بین جامعه آماری بر اساس چهار طبقه انتخاب‌شده و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، گروه نمونه‌ای برابر ۱۵۶ نفر انتخاب گردیدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. روایی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها توسط خبرگان و صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه تأیید گردید. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ (جدول شماره ۱) محاسبه گردید که مقدار آلفاهای محاسبه‌شده، بر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه صحه گذاشت.

جدول شماره ۱: ضریب اعتماد گویه‌های پرسشنامه

ابعاد	تعداد گویه‌ها	الفای کرونباخ
فردی	۷	٪۸۷
سازمانی	۶	٪۹۲
مدیریتی	۸	٪۸۶
محیطی	۵	٪۸۹
توسعه دفاعی	۴	٪۷۹
کل پرسشنامه	۳۰	۰/۸۹

در این پژوهش برای تعیین میزان توافق نظر بین خبرگان از محاسبه میانگین و ضریب کندال و برای تعیین ارتباط و همبستگی بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول شماره ۲. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کنдал و ضریب همبستگی

مقدار میانگین	مقدار ضریب کنдал	تفسیر	اطمینان نسبت به اولویت عوامل	مقدار ضریب همبستگی	تفسیر
۱ تا ۳	٪۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد	صفر	فقدان همبستگی (رابطه ندارد)
۳ تا ۵	٪۳	اتفاق نظر ضعیف	کم	صفر تا ٪۳	همبستگی ضعیف
۵ تا ۷	٪۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط	٪۳ تا ٪۷	همبستگی متوسط
۷ تا ۹	٪۷	اتفاق نظر زیاد	زیاد	بیشتر از ٪۷	همبستگی قوی
۹ تا ۱۰	٪۹	اتفاق نظر خیلی زیاد	خیلی زیاد	یک	همبستگی کامل

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در پاسخ به سؤال یکم، الزامات توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی در افق ۱۴۱۰ بامطالعه منابع علمی به شرح ذیل شناسایی گردید.

جدول شماره (۳) الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی و توسعه دفاعی

ابعاد	مؤلفه	منبع احصاء
عامل فردی/ رفتاری	احساس خودکارآمدی	هاکمن و الدهام، ۱۹۸۰، وتن و کامرون، ۱۹۸۰، شلتون ^۱ ، ۲۰۰۲؛
	آموزش و تجربه	ساح و کاسلواسکی ^۲ ، ۲۰۰۰؛ کیگزلی، ۲۰۰۵؛ کانگو و کانگرو،
	نگرش	۱۹۹۸؛ ملیزو آنگستون، ۲۰۰۳
	برانگیختگی هیجانی	
عامل سازمانی/ ساختاری	اهداف و چشم‌انداز	(باندورا، ۱۹۸۶؛ باول و لاولر، ۱۹۹۵؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ نسان و
	ساختار سازمانی	هولت، ۲۰۰۲؛ روبینسو، ۲۰۰۲).
	دسترسی به منابع	
	نظام ارزشیابی عملکرد	
عامل مدیریتی	تفویض اختیار	بلانچارد و زیگامی، ۱۹۸۵؛ هاکمن و الدهام، ۱۹۸۰؛ نولر، ۱۹۹۱؛
	استقلال و آزادی عمل	باول و لاولر ۱۹۹۵؛ اسپریتزر و مشیر، ۱۹۸۱؛ وتن و کامرون ^۳ ،
	سهیم شدن در اطلاعات	۱۹۹۸؛ کانگو و کانگرو، ۱۹۹۸؛ رمزدن، ۱۹۹۷؛ راندوالف، ۱۹۹۸؛
	سبک مدیریت و رهبری	مارکود، ۱۹۹۶، دی و دیومر، ۲۰۰۱؛ ساچ و کوسلوکی، ۲۰۰۰؛
		روبینسو، ۲۰۰۲؛ اندویی اسکایزی، ۲۰۰۳؛ کی گریزی، ۲۰۰۵
عامل محیطی	سیاسی	رابینز، کرینو، فردندال، ۲۰۰۲؛ کوبین و اسپریتزر ^۴ ، ۱۹۹۷،
	اقتصادی	بلانچارد، ۲۰۰۳؛ باندورا، ۱۹۸۶، هاکمن و همکاران، ۱۹۸۰؛ کرچ،
	ارتباطی و فرهنگی	کراچفلید و بالاک، ۱۹۶۲؛ مک گراو و فلو، ۱۹۹۸؛ نانسی فو،
	زیست‌محیطی	۱۹۹۶؛ دنیس کینلا، ۱۹۹۵، کانگر و کانانکو، ۱۹۹۸؛ کانگر، ۱۹۸۶
توسعه دفاعی	استقلال	الگوی مطلوب توسعه ایرانی اسلامی (نوبخت و همکاران، ۱۳۸۹؛
	اقتدار	۲۴۰)
	بازدارندگی همه‌جانبه	
	پیوستگی مردم و حکومت	

در گام دوم عوامل شناسایی شده از ادبیات موضوع (جدول ۳) در اختیار اعضای گروه دلفی قرار داده شد و از آنان درخواست گردید چنانچه با مؤلفه‌های ارائه شده و طبقه‌بندی آن موافق هستند نظر خود را اعلام و در صورت عدم موافقت با مؤلفه‌های پیشنهادی، دلایل خود را بیان و همچنین مؤلفه‌های که به نظر آنان مهم است را پیشنهاد نمایند. در

¹ Shelton

² Sagie & Kaslowsky

³ Whetten & Cameron

⁴ Quinn & Sprotzer

این مرحله همه مؤلفه‌های معرفی شده به‌غیر از یکی از مؤلفه‌های عوامل محیطی (مؤلفه عوامل زیست‌محیطی) تأیید گردید و مؤلفه‌های جدیدی نیز به شرح ذیل نیز از بین پیشنهاد اعضای گروه دلفی به آن‌ها اضافه شد.

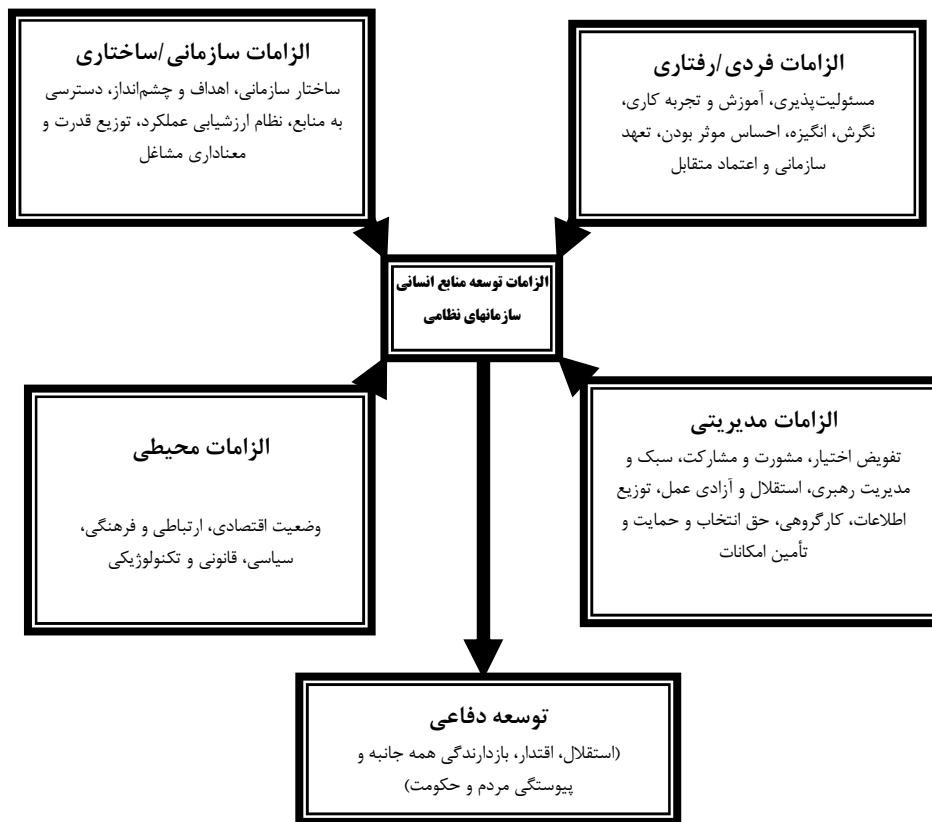
جدول شماره (۴) الزامات توسعه منابع انسانی حاصل از دور اول دلفی (تغییرات)

ابعاد	مؤلفه‌های جدید اضافه شده
عوامل فردی / رفتاری	مؤثر بودن - تعهد کارکنان - اعتماد متقابل
عوامل مدیریتی	مشورت و مشارکت - توزیع اطلاعات - کارگروهی - حمایت و تأمین امکانات
عوامل سازمانی/ساختاری	نظام توزیع قدرت - معناداری شغل
عوامل محیطی	مؤلفه زیست‌محیطی به دلیل نداشتن پشتوانه قوی و ارتباط مستقیم حذف و مؤلفه عوامل قانونی و عوامل تکنولوژیکی نیز از طریق اعضاء اضافه گردید.

در گام سوم مؤلفه‌های شناسایی شده از منابع علمی که در مرحله اول دلفی به تأیید اعضاء گروه رسیده بود (جدول ۳) به همراه مؤلفه‌های پیشنهادی اعضای گروه (جدول ۴) در قالب یک پرسشنامه تنظیم و جهت اعلام نظر مجدد به اعضای گروه ارسال گردید. در این مرحله نتایج دور اول تأیید شد. در دور سوم دلفی نتایج تحلیل دلفی در ارتباط با عوامل مؤثر بر توانمندسازی و توسعه دفاعی نشان داد که در این مرحله همه مؤلفه‌ها مورد تأیید اعضای گروه دلفی قرار گرفته است و میانگین آن‌ها بالاتر از ۵ بوده است و هیچ‌یک از اعضاء به این مؤلفه‌ها نمره کمتر از ۴ نداده‌اند (جدول ۵).

جدول (۵) ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی و توسعه دفاعی (نتیجه دور سوم و نهایی دلفی)

بعد	مؤلفه‌ها	میانگین دوم سوم	انحراف معیار دور سوم	ضریب کندال دور سوم
الزامات فردی/ رفتاری	احساس خودکارآمدی	۶	۱.۳۳۳	.۸۲
	آموزش و تجربه	۶/۵	۰.۵۲۷	.۸۵
	نگرش	۵/۷	۱.۴۱۸	.۷۸
	برانگیختگی هیجانی	۶/۷	۰.۴۸۳	.۸۶
	مؤثر بودن	۵/۲	۰.۹۱۸	.۷۵
	تعهد کارکنان	۵/۹	۰.۸۷۵	.۷۷
	اعتماد متقابل	۵/۹	۰.۸۷۵	.۷۸
	ساختار سازمانی	۵/۳	۱.۴۱۸	.۷۶
	اهداف و چشم‌انداز	۵/۸	۰.۴۲۱	.۷۹
الزامات سازمانی ساختاری	دسترسی به منابع	۵/۴	۱.۱۷۳	.۸۱
	نظام ارزشیابی عملکرد	۵/۴	۱.۱۷۳	.۷۹
	نظام توزیع قدرت	۶	۰.۸۱۶	.۸۲
	معناداری شغل	۵/۷	۰.۴۸۳	.۸۰
	تفویض اختیار	۶/۲۵	۰.۴۵۲	.۸۳
	مشورت و مشارکت	۶/۷۵	۰.۴۵۲	.۸۵
	سبک و مدیریت رهبری	۶/۲۵	۰.۴۵۲	.۸۱
	استقلال و آزادی عمل	۶/۵	۰.۹۰۴	.۸۲
	توزیع اطلاعات	۶/۲۵	۰.۸۶۶	.۷۹
الزامات مدیریتی	کارگروهی	۶/۵	۰.۵۲۲	.۸۳
	حق انتخاب	۶	۰.۷۳۸	.۷۸
	حمایت و تأمین امکانات	۶/۵	۰.۹۰۴	.۸۳
	وضعیت اقتصادی	۵/۲۵	۱.۵۸۱	.۸۷
	ارتباطی و فرهنگی	۵/۷	۱.۳۰۹	.۷۶
	سیاسی	۵/۵	۱.۶۰۳	.۷۹
	قانونی	۵/۵	۱.۶۰۳	.۸۲
	تکنولوژیکی	۶	۰.۷۳۸	.۸۱
	استقلال	۵/۹	۱.۳۱۸	.۷۸
توسعه دفاعی	اقتدار	۵/۷	۱.۱۵۳	.۸۱
	بازدارندگی همه‌جانبه	۶/۲۵	۰.۴۵۲	.۸۳
	پیوستگی مردم و حکومت	۵/۵	۱.۶۰۳	.۷۹



شکل (۲) مدل مفهومی تحقیق

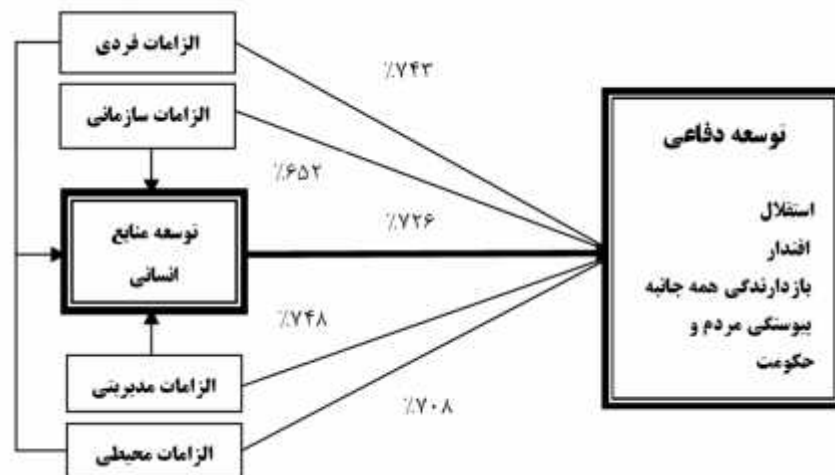
همان‌گونه که در جدول شماره پنجم و مدل مفهومی مشخص شده است، الزامات توسعه منابع انسانی از نظر مبانی نظری و خبرگان حوزه مورد مطالعه، در چهار بعد الزامات فردی/رفتاری، سازمانی/ساختاری، مدیریتی و محیطی تبیین شده‌اند. همچنین با استناد به ادبیات تحقیق و نظرخواهی از خبرگان، توسعه دفاعی دارای مؤلفه‌های: استقلال؛ اقتدار؛ بازدارندگی همه‌جانبه، پیوستگی مردم و حکومت می‌باشد.

سؤال دوم: آیا بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی ارتباط معناداری وجود دارد؟ جهت پاسخ سؤال فوق و بررسی وجود همبستگی بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چون مقدار سطح معنی‌داری (Sig) از مقدار خطا () کمتر است، در نتیجه بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۷۲۶ می‌باشد، که نشان‌دهنده

همبستگی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، لذا جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم‌جهت و از نوع مثبت است. با بهبود شاخص‌های توسعه منابع انسانی، شاخص‌های توسعه دفاعی بهبود خواهد یافت و در نتیجه پیوستگی بین مردم و نظام بیشتر و استقلال، اقتدار و بازدارندگی کشور در همه ابعاد تقویت و امنیت ملی افزایش خواهد یافت. ارتباط بین مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی با توسعه دفاعی نیز مثبت است و نتایج این تحلیل در جدول (۶) آمده است.

جدول (۶) نتیجه آزمون همبستگی

متغیر وابسته: توسعه دفاعی			متغیرها
نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	متغیر مستقل
همبستگی قوی	.۰۰۲	.۷۲۶	توسعه منابع انسانی
همبستگی قوی	.۰۰۰	.۷۴۳	الزامات فردی / رفتاری
همبستگی متوسط	.۰۰۵	.۶۵۲	الزامات سازمانی / ساختاری
همبستگی قوی	.۰۰۰	.۷۴۸	الزامات مدیریتی
همبستگی قوی	.۰۰۲	.۷۰۸	الزامات محیطی



شکل (۳) تبیین رابطه بین توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی (همراه با مؤلفه‌های آن) و توسعه دفاعی

با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده توسعه منابع انسانی با همبستگی معادل ۰/۷۲۶ بر توسعه دفاعی تأثیرگذار می‌باشد و الزامات مدیریتی، الزامات فردی، الزامات محیطی و الزامات سازمانی هم به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۷۴۸، ۰/۷۴۳، ۰/۷۰۸ و ۰/۶۵۲ با توسعه دفاعی همبستگی و ارتباط دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به دنیای متلاطم امروزی و تغییر و تحولات و جنگ‌های متعدد، سازمان‌های نظامی در آینده در معرض چالش‌های متعددی خواهند بود که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش مرتبط با توسعه منابع انسانی است. به‌طور کلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی‌های جدید به‌کاررفته در صحنه جنگ‌ها، ساختارهای پیچیده و منعطف نیروهای نظامی، استراتژی‌ها متنوع و ناهمگون جنگ و فرهنگ سازمانی غالب غربی است، که هر یک از این تغییرات چالش‌های نوینی در حوزه منابع انسانی و بالطبع در توسعه دفاعی ایجاد می‌کند.

از این رو استفاده از رویکردهای آینده‌پژوهانه در توسعه منابع انسانی می‌تواند از جمله راهبردهای ضروری برابر چالش‌های محیط پویای آینده سازمان‌های نظامی و دفاعی باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر الزامات توسعه منابع انسانی در این سازمان‌ها را در چهار بعد؛ الزامات فردی/ رفتاری، الزامات سازمانی/ ساختاری، الزامات مدیریتی و الزامات محیطی بیان می‌کند. الزامات فردی شامل مؤلفه‌های؛ مسئولیت‌پذیری، آموزش و تجربه کاری، نگرش، انگیزه، احساس مؤثر بودن، تعهد سازمانی و اعتماد متقابل می‌باشد که از بین این مؤلفه‌ها آموزش و تجربه کاری بیشترین تأثیر را بر توسعه منابع انسانی دارد و تحلیل روند توسعه کشورهای پیشرفته نیز حاکی از آن است که تربیت و آموزش نقش بی‌بدیلی در توسعه منابع انسانی دارد و عمدتاً کشورهای که نظام تربیتی و آموزشی قوی دارند و از تولید علمی بالایی برخوردار هستند، از منابع انسانی توانمندی برخوردار می‌باشند که این توانمندی منجر به توسعه دفاعی آن‌ها نیز شده است. به‌عنوان مثال آمریکا رتبه نخست علمی دنیا را دارد و دانشگاه‌های آن کشور نیز در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی عمدتاً جایگاه اول را به خود اختصاص می‌دهند و از نظر قدرت نظامی نیز آن

کشور جایگاه برتری نسبت به سایر کشورها دارد. همچنین احساس مؤثر بودن کم‌اثرترین مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها می‌باشد و بقیه مؤلفه‌ها در بین این دو مؤلفه قرار دارند.

الزامات سازمانی شامل مؤلفه‌های؛ ساختار سازمانی، اهداف و چشم‌انداز، دسترسی به منابع، نظام ارزشیابی عملکرد، توزیع قدرت و معناداری مشاغل می‌باشد. از بین این عوامل، توزیع قدرت بیشترین تأثیر را در توسعه منابع انسانی دارد؛ بنابراین قدرت را می‌توان میزان کنترل بر منابع (اعم از انسانی، مالی، اطلاعات، تجهیزات و...) تعریف کرد که توسط افراد یا بخش‌های مختلف درون سازمان اعمال می‌شود. به این ترتیب، میزان قدرت یک فرد یا یک گروه با مقدار، تنوع و اهمیت منابعی که تحت اختیار و کنترل آنان است رابطه مستقیم دارد. لذا قدرت و نحوه توزیع آن در سازمان‌های نظامی عاملی بنیادی و تعیین‌کننده در روابط بین انسانی در سازمان‌ها و زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی می‌باشد؛ و همچنین ساختار سازمانی در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها کمترین تأثیر را در توسعه منابع انسانی دارد و سایر مؤلفه‌ها نیز در بین این مؤلفه‌ها قرار دارند.

الزامات مدیریتی شامل مؤلفه‌های؛ تفویض اختیار، مشورت و مشارکت، سبک و مدیریت رهبری، استقلال و آزادی عمل، توزیع اطلاعات، کارگروھی، حق انتخاب و حمایت و تأمین امکانات می‌باشد. از بین این مؤلفه‌ها، مشورت و مشارکت دادن کارکنان بیشترین تأثیر را دارد زیرا مشورت و مشارکت دادن کارکنان و مدیریت مشارکتی در سازمان‌های نظامی، موجب بروز خلاقیت‌ها و شایستگی‌ها در کارکنان شده و خطاهای موجود در روند تصمیم‌گیری را تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش خواهد داد. این نوع مدیریت، تحولات کیفی عمیقی را به وجود آورده و منابع انسانی را مورد استفاده بهینه قرار می‌دهد. چراکه نیروی انسانی استعدادی بالقوه بوده که مدیریت مطلوب می‌تواند آن را به صورت بالفعل درآورده و به شکوفایی تبدیل نماید. در این روش، سازمان به سوی شایسته‌سالاری حرکت خواهد کرد و افراد در جایگاه اصلی خود قرار می‌گیرند و هر کاری به دست کاردان سپرده خواهد شد و توسعه منابع انسانی که پیش‌نیاز توسعه دفاعی می‌باشد محقق خواهد شد.

الزامات محیطی شامل مؤلفه‌های؛ وضعیت اقتصادی، ارتباطی و فرهنگی، سیاسی، قانونی و تکنولوژیکی می‌باشد. از بین این مؤلفه‌ها، عوامل فنی و تکنولوژیکی بیشترین تأثیر را در توسعه منابع انسانی دارد، زیرا عوامل فنی و تکنولوژیکی اعم از سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبکه افزار کمک شایانی در پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مختلف منابع انسانی (جذب، تربیت و آموزش و مدیریت دانش) می‌نماید و بر افزایش مهارت افراد و توسعه منابع انسانی کمک می‌نماید و همچنین عوامل سیاسی کم‌ترین تأثیر را دارد زیرا سازمان‌های نظامی به دلیل ماهیت مأموریت و فعالیت خود کم‌ترین تأثیر را از مؤلفه‌های سیاسی می‌پذیرند و سایر مؤلفه‌ها نیز در بین این دو مؤلفه قرار دارند.

توسعه دفاعی نیز شامل مؤلفه‌های؛ استقلال، اقتدار، بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت می‌باشد. از بین این مؤلفه‌ها بازدارندگی همه‌جانبه بیشترین تأثیر را بر توسعه دفاعی دارد. بازدارندگی همه‌جانبه به معنای برخورداری از توانمندی‌های نظامی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی است که هیچ‌کدام را نمی‌توان نادیده گرفت بلکه باید توازن و تعادلی بین این ابعاد مختلف در نظر گرفته شود؛ و همچنین مؤلفه‌های پیوستگی بین مردم و حکومت، اقتدار و استقلال در جایگاه بعدی قرار دارند.

بین توسعه منابع انسانی با توسعه دفاعی ارتباط و همبستگی قوی معادل ۷۲۶٪ وجود دارد و الزامات مدیریتی، الزامات فردی، الزامات محیطی و الزامات سازمانی هم به ترتیب با ضریب همبستگی ۷۴۸٪، ۷۴۳٪، ۷۰۸٪ و ۶۵۲٪ با توسعه دفاعی همبستگی و ارتباط دارند.

با توجه به همبستگی مثبت و مستقیم بین توسعه منابع انسانی و مؤلفه‌های آن با توسعه دفاعی و محوریت منابع انسانی در فرایند توسعه بر مبنای الگوهای ایرانی - اسلامی و توسعه دفاعی، هر چه قدر سرمایه‌گذاری برای توسعه منابع انسانی افزایش یابد، منجر به توسعه شاخص‌های انسانی شده و توسعه انسانی نیز منجر به افزایش امنیت، اقتدار، استقلال، بازدارندگی و پیوستگی بین مردم و حکومت شده و امنیت ملی را افزایش می‌دهد.

پیشنهادها

با توجه به اینکه منابع انسانی به‌عنوان یکی از منابع اصلی سازمان‌های نظامی می‌باشد، لذا نیازمند طراحی یک فرایند علمی است که شامل جذب، توسعه و استفاده بهینه از منابع انسانی می‌باشد. این فرایند باید مطابق با نیازهای سازمان‌های نظامی تعریف و موفقیت اجرا را تضمین نماید و از طرفی دارای سیستم انگیزشی مناسب برای منابع انسانی باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد:

با توجه به کاهش نرخ رشد و افزایش رقابت در جذب کارکنان، سازمان‌های نظامی برای تحقق سند چشم‌انداز بایستی فرایند شناسایی و جذب متقاضیان فعلی را بازنگری و از روش‌های چندگانه کارمندیابی (مراجعه مستقیم، آگهی، مدارس و دانشگاه‌ها، دفاتر کاریابی، توصیه کارکنان، جذب کارکنان وظیفه پس از پایان خدمت و ...) استفاده نمایند و همزمان شاخص‌های استخدامی موجود را از نظر شرایط عمومی و استخدامی اصلاح و بروز رسانی نمایند تا بخشی از الزامات فردی مؤثر بر توسعه منابع انسانی تحقق یابد.

برای تقویت الزامات فردی/رفتاری مؤثر بر توسعه منابع انسانی، کارکنان موجود، از نظر داشتن انگیزه، دانش و تجربه کاری و مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، اعتماد متقابل، نگرش و میزان مؤثر بودن، بایستی به‌صورت سالیانه مورد ارزیابی دقیق و علمی قرار گیرند و نتیجه این ارزیابی به‌عنوان معیاری جهت برنامه‌ریزی‌های کارمندیابی، انتخاب و استخدام، آموزش، ارتقاء، انتصاب مورداستفاده قرار گیرد.

نظام تربیتی و آموزشی موجود متناسب با تهدیدات افق ۱۴۱۰ موردبازنگری و اصلاح قرار گیرد و سیستم حقوق و مزایا بازطراحی و یک سیستم حقوق و مزایای مؤثر، منصفانه، عادلانه، منطقی و قابل‌رقابت با حقوق و مزایای سازمان‌های دیگر (همانند سطوح مهارت‌ها) طراحی و پیاده‌سازی گردد و مؤلفه مربوط به پرداخت منصفانه مدنظر قرار گیرد.

با آموزش و تشویق کارکنان به همکاری و تقویت روحیه کار جمعی و ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه روابط خوب بین کارکنان از قبیل: برگزاری نشست‌های غیررسمی در هنگام بروز مشکلات و حل مسائل غیر کاری، برگزاری اردوهای تفریحی، برگزاری مسابقات ورزشی و ... به اصلاح و تقویت روابط بین همکاران بپردازیم.

برای تقویت عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر توسعه منابع انسانی، اهداف و چشم‌انداز سازمان‌ها بازنگری و به‌روزرسانی گردد و در بازطراحی سازمان‌ها، بحث معناداری مشاغل، دسترسی به منابع، نحوه ارزشیابی عملکرد و مناسب‌سازی ساختارهای سازمانی مدنظر قرارگیرد.

با اجرای برنامه‌های مهندسی مجدد، طراحی شغل، توسعه و غنی‌سازی، گردش شغلی و برقراری سیستم بازخورد، عوامل مربوط به ویژگی‌های شغلی را تقویت و اصلاح نمائیم و همچنین متناسب با فرهنگ و توانمندی‌های موجود منابع انسانی از روش‌های طراحی شغل بومی استفاده گردد.

با توجه به اثرگذاری عوامل محیطی بر توسعه منابع انسانی، با برنامه‌ریزی و واگذاری امکانات رفاهی و خدماتی مناسب، نیازهای اقتصادی و اولیه کارکنان (منازل سازمانی، وام ضروری، خودرو و ...) تأمین و همچنین روند انتخاب، انتصاب، ارتقاء با اصلاح قوانین و مقررات این حوزه بهبود یابد و اداره عقیدتی سیاسی و نهاد نمایندگی ولی فقیه و حفاظت اطلاعات این سازمان‌ها با برگزاری کلاس‌های آگاه‌سازی و توجیهی، تأثیر عوامل فرهنگی و سیاسی را بر کارکنان کاهش دهند.

با توجه به تأثیری که سطح تحصیلات بر توسعه منابع انسانی کارکنان دارد، برنامه‌های آموزشی متناسب با شرح تخصص و توانمندی‌های کارکنان طرح‌ریزی و اجراء گردد و با استناد به ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» سازمان‌های نظامی نیز مثل سازمان‌های کشوری، دوره‌های آموزشی طول خدمت کارکنان خود را (تخصصی ثانویه، سرپرستی، عالی رسته‌ای و دوره‌های عرضی عمومی و تخصصی) ارزش‌گذاری کرده و برای آن‌ها گواهینامه‌های آموزشی نوع دوم صادر نمایند تا کارکنان از مزایای مربوطه استفاده نمایند. همچنین با اعطای امتیازات و بورس‌های تحصیلی، شرایط لازم را برای ادامه تحصیل کارکنان فراهم گردد.

به‌طورکلی می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الزامات توسعه منابع انسانی در افق ۱۴۱۰ شامل چهار بعد فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی است؛ بنابراین با تقویت و اصلاح این عوامل، توسعه منابع انسانی در افق موصوف قابل‌دستیابی خواهد بود و با توجه به

همبستگی مثبت و بالای بین توسعه منابع انسانی و توسعه دفاعی، متعاقب آن توسعه دفاعی محقق و عملکرد سازمانی بهبود، توان دفاعی تقویت و امنیت کشور قوی‌تر خواهد شد.

اولین محدودیت این پژوهش، همانند هر تحقیق آینده‌پژوهی دیگر، آن است که هیچ راهی برای اطمینان از صحت نتایج آن وجود ندارد، چرا که تا آینده فرارنرسد، نمی‌توان در خصوص صحت و دقت پیش‌بینی‌ها و توصیه‌ها قضاوت کرد. برای کاهش نسبی خطای این محدودیت تلاش شد تا آفق آینده‌نگری تا حد ممکن واقع‌بینانه در نظر گرفته شود. دومین محدودیت این تحقیق گستردگی موضوع مورد مطالعه بود که امکان تحلیل ابعاد محیطی را دشوار می‌نمود و کمبود تحقیقات مشابه در داخل کشور دیگر محدودیت جدی این پژوهش بود، به‌طوری‌که امکان الگوبرداری از کارها و توصیه‌های دیگران را به‌شدت محدود می‌ساخت. برای رفع نسبی این محدودیت تلاش وافر شد تا با وسعت بخشیدن به دامنه پژوهش در مرحله مرور ادبیات موضوع، بیشترین بهره‌برداری از تحقیقاتی که مشابهتی هرچند کوچک در قلمرو پژوهش داشته‌اند، بشود. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت در بهره‌گیری از خبرگان کاملاً مرتبط با موضوع اشاره کرد.

ازجمله پیشنهادهای تحقیق‌های آینده، می‌توان به تبیین سناریوهای توسعه منابع انسانی نظامی در افق آینده و همچنین بررسی هر یک الزامات توسعه منابع انسانی به عنوان یک موضوع مستقل اشاره کرد.

منابع:

- ۱) احمدی، نسیمه (۱۳۸۸). *معرفی و نقد روش دلفی*، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۲۲.
- ۲) اصلانیان، مهران؛ کرد، باقر؛ خزایی صحنه، سعید؛ یعقوبی، نور محمد و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۵) *رویکردی آینده‌پژوهانه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی*، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴۵، زمستان ۹۵، صص ۳۸۹-۴۱۶.
- ۳) امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). *مجموعه بیانات*، قابل دسترسی در: WWW.Khamenei.ir.

- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ رستگار، عباسعلی و نامنی، احمد ۱۳۹۴. آینده پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور، سناریویی محتمل برای افق ۱۴۱۰. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۲۱. شماره ۳
- آرمسترانگ، مایکل ۱۳۸۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- تونکه نژاد، ماندنی و داودی، علی ۱۳۸۸. توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱. شماره ۳.
- جزنی، نسرين و رستمی، علی ۱۳۹۰. طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، ش ۳.
- حسین هاشمی، غلامرضا و همکاران ۱۳۸۹. طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۲، صص ۴۷-۷۰.
- حسینی، حسن ۱۳۸۷. توسعه و شاخص منابع انسانی و بررسی وضعیت آن در ایران، پیک نور، سال ششم، شماره اول.
- رالستون، بیل و ایان ویلسون ۱۳۸۹. راهنمای برنامه‌ریزی سناریویی - راهبردسازی در دوران عدم قطعیت، مترجم مسعود منزوی، انتشارات مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، چاپ اول.
- سلیمانی، مسلم ۱۳۸۳. آینده‌نگری در کلام امام علی (ع)، روزنامه کیهان، تاریخ انتشار ۱۳۸۳/۶/۸.
- شمسی، افضل و همکاران، (۱۳۹۱). مقایسه کیفیت زندگی نظامیان مبتلا و غیر مبتلا به پرفشاری خون. سالنامه پژوهش علوم سلامت و نظامی. ۱۰ (۳): ۲۱۳-۲۱۸.
- عابدی جعفری، حسن؛ سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۹). بررسی نیازهای منابع انسانی برنامه پنجم توسعه: رویکردی آینده‌پژوهی، فصلنامه راهبرد، سال ۱۹، شماره ۵۶، صص ۳۴۵-۳۶۴.
- کمالی راد، اسمعیل؛ میرسپاسی، ناصر؛ نجف بیگی، رضا و کاظمی، افشار (۱۳۹۳) شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه اسلامی ایرانی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و پنجم، شماره ۱۰۰، صص ۶۵-۸۹.
- مجدالدین، عبدالرضا (۱۳۹۰) مدل توانمندسازی مدیران مراکز آموزش عالی دانشگاه جامع علمی کاربردی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- مردوخی، بایزید (۱۳۹۵) روش‌شناسی آینده‌نگری، چاپ سوم، نشر نی، تهران.
- موسسه رند (۱۳۸۸) روندهای راهبردی ایران، مترجم: مسعود منزوی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی - مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. تهران.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴) قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی، مجله تدبیر، ش ۴۶.

- نوبخت، محمدباقر (۱۳۸۹) *الگوی مطلوب توسعه ایرانی اسلامی*، کتاب نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی الگوی ایرانی- اسلامی پیشرفت، دبیرخانه نشست اندیشه‌های راهبردی.
- هاشمی، سید حامد؛ پورامین زاد، سعیده (۱۳۹۰) *چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن*. کار و جامعه. ش ۱۳۶.
- یوسفی، احمدعلی (۱۳۸۹). *جایگاه انسان و سرمایه در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و مقایسه آن با نظام سرمایه‌داری*. کتاب نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی الگوی ایرانی- اسلامی پیشرفت، دبیرخانه نشست اندیشه‌های راهبردی.
- Blanchard. K, Carlos.j.p, Randolph.A, (1996) *Empowerment take More Than one Minute, san Francisco*, Berreti-Koehler
- Elliott, G. C. Kao, S. and Grant, A. M. (2004) *Mattering: Empirical validation of a social psychological construct*. Self and Identity, 3: 339-354.
- National Intelligence Council (2012) *GLOBAL TRENDS 2030:ALTERNATIVE WORLDS. To view electronic version*: www.dni.gov/nic/globaltrends
- Noor, S.M. & Abdullah, M.A (2012) *Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 35,739-745.
- Quinn, Robert. E. & Gretchen, M. Spreitzer (1997) *“The Road to Empowerment: seven questions every leader should consider”*. Organizational Dynamic. V(26),N(2).pp.37-51.
- Sagie, Abraham & Meni, Kaslowsky(2000). *“Participation and Empowerment in organizations”*. London: sage publications
- Skinner, D; Saunders, MNK and Thorn hill, A. (2002). *Human resource management in a changing world. Strategic Change* 11(7): 341-345.
- Shelton, Samuel Terrance (2002) *“Employee, Supervisors, and Empowerment in the public sector: the Role of Employee Trust”*. Thesis of the degree of doctor.
- Whetten, David.A & Kim s, Cameron (1998) *Developing management skills”*. New york:Addison-Wesley, Wheelan,pp381-389