

ارتقای اثربخشی مدیریت در جمهوری اسلامی ایران با به کارگیری بازنشتگان نیروهای مسلح با تاکید بر رزمندگان ۸ سال دفاع مقدس غلامرضا علاماتی^۱ حسین شکوهی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۰۱

چکیده:

این مقاله باهدف ارتقای سطوح مدیریت با به کارگیری کارکنان بازنشته نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش در جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگویی مناسب برای به کارگیری آنها تهیه شده است. نتایج حاصل از فرضیه‌های تحقیق نشان داد که ۹۴/۵ درصد پرسش‌شوندگان درباره فرضیه اول و ۹۲/۵ درصد پرسش‌شوندگان درباره فرضیه دوم اعتقاد داشتند که اثرگذاری شاخص‌های فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی اثربخش کارکنان بازنشته نیروهای مسلح باعث تحول و ارتقای قابل ملاحظه در سطوح مدیریت در حد زیاد و خیلی زیاد خواهد شد. به‌طورکلی نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که به کارگیری کارکنان بازنشته نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش نظامی یا غیرنظامی کشور مبتنی بر یک الگوی علمی پژوهشی، باعث تحول و ارتقای قابل ملاحظه سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران و حفظ شأن و منزلت این افراد در دوران بازنشتگی خواهد شد.

واژگان اصلی:

سطوح مدیریت، بازنشتگان نیروهای مسلح، فعالیت‌های اثربخش.

۱- استادیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

۲- دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

به‌کارگیری کارکنان نیروهای مسلح در زمان بازنشستگی، مسئله تازه و جدیدی نیست. سال‌هاست که در جوامع و کشورهای مختلف جهان از تجربه آنان بهره‌برداری می‌شود و حتی به‌صورت اصلی اساسی، نهادینه شده است؛ ولی تاکنون در جمهوری اسلامی ایران طرحی اساسی و مدون در خصوص به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح پیش‌بینی نشده و این خلأ کاملاً مشهود است. علاوه بر این، لزوم حفظ روحیه کارکنان نیروهای مسلح که در سال‌های جوانی منشأ خدماتی ارزشمند بوده‌اند و همچنین بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند این قشر خدمتگزار و وفادار به کشور و نظام که در مدت ۳۰ سال خدمت، به لحاظ حساسیت شغلی مستقیماً با امنیت ملی در ارتباط تنگاتنگ قرار داشته‌اند، لزوم و ضرورت تحقیق در این زمینه را کاملاً مشهود و ملموس می‌نماید. (صادقی، ۱۳۸۷: ۳)

نگارنده با بررسی‌های پژوهشگرانه و مشاهدات روزمره به این مسئله پی برده است که با وجود نیاز سطوح مدیریتی کشور به تجارب و اندوخته‌های ارزشمند بازنشستگان نیروهای مسلح و همچنین نیاز متقابل روحی، روانی و مادی این بازنشستگان به داشتن شغل مناسب پس از بازنشستگی، متأسفانه تاکنون هیچ طرح جامع و الگوی مناسبی برای به‌کارگیری مؤثر و مفید این جمعیت ارزشمند کشور تهیه و اجرا نشده است. در این مقاله سعی خواهد شد به‌عنوان اولین گام در این جهت، وضعیت اشتغال کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح از بعد فردی (شرایط معیشتی، تجارب و تخصص کاری، شرایط روحی و روانی و...) و ملی (توسعه کشور، ارتقای سطوح مدیریتی، تأثیرات اجتماعی و اقتصادی جذب نیروهای کارآمد و...) مطالعه شود و باهدف ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران، الگوی مناسبی برای به‌کارگیری مناسب کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در مشاغل مختلف مدیریتی و اجرایی جامعه تهیه و ارائه شود.

الف- روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی است و با استفاده از تحلیل کیفی داده‌ها و باتوجه‌به واقعیات موجود جامعه و با بهره‌گیری از تمامی اطلاعات، اسناد، مدارک و نظریات متخصصان انجام‌گرفته و تلاش شده تا چگونگی هر یک از عوامل، بررسی و کنکاش شود؛ بنابراین، شیوه

بازنشستگی در سایر کشورها مورد بررسی قرار گرفته و بازخوردهای آن در سطح بین‌المللی تجزیه و تحلیل شده است. همچنین، نظر متخصصان (مسئولان سازمان بازنشستگی نیروهای مسلح) و تعدادی از بازنشستگان نیروهای مسلح که در مشاغل مدیریتی سطوح بالای سازمان و برخی مشاغل اجرایی به افتخار بازنشستگی نایل شده‌اند، به صورت مصاحبه و ابزار پرسش‌نامه، اخذ و برای تحلیل پاسخ‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از این رو، ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، شامل موارد ذیل است: فرم‌های پرسش‌نامه و مصاحبه؛ فیش‌برداری از اسناد و مدارک.

برای جمع‌آوری مطالعات نظری و مروری بر سوابق تحقیق و ادبیات موضوع، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده و نیز به منظور گردآوری افکار و ایده‌ها و برای تجزیه و تحلیل نظریه‌ها، با جمعی از فرماندهان، خبرگان و صاحب‌نظران نیروهای مسلح و وزارت دفاع با ویژگی تخصص و تجربه در امور تحقیقاتی، علمی و آموزشی و کانون بازنشستگان و سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح مصاحبه شده است. در قسمت آمار تحقیق نیز پرسش‌نامه‌ای با مشخصات ذیل طراحی شده است:

تعداد سه سؤال شناسایی (سؤالات ۱ تا ۳) برای تعیین میزان تحصیلات، سن و زمان نایل به بازنشستگی پرسش‌شوندگان؛ تعداد شش سؤال تخصصی (سؤالات ۴ تا ۹) برای اندازه‌گیری توان کاری بازنشستگان، میزان منزلت اجتماعی، میزان حقوق و مزایای آنان، احساس مسئولیت سازمان در قبال بازنشستگان و میزان به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در سطح کشور؛ همچنین تعداد ۹ سؤال (سؤالات ۱۰ تا ۱۸) برای آزمون فرضیه اول، تعیین ارتباط و اندازه‌گیری میزان تأثیر ویژگی‌های بازنشستگان با سوابق خدمتی مدیریتی، شامل قدرت تصمیم‌گیری، قدرت برنامه‌ریزی، قدرت کنترل و هماهنگی، قدرت نظارت و ارزیابی، توجه به منافع سازمانی، قناعت و صرفه‌جویی، رفتار مناسب، تجربه و تخصص، در ارتقای سطوح مدیریتی کشور و تعداد شش سؤال (سؤالات ۱۹ تا ۲۴) برای آزمون فرضیه دوم، تعیین ارتباط و اندازه‌گیری میزان تأثیر ویژگی‌های بازنشستگان نیروهای مسلح با سوابق خدمتی اجرایی، شامل قدرت یا مهارت ادراکی، مهارت‌های خطرپذیری، مدیریت علم و دانش، مهارت‌های نظم‌پذیری، آموزش، تجربه و تخصص، در ارتقای سطوح مدیریتی کشور و در نهایت، تعداد دو سؤال باز (سؤالات ۲۵ تا ۲۶) نیز برای تکمیل اطلاعات و تحلیل کیفی

داده‌ها در آخر پرسش‌نامه آورده شده است.

نمونه آماری تحقیق با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۸۰ نفر در چهارطبقه از سازمان‌های اصلی نیروهای مسلح به روش تصادفی طبقاتی، متناسب با حجم، از میان جامعه آماری تحقیق که حدود ۵۲۶ نفر از کل نیروهای مسلح برآورد شده‌اند، انتخاب شدند.

ب- سؤالات تحقیق

- آیا به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح (با سوابق خدمتی مدیریتی) در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی، باعث ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد؟
- آیا به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح (با سوابق خدمتی اجرایی در نیروهای مسلح) در فعالیت‌های اثربخش اجرایی، باعث ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد؟

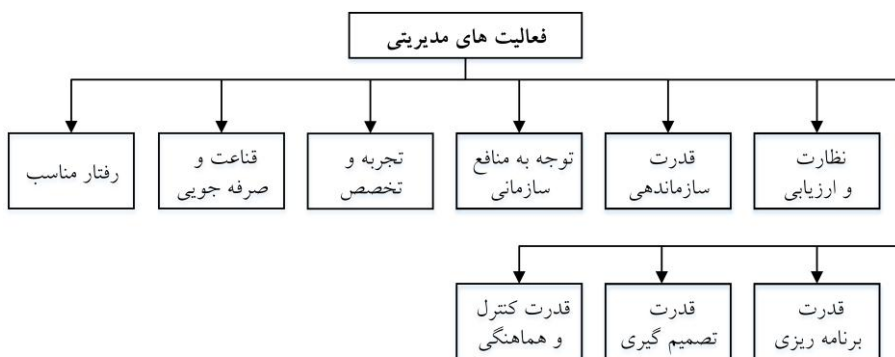
ج- فرضیه‌های تحقیق

الف) به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح (با سوابق خدمتی مدیریتی در نیروهای مسلح) در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

ب) به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح با سوابق خدمتی اجرایی در نیروهای مسلح، در فعالیت‌های اثربخش اجرایی، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

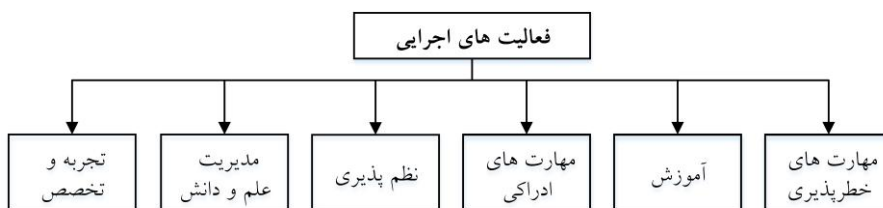
د- متغیرهای تحقیق

در تحقیق حاضر، به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی اجرایی، متغیرهای مستقل و تحول و ارتقای سطوح مدیریت، متغیر وابسته‌اند. مهم‌ترین شاخص‌های فعالیت‌های مدیریتی به‌عنوان یکی از ارکان متغیرهای مستقل در شکل زیر ارائه شده‌اند.



شکل ۱: مهم ترین شاخص های فعالیت های مدیریتی

مهم ترین شاخص های فعالیت های اجرایی را می توان در شش مورد زیر بیان نمود.



شکل ۲: مهم ترین شاخص های فعالیت های اجرایی

گستره نظری تحقیق

الف- فعالیت های اثربخش مدیریتی و مهم ترین شاخص های آن

هر مدیر برای انجام فعالیت های مدیریتی در سازمان های دولتی و غیردولتی باید ویژگی هایی داشته باشد که او را شایسته مدیریت در فعالیت های اثربخش مدیریتی کند. این توانمندی ها که به توانمندی های رهبری موسوم است، فرد را در بین سایر افراد متمایز کرده، او را قابل مراجعه، اعتماد و اطمینان جلوه می دهد. (میر کمالی، ۱۳۸۳: ۲۳)

با مطالعه منابع مختلف، ۹ شاخص عمده و مهم برای فعالیت های اثربخش مدیریتی انتخاب شده است که به اختصار به آن ها پرداخته می شود.

۱- **قدرت برنامه ریزی:** بازار کار مدرن، نیازمند تغییرات اساسی در ساختار منشور قدیمی سازمان هاست. امروزه، مدیر باید اعضا و کارکنان خود را تشویق به آموزش کند و به دنبال

تعاریف ورای شغل خود باشد و بالاتر از همه، رابطه‌ای دوستانه با اعضا، کارکنان و مشتریان داشته باشد و برای نیل به این اهداف با برنامه عمل کند. (عیاری، ۱۳۸۵: ۷۶).

۲- **قدرت تصمیم‌گیری:** هر مدیر هر روز با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شود که باید در مورد آن‌ها تصمیم بگیرد. تصمیم‌گیری یعنی پیدا کردن راه‌حلی مناسب برای مشکلی که مطرح شده است. برای دستیابی به یک راه‌حل مناسب یا بهینه، باید از توان بررسی و مطالعه عوامل یا متغیرهای موجود در یک پدیده برخوردار بود. مدیر باید بتواند مراحل حل مسئله را از تشخیص و تعریف تا پیدا کردن راه‌حل و به اجرا در آوردن تصمیم و ارزشیابی نتایج ببیند. قدرت تصمیم‌گیری از یک طرف با ادراک عمومی و توان تجزیه و تحلیل فرد مرتبط است و از طرف دیگر، به قدرت خلاقیت و ابتکار او بستگی دارد. (شیخ ابومسعودی، ۱۳۸۲: ۱۴).

۳- **قدرت کنترل و هماهنگی:** کنترل نتیجه کار افراد یا سازمان و مقایسه آنچه انجام گرفته در مقابل آنچه قرار بوده انجام بگیرد و نیز اختصاص مزایا یا انجام بازخواست‌ها بر حسب آثار مترتب بر عملکرد افراد، از ویژگی‌های مدیر است. (میرسپاسی، ۱۳۸۰: ۲۵۹).

۴- **نظارت و ارزیابی:** نظارت، فعالیت بلندمدت است که بیشتر با توسعه شخصی ارتباط دارد و مختص مدیر است و ربطی به دیگر اعضای سازمان ندارد. پس از نظارت، ارزیابی سازمان توسط مدیر انجام می‌شود که برای پیشرفت مورد نظر صورت می‌گیرد و راهنمای مدیر برای تصمیم‌گیری‌های آینده در مورد سازمان می‌شود. (عیاری، ۱۳۸۵: ۶۵).

۵- **قدرت سازماندهی:** عبارت است از توانایی برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل کار دیگران و داشتن مهارت در استفاده بهینه از نیروها و توانایی برخورد درست با درخواست‌های دیگران در یک زمان. بدین ترتیب، مدیر کسی است که بتواند از زمان و نیرو به طور بهینه و صرفه‌جویانه در حل مشکلات و تأمین درخواست‌ها یا نیازها استفاده کند. (شیخ ابومسعودی، ۱۳۸۲: ۴۹).

۶- توجه به منافع سازمانی: وظیفه مدیر، اختصاص و کاربرد تمامی منابع تحت کنترل برای برآوردن اهداف سازمان است. منابع کلیدی تنها شامل ماشین‌آلات، سرمایه‌های عقلانی و مالی نمی‌شوند، بلکه مهم‌تر از تمام اینها، افرادی‌اند که به این دارایی‌ها حیات می‌بخشند. (همان: ۱۳۳).

- ۷- **تجربه و تخصص:** هر مدیر برای انجام فعالیت‌های مدیریتی باید از تجربه و تخصص کافی در زمینه فعالیت مربوطه برخوردار باشد تا بتواند با استفاده از این تجارب و تخصص، در پیشبرد اهداف سازمان به‌خوبی عمل کند. (همان: ۲۴).
- ۸- **قناعت و صرفه‌جویی:** قناعت و صرفه‌جویی یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی است؛ به‌طوری‌که با صرفه‌جویی در زمان، منابع انسانی، امکانات و هزینه‌ها، می‌توان بهترین بهره‌برداری را از امکانات موجود کرد و بیشترین دستاوردها را برای سازمان به ارمغان آورد. (همان: ۶۵).
- ۹- **رفتار مناسب:** از دیگر ویژگی‌های مدیر برای انجام فعالیت‌های مدیریتی، رفتار مناسب و چگونگی برقراری ارتباط با کارمندان، کارکنان و دیگر افراد مرتبط با سازمان است (همان: ۲۵).

ب) فعالیت‌های اثربخش اجرایی و مهم‌ترین شاخص‌های آن

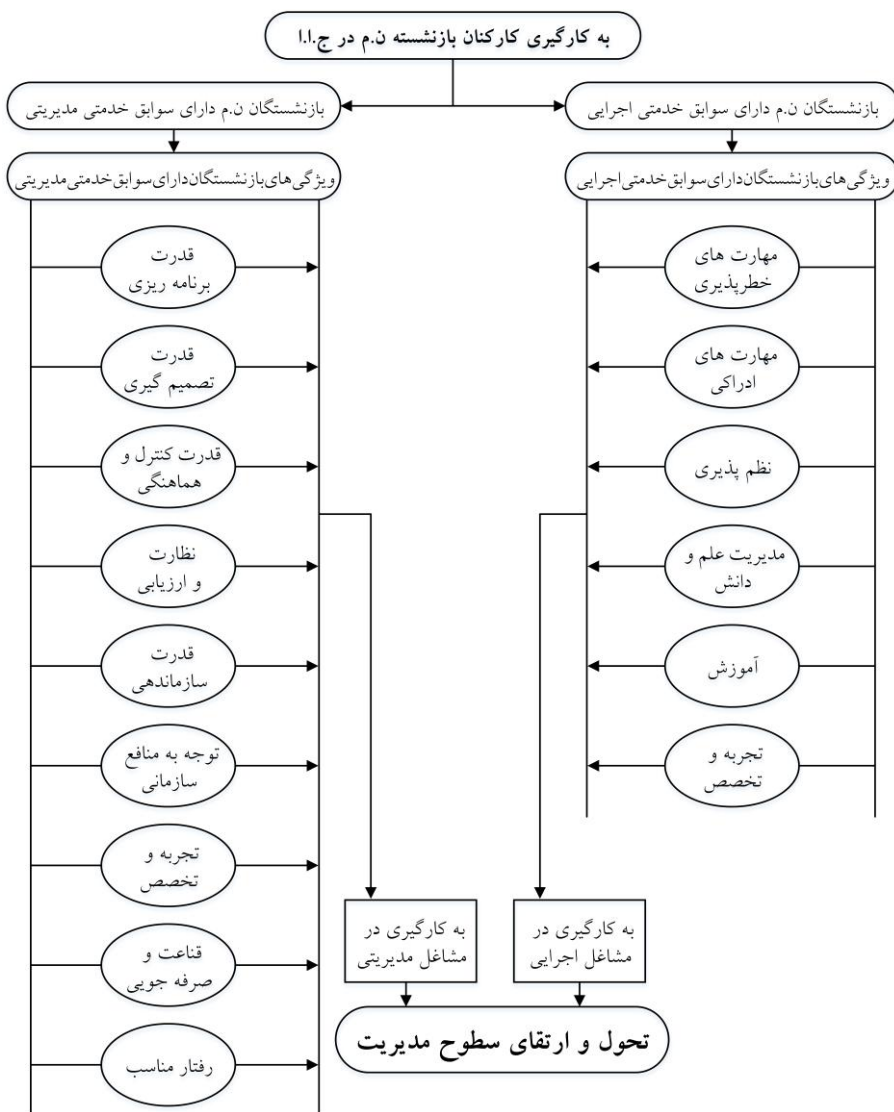
هر مدیر برای انجام فعالیت‌های اجرایی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی باید دارای ویژگی‌هایی باشد که او را شایسته مدیریت در فعالیت‌های اثربخش اجرایی کند. این توانمندی‌ها فرد را در بین سایر افراد متمایز کرده، او را قابل مراجعه، اعتماد و اطمینان جلوه می‌دهد.

نگارنده با مطالعه منابع مختلف، شش شاخص عمده و مهم را برای فعالیت‌های اثربخش اجرایی انتخاب کرده که در ذیل به‌اختصار آورده شده است.

- ۱- **مهارت‌های خطرپذیری:** مدیریت یک کار، مستلزم درک دقیق از خطرات و فرصت‌های موجود است. مدیر لازم است از تلفیقی از موقعیت‌های کششی و سوق دهنده در سازمان، استفاده و تأثیر آن‌ها را بر موفقیت شرکت مشاهده کند. (عیاری، ۱۳۸۵: ۳۵۲).
- ۲- **آموزش:** به‌وجودآوردن یک «سازمان در حال آموزش» هدفی دوراندیشانه برای بسیاری از مدیران است. آن‌ها مشاهده می‌کنند که محیط آموزشی، منجر به جریانی شفاف‌تر و غنی‌تر از اطلاعات موثق در داخل و بیرون از سازمان می‌شود. بدین طریق، آموزش افراد می‌تواند تبدیل به کیفیت بهتری از اطلاعات برای حسابرسی، تصمیم‌گیری، ارزیابی و خطرپذیری‌های موجود شود. (همان: ۴۹).

- ۳- **مهارت‌های ادراکی:** توانایی‌هایی هستند که مدیر لازم است برای انجام امور جدید از آن‌ها برخوردار باشد. این مهارت‌ها باید منجر به انجام کارها شوند. فراگیری نحوه برگزاری گردهمایی با مدیریت مؤثر ارتباطات با افراد، به معنای فراگیری یک سری روندها و مهارت‌های مشخص است. (همان: ۵۳).
- ۴- **تجربه و تخصص:** هر مدیری برای انجام فعالیت‌های مدیریتی باید از تجربه و تخصص کافی در زمینه فعالیت مربوط برخوردار باشد تا بتواند با استفاده از آن‌ها در پیشبرد اهداف سازمان به‌خوبی عمل کند. (همان: ۳۷۸).
- ۵- **نظم‌پذیری:** نظم‌پذیری، توانایی‌ای است که مدیر لازم است برای انجام امور و برقراری ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان از آن برخوردار باشد. (همان: ۱۲۸).
- ۶- **مدیریت علم و دانش:** مدیر برای انجام کار موردنیاز باید واجد این ویژگی باشد و این آسان‌ترین عامل برای تغییر دادن است. معرفی کارمند به یک بخش آموزش پیشرفته (نرم‌افزار) برای مثال مستلزم آموزش موارد جدیدی به وی است. اما اغلب افراد از پس آن بر می‌آیند. نیازی به کنارگذاشتن دانسته‌های قبلی نیست. تنها باید بیشتر یاد بگیرند. به‌طورکلی مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سرمایه‌های ذهنی. (همان: ۳۷۹).

الگوی مفهومی تحقیق



شکل ۳: الگوی مفهومی تحقیق

محیط پژوهش

نحوه به‌کارگیری نظامیان بازنشسته در برخی از کشورهای جهان

بیشتر کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه جهان با درک و آگاهی از توانایی‌ها و قابلیت‌های بازنشستگان نظامی خود در امور اجرایی و مدیریتی، طرح و برنامه‌های جامعی را در زمینه به‌کارگیری هر چه بهتر آن‌ها در فعالیت‌های دولتی و غیردولتی ارائه داده‌اند. برای نمونه، کشور آلمان با تشکیل دفتر خدمات پیشرفت شغلی ارتش، کاریابی برای نظامیان را به این نهاد واگذار کرده و با این طراحی و پیش‌بینی دولتمردان آلمان، مشکل اشتغال بازنشستگان متخصص نظامی حل شده است؛ از جمله وظایف آن دفتر، تغییر کاربری شغلی است (صادقی، ۱۳۸۷: ۹). در آمریکا، بازنشستگان با لباس شخصی به امور محوله و انجام امور جاری اشتغال دارند و از این لحاظ محدودیتی وجود ندارد. حتی نسبت به آموزش کارکنان پایور اقدام می‌کنند و نیز مسئولیت کلیه امور محوله با شاغلان است (همان: ۹-۱۱). پاکستان، از افسران ارشد به‌ویژه در رده‌های بالا، پس از بازنشستگی در مدیریت‌های مختلف کشور استفاده می‌شود؛ از جمله به‌عنوان سفیر (همان: ۱۶-۱۳). در ترکیه، بیشتر ژنرال‌ها و حتی بسیاری از سرهنگ‌های بازنشسته بلافاصله پس از بازنشستگی در سطح مدیریت کارخانجات، مؤسسات و شرکت‌های عظیم و وسیع صنایع دفاعی ترکیه مشغول کار می‌شوند و به برخی از آن‌ها مجوز تأسیس شرکت‌های خصوصی با زمینه معاملات وسایل و تجهیزات نظامی داده می‌شود (همان: ۲۳-۱۷). در چین، یکی از وظایف مهم اداره بازنشستگان، به‌کارگیری دوباره افراد بازنشسته در سازمان‌های دولتی یا صنایع و کارخانجات باتوجه‌به موقعیت شغلی افراد است. در هر صورت، تلاش می‌شود فرد بازنشسته، شغلی را که بعد از بازنشستگی احراز می‌کند، بالاتر یا هم تراز شغل قبلی‌اش باشد (همان: ۶-۴). در کشور روسیه، بازنشستگان نظامی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند. دسته اول، بیشتر جذب سازمان‌های دولتی یا وابسته به دولت می‌شوند. دسته دوم که در ارتش مدیر بوده و بازنشست شده‌اند، می‌توانند در بخش میانی شرکت‌ها با معرفی‌نامه دولتی کار خود را به‌عنوان مدیریت بخش شروع کنند. دسته سوم، افرادی‌اند که خودشان وارد بازار کار شده و در کارهای مناسب مشغول کار می‌شوند (همان: ۲۲-۲۱). در ارتش فرانسه، سامانه به‌کارگیری از امرای بازنشسته توسط وزارت دفاع طراحی شده است.

سن بازنشستگی در ارتش همانند سازمان‌های غیرنظامی، ۵۵ سال است و سن، ملاک بازنشستگی است نه مدت خدمت؛ لذا وزارت دفاع از امیران بازنشسته به‌عنوان مدیران با مشاوران عالی در شرکت‌ها و صنایع مرتبط استفاده می‌کند (همان: ۲۵). دولت هندوستان برای بازگشت به کار بازنشستگان نیروهای مسلح، اقداماتی از جمله برنامه‌های آموزشی را برای سازگاری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در مشاغل غیرنظامی به‌عنوان شغل دوم، فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای بازنشستگان نیروهای مسلح در بخش‌ها و سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، برنامه خوداشتغالی بازنشستگان نیروهای مسلح و مساعدت به بازنشستگان نیروهای مسلح در کارآفرینی در نظر گرفته است (همان: ۱۳). در مجموع، کشورهای مختلف با به‌کارگیری نظامیان بازنشسته در فعالیت‌های دولتی و غیردولتی و استفاده مناسب از تخصص و تجربه آنان، از یک سو موجب حفظ کرامت و وجهه بازنشستگان در جامعه و ایجاد نشاط و امید در آن‌ها شده‌اند و از سوی دیگر، نظامیان بازنشسته با استفاده از تجربیات و توانایی‌های خود در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی، کمک شایانی به رشد و توسعه کشور و رفع مشکلات جامعه کرده‌اند.

ب- پیشینه بازنشستگی در نیروهای مسلح ایران

پیشینه بازنشستگی و تأسیس سازمانی پیشرفته به این منظور، به زمان «رضاخان میرپنج» بازمی‌گردد؛ زیرا تا قبل از کودتای سال ۱۲۹۹، قانون مدونی در مورد بازنشستگی افسران، درجه‌داران و سایر نظامیان وجود نداشت. نظام بازنشستگی و بیمه در نیروهای مسلح ایران، از سال ۱۳۰۰ پدید آمد. فرمانده یگان باتوجه به مدت خدمت و سن افراد، برای آنان تقاضای بازنشستگی و آن را به «ارکان حرب» ارسال می‌کرد تا پس از تصویب فرمانده کل، در فرمان همگانی درج شود. البته حقوق افراد از محل مالیات قشون و دارایی ارتش پرداخت می‌شد. (حاجیلو، ۱۳۸۳: ۱۲)

پیشینه شکل‌گیری صندوق بازنشستگی برای نیروهای مسلح، به سال ۱۳۰۴ هجری شمسی برمی‌گردد؛ آنجا که از محل کسور بازنشستگی افسران و درجه‌داران ارتش، نخستین بانک ایرانی به نام «بانک پهلوی قشون» و سپس «بانک سپه» آغاز به کار کرد. کلیه امور مربوط به بازنشستگی و مستمری، از سال ۱۳۰۰ تا ۱۳۱۱ در شعبه تقاعد و مستمریان دایره تنظیمات کل ارکان حرب و از سال ۱۳۱۱ تا سال ۱۳۲۵ در دایره کارگزینی

رکن یک ستاد ارتش انجام می‌شد؛ بدین صورت که در خواست بازنشستگی افراد واجد شرایط به رکن ستاد فرستاده می‌شد تا پس از رسیدگی و تصویب رئیس ستاد، در فرمان همگانی درج شود.

از سال ۱۳۲۵ تا ۱۳۲۶ که دایره کارگزینی از رکن یکم ستاد ارتش مجزا شد و به صورت اداره مستقلی به نام اداره کارگزینی ارتش در آمد، امور مربوط به بازنشستگی نیز به «دایره چهار» بازنشستگی محول شد.

بر اساس قانون بیمه کادر ثابت ارتش و ژاندارمری که در آبان‌ماه ۱۳۲۵ به تصویب رسید، «سازمان بازنشستگی و بیمه ارتش و ژاندارمری» تشکیل و در اسفندماه سال ۱۳۳۵، طبق قانون، «صندوق بازنشستگی و تعاونی شهربانی کشور» در شهربانی سابق تأسیس شد؛ ولی این صندوق در سال ۱۳۵۶، مشمول قانون بیمه کارکنان ثابت ارتش و ژاندارمری مصوب ۱۳۲۵ شد و بیمه و بازنشستگی کادر شهربانی هم در بانک سپه ذخیره شد. (همان: ۱۲) اداره بودجه بازنشستگی ارتش و ژاندارمری و امور بیمه ارتش از تاریخ ۱۳۳۶/۰۸/۱۶ از مجموع دوایر بازنشستگی، بیمه‌های اجتماعی و دایره بودجه وزارت جنگ سابق شکل گرفت و سرانجام در پی ادغام شهربانی و ژاندارمری و کمیته‌های انقلاب اسلامی و تشکیل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۶۹، صندوقی مشترک به نام صندوق بازنشستگی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران تشکیل شد.

در تاریخ ۱۳۷۲/۰۵/۲۰، مجلس شورای اسلامی با تصویب ماده‌واحد قانون اصلاح تبصره ۲ قانون اجا، به کارکنان ذکوری که دارای حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت و کارکنان انائی که دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت باشند، اجازه داد خودشان تقاضای بازنشستگی کنند. قبول یا رد تقاضای آنان، منوط به نظر نیرو یا سازمان ذی‌ربط است و صرف تقاضای بازنشستگی، رافع مسئولیت‌های محوله نخواهد بود. (شهبازی، ۱۳۸۸: ۱۹۶)

ج- نحوه به‌کارگیری فعلی بازنشستگان نیروهای مسلح در جمهوری اسلامی ایران

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به صورت محدود برای حفظ و نگهداری کارکنان مجربی که پس از ۳۰ سال خدمت به آنها نیازمند است، راهکارهایی را به لحاظ قانونی و به صورت محدود پیش‌بینی کرده و لازم می‌داند از این ظرفیت‌های قانونی، به شکلی کاملاً بجا و مناسب بهره‌برداری شود؛ از جمله: «گروه مشاورین نظامی فرماندهی معظم کل قوا» که

اگرچه بازنشسته نیستند، ولی همگی افسرانی‌اند که قبلاً در مشاغل فرماندهی عالی در سازمان‌های اصلی نیروهای مسلح خدمت کرده‌اند و اکنون با وجود سال‌ها فاصله از مشاغل فرماندهی و با بیش از ۴۰ سال سنوات خدمتی، همچنان از دانش و تجربه آن‌ها در امور مشاوره‌ای در مدیریت عالی و سیاستگذاری امور نظامی بهره‌برداری می‌شود. در شرایط فعلی در نظام جمهوری اسلامی ایران در خصوص به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح راهکارهایی به شرح ذیل اعمال می‌شود:

- حفظ کارکنان مجرب؛
- تعویق بازنشستگی (ابقاً)؛
- اعاده به خدمت؛
- انتصاب؛
- مشاوره؛
- کارایی در خارج از سازمان؛
- همکاری‌های غیرسازمانی (شهری، ۱۳۸۸: ۲۱۲-۷۴).

یافته‌های آماری تحقیق

الف- تحلیل توصیفی داده‌های پرسش‌نامه‌ای

- حدود ۹۰ درصد از پاسخگویان تحصیلات عالی دارند؛ یعنی از دانش و معلومات کافی برای پاسخ به سؤالات برخوردارند.
- اکثر پاسخگویان (۵۶/۲۵ درصد) قبل از سال ۱۳۸۵ بازنشسته شده‌اند.
- اکثر پاسخگویان (۸۰ درصد) بالاتر از ۵۵ سال سن دارند.
- به‌طورکلی اکثر مصاحبه‌شوندگان از تحصیلات عالی و تجربه کاری خوبی برخوردارند.

ب - تحلیل استنباطی داده‌ها

- حدود ۶۸/۷۵ درصد پرسش‌شوندگان، توان کاری کارکنان نیروهای مسلح را در هنگام بازنشستگی، زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده و هیچ‌کدام از پاسخگویان، آن را کم و خیلی کم ارزیابی نکرده‌اند.

- حدود ۶/۲۵ درصد پرسش‌شوندگان، توان کاری کارکنان نیروهای مسلح را در هنگام بازنشستگی مناسب مشاغل اجرایی، ۶/۲۵ درصد خدماتی، ۱۷/۵ درصد آموزشی و ۷۰ درصد در حوزه مدیریتی ارزیابی کرده‌اند.
- حدود ۷۶/۲۵ درصد پرسش‌شوندگان، نیاز به اشتغال بازنشستگان نیروهای مسلح را زیاد و خیلی زیاد و تنها ۲/۵ درصد آن را کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند.
- ۱۰ درصد پرسش‌شوندگان، تناسب وضعیت موجود اشتغال بازنشستگان نیروهای مسلح را با منزلت اجتماعی آنان زیاد و خیلی زیاد و ۶۰ درصد این تناسب را کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند.
- پنج درصد پرسش‌شوندگان، احساس مسئولیت سازمان را در مقابل بازنشستگان نیروهای مسلح زیاد و خیلی زیاد و ۷۰ درصد این احساس مسئولیت را کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند.
- ۶/۲۵ درصد پرسش‌شوندگان، میزان به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح را در فعالیت‌های اثربخش در حال حاضر زیاد و خیلی زیاد و ۸۶/۲۵ درصد این میزان را کم و خیلی کم ارزیابی کرده‌اند.

آزمون فرضیه‌ها

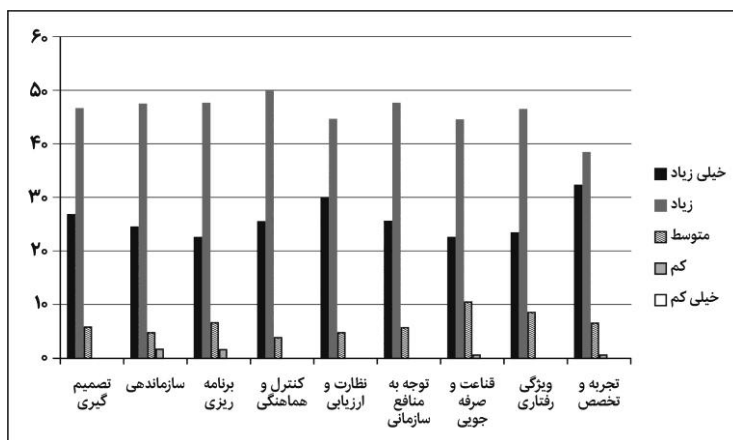
۱) فرضیه یکم: به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح با سوابق خدمتی مدیریتی در نیروهای مسلح، در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی کشور، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

جدول ۱: درصد فراوانی پاسخ‌های داده شده به سؤالات مرتبط با فرضیه اول

شاخص	توان	خیلی زیاد	درصد	زیاد	درصد	متوسط	درصد	کم	درصد	خیلی کم	درصد	رکاب	درصد
قدرت تصمیم‌گیری	۱۰	۲۷	۳۳/۷۵	۴۷	۵۸/۷۰	۶	۷/۵۰	۰	۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
قدرت سازماندهی	۱۱	۲۵	۳۱/۲۵	۴۸	۶۰/۰۰	۵	۶/۲۵	۲	۲/۵۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰

شاخص	سؤال	خیلی زیاد	درصد	زیاد	درصد	متوسط	درصد	کم	درصد	خیلی کم	درصد	کل	درصد
قدرت برنامه‌ریزی	۱۲	۲۳	۲۸/۷۵	۴۸	۶۰/۰۰	۷	۸/۷۵	۲	۲/۵۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
کنترل و هماهنگی	۱۳	۲۶	۳۲/۵۰	۵۰	۶۲/۵۰	۴	۵/۰۰	۰	۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
نظارت و ارزیابی	۱۴	۳۰	۳۷/۵۰	۴۵	۵۶/۲۵	۵	۶/۲۵	۰	۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
توجه به منافع سازمانی	۱۵	۲۶	۳۲/۵۰	۴۸	۶۰/۰۰	۱۱	۷/۵۰	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
قناعت و صرفه‌جویی	۱۶	۲۳	۲۸/۷۵	۴۵	۵۶/۲۵	۱۱	۱۳/۷۵	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
رفتار مناسب	۱۷	۲۴	۳۰/۰۰	۴۷	۵۸/۷۵	۹	۱۱/۲۵	۰	۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
تجربه و تخصص	۱۸	۳۳	۴۱/۲۵	۳۹	۴۸/۷۵	۷	۸/۷۵	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پرسش‌شوندگان با درصدهای بسیار بالایی در پاسخ به سؤالات مربوط به این فرضیه، گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب و در نتیجه، با درصد بالایی فرضیه اول را تأیید کرده‌اند. نتایج حاصل در نمودار ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱: میزان تأثیر شایستگی‌های کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح با سوابق شغلی مدیریتی

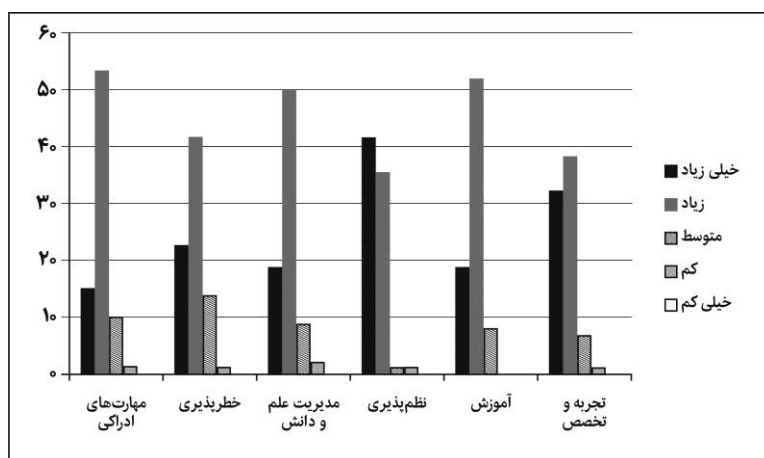
(شاخص‌ها) در ارتقای سطوح مدیریتی در کشور

۲) فرضیه دوم: به کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح با سوابق خدمتی اجرایی در نیروهای مسلح در فعالیتهای اثربخش اجرایی کشور، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریت در جمهوری اسلامی ایران خواهد شد.

جدول ۲ درصد فراوانی پاسخهای داده شده به سؤالات مرتبط با فرضیه دوم

شاخص	سؤال	خیلی زیاد	درصد	زیاد	درصد	متوسط	درصد	کم	درصد	خیلی کم	درصد	رتبه	درصد
مهارت های ادراکی	۱۹	۱۵	۱۸/۷۵	۵۴	۶۷/۵۰	۱۰	۱۲/۵۰	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
خطرپذیری	۲۰	۲۳	۲۸/۷۵	۴۲	۵۲/۵۰	۱۴	۱۷/۵۰	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
مدیریت علم و دانش	۲۱	۱۹	۲۳/۷۵	۵۰	۶۲/۵۰	۹	۱۱/۲۵	۲	۲/۵۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
نظم پذیری	۲۲	۴۲	۵۲/۵۰	۳۶	۴۵/۰۰	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
آموزش	۲۳	۱۹	۲۳/۷۵	۵۳	۶۶/۲۵	۸	۱۰/۰۰	۰	۰	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰
تجربه و تخصص	۲۴	۳۳	۴۱/۲۵	۳۹	۴۸/۷۵	۷	۸/۷۵	۱	۱/۲۵	۰	۰	۸۰	٪۱۰۰

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، پرسش شوندهگان با درصد بالایی در پاسخ به سؤالات مربوط به این فرضیه، گزینه های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب و در نتیجه، با درصد بالایی فرضیه دوم را تأیید کرده اند. نتایج حاصل در نمودار ۲ نمایش داده شده است.



نمودار شماره (۲) میزان تأثیر شایستگی های کارکنان نیروهای مسلح با سوابق شغلی اجرایی (شاخص ها) در ارتقای سطوح مدیریتی کشور

تجزیه، تحلیل و نتیجه‌گیری

الف - تحلیل پاسخ‌های داده شده توسط مصاحبه‌شوندگان

سؤالات مصاحبه:

- ۱- در حال حاضر نحوه به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی در جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
 - ۲- آیا به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریتی جمهوری اسلامی ایران خواهد شد؟
 - ۳- شما بر اساس الگوی کشورهای پیشرفته جهان، چه الگویی را برای به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی در جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌کنید؟
 - ۴- به نظر شما متغیرهای مستقل موضوع تحقیق (به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی) دارای چه شاخص‌هایی می‌باشند؟
- مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با سؤال اول بر این عقیده بودند که در حال حاضر با وجود برخورداری بازنشستگان نیروهای مسلح از توانایی و قابلیت و تجربیات بالا در زمینه‌های مدیریتی و اجرایی، این سرمایه‌های ملی کمتر مورد توجه و استفاده قرار گرفته‌اند و تنها تعداد معدودی از آنان در برخی مشاغل انجام‌وظیفه می‌کنند که آن هم به شکل سازمان‌یافته نیست.
- مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با سؤال دوم عقیده داشتند که نظامیان بازنشسته به‌خاطر دارا بودن تجارب بالای خدمتی، نظم و انضباط، روحیه قوی، علم و دانش، تجربه مدیریت بحران و بسیاری از ویژگی‌های دیگر، اثرات بسیار مفیدی در تحول و ارتقای سطوح مدیریتی جامعه خواهند داشت؛ به‌طوری‌که تعداد معدودی از بازنشستگان که جذب کار در بازار آزاد، مؤسسات، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و... شده‌اند، اکنون جزء موفق‌ترین مدیران و کارکنان هستند.
- نتایج حاصل از تحلیل سؤالات پرسش‌نامه نیز این داده‌ها را تأیید می‌کنند.
- آن‌ها همچنین معتقد بودند به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در بخش‌های مختلف مدیریتی و اجرایی، نه تنها موجب حفظ کرامت و منزلت بازنشستگان در جامعه و ایجاد نشاط و امید در آن‌ها خواهد شد، بلکه گامی بلند در جهت رشد و توسعه کشور و تحول و پیشرفت، به‌ویژه در حوزه مدیریت خواهد شد. بررسی میدانی به کمک پرسش‌نامه نیز صحت

این عقیده را مورد تأیید قرار داد.

مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با سؤال سوم بر این عقیده بودند که در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه، با تشکیل کانون‌های تفکر و اتاق فکر، از تجربه بالا و تخصص مناسب بازنشستگان نیروهای مسلح در امر مشاوره و ایده‌پردازی به‌خوبی استفاده می‌کنند و علاوه بر این، بعضی از این کشورها با کسر مبلغی از حقوق نظامیان و سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها و مؤسسات مرتبط با نیروهای مسلح، پس از بازنشستگی تعداد زیادی از آن‌ها را جذب کار در همین شرکت‌ها می‌کنند. در اغلب کشورهای غربی از جمله آمریکا و کشورهای اروپایی، در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش و پژوهشی نظامی و غیرنظامی و حتی در مناصب کشوری، از بازنشستگان نیروهای مسلح استفاده می‌شود. علت اصلی هم این است که صنایع و اقتصاد این کشورها حول محور بنیه دفاعی می‌چرخد؛ لذا در تربیت نیروی انسانی برای این امر مهم تلاش می‌شود تا پایورانی را تربیت کنند که پس از خاتمه خدمت خود بتوانند در مراکز فرهنگی، سیاسی، حکومتی، اقتصادی و تولیدی، فعالیت مؤثر داشته باشند.

در پاسخ به سؤال چهارم نیز اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران، شاخص‌های متغیرهای مستقل موضوع در این تحقیق را مورد تأیید قرار دادند.

به‌طور کلی ارزیابی و تحلیل یافته‌های کتابخانه‌ای و آماری نشان می‌دهد که:

۱) نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران برای حفظ کارکنان مجربی که پس از انجام ۳۰ سال خدمت باید بازنشسته شوند ولی نیروهای مسلح به آن‌ها نیازمند است، راهکارهایی را به لحاظ قانونی پیش‌بینی کند و لازم است محدودیت‌های قانونی برای ایجاد ظرفیت‌های لازم جهت بهره‌برداری کاملاً بجا و مناسب از قابلیت‌های بازنشستگان برداشته شود. این ظرفیت‌ها عبارت‌اند از: ابقا، اعاده به خدمت، خرید خدمت، انتصاب، مشاوره و همکاری‌های غیرسازمانی.

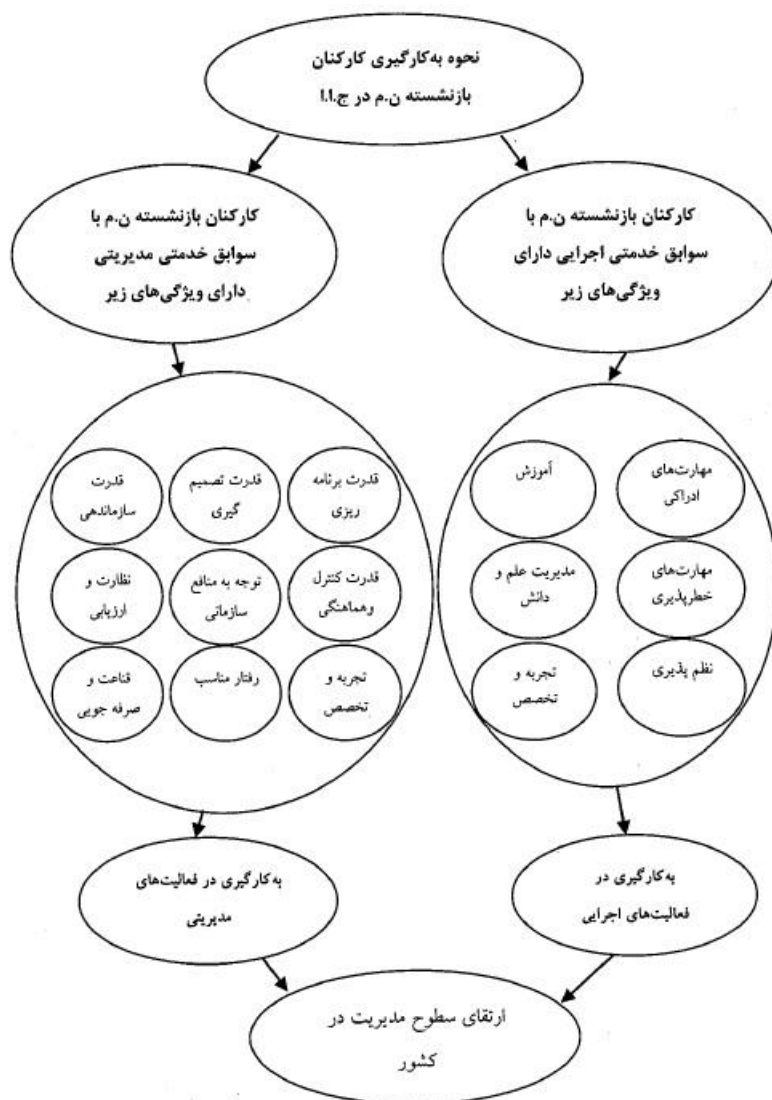
۲) بیشتر کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه جهان با درک و آگاهی نسبت به توانایی‌ها و قابلیت‌های بازنشستگان نظامی خود در امور اجرایی و مدیریتی، طرح و برنامه‌های جامعی در زمینه به‌کارگیری هر چه بهتر آن‌ها در فعالیت‌های دولتی و غیردولتی دارند؛ از جمله: استفاده از افسران ارشد و به‌ویژه رده‌های بالا در دوران بازنشستگی در مدیریت‌های مختلف کشوری، اعزام آن‌ها به خارج از کشور به‌عنوان سفیر، به‌کارگیری در سطح

مدیریت کارخانجات، مؤسسات و شرکت‌های عظیم، اعطای مجوز تأسیس شرکت‌های خصوصی در زمینه معاملات وسایل و تجهیزات نیروهای مسلح، به‌عنوان مدیر یا مشاور عالی در شرکت‌ها و صنایع به‌ویژه صنایع دفاعی و برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و غیره. (۳)

تجزیه و تحلیل نظرات پرسش‌شوندگان، فرضیه‌های تحقیق را با درصد بالایی مورد تأیید قرار داده است؛ بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی بر اساس ویژگی‌های کسب شده در طول خدمت و نیازمندی آن‌ها در جمهوری اسلامی ایران، باعث تحول و ارتقای سطوح مدیریت در حد زیاد خواهد شد. این نتیجه را می‌توان به کل جامعه مورد تحقیق تعمیم داد.

(۴) نتایج حاصل از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات پرسش شده نشان داد با شناسایی تخصص و قابلیت‌های بازنشستگان نیروهای مسلح و به‌کارگیری آن‌ها در هر یک از فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی بر اساس شایستگی آن‌ها، همچنین بهره‌گیری از روش‌های تجربه شده در سایر کشورهای جهان در زمینه چگونگی به‌کارگیری آن‌ها در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی، از یک سو می‌توان کرامت و منزلت بازنشستگان نیروهای مسلح را در جامعه حفظ کرد و موجب نشاط و امید در آن‌ها شد و از سوی دیگر، کارکنان بازنشسته می‌توانند با استفاده از تجربیات و توانایی‌های خود در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی، نقش مؤثر و شایان توجهی در رشد و توسعه کشور و رفع مشکلات جامعه ایفا کنند.

(۵) بر اساس متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق و شاخص‌های مؤثر بر نحوه به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و اجرایی، الگویی در این تحقیق ارائه شده است. این الگو نشان‌دهنده نحوه به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی است. مهم‌ترین اصل در این الگو، شناسایی تخصص، توانایی و قابلیت‌های کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح و سپس به‌کارگیری آن‌ها بر اساس تخصص و توانایی‌هایشان در فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی است.



شکل شماره (۴): الگوی نظری تحقیق (مدل به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در فعالیت‌های اثربخش به‌منظور ارتقای سطوح مدیریتی)

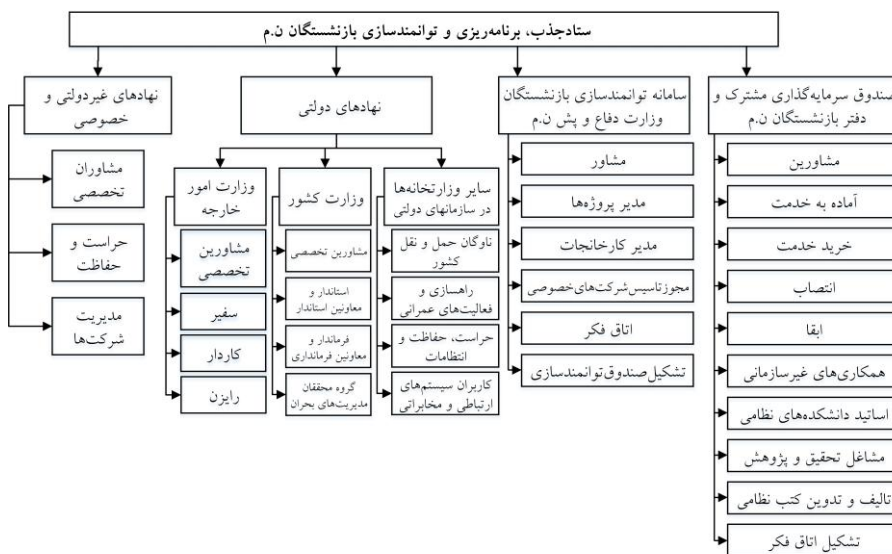
الگوی مذکور نشان‌دهنده آن است که بازنشستگان نیروهای مسلح با توانایی و قابلیت قدرت تصمیم‌گیری، قدرت سازماندهی، قدرت برنامه‌ریزی، قدرت کنترل و هماهنگی، قدرت نظارت و ارزیابی، توجه به منافع سازمانی، رفتار مناسب، قناعت و صرفه‌جویی، تجربه و تخصص

می‌توانند در فعالیتهای مدیریتی مانند استاندار، فرماندار، مدیر شرکت، استاد دانشگاه و پژوهشگر مراکز علمی و پژوهشی و غیره و در سازمانهایی مثل وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کشور و سایر وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی مشغول به کار شوند تا نتیجه آن به اثربخشی بیشتر و ارتقای سطوح مدیریت کشور منجر شود.

همچنین آن دسته از بازنشستگان نیروهای مسلح که از مهارت‌های ادراکی، آموزشی، خطرپذیری، نظم‌پذیری، مدیریت علم و دانش و تجربه و تخصص برخوردارند، می‌توانند در فعالیتهای اجرایی از جمله: ناوگان حمل‌ونقل کشور، وزارت راه‌وتراپی، پست و تلگراف، ارتباطات و فناوری، حراست و انتظامات کارخانجات و شرکت‌ها مشغول به کار شوند تا نتیجه آن به اثربخشی بیشتر و ارتقای سطوح مدیریت کشور منجر شود.

الگوی پیشنهادی تحقیق

بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام شده و همچنین نتایج حاصل از تحلیل‌های به‌عمل‌آمده در این تحقیق و مبتنی بر نظرات مصاحبه‌شوندگان، الگوی پیشنهادی ذیل برای به‌کارگیری کارکنان بازنشسته نیروهای مسلح در فعالیتهای اثربخش مدیریتی و اجرایی ارائه می‌شود.



پیشنهادها

- ۱- تشکیل دفتری با عنوان دفتر خدمات پیشرفت شغلی برای نیروهای مسلح در کانون بازنشستگان نیروهای مذکور با مأموریت و وظیفه برنامه‌ریزی و اجرای آموزش کارکنان در شرف بازنشستگی، قبل از دوران بازنشستگی و تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها برای امور مدیریتی یا اجرایی و کاریابی برای آنان در مشاغل غیرنظامی. با این سازماندهی و پیش‌بینی‌های لازم، می‌توان با تشخیص و شناسایی تخصص و مهارت‌های مدیریتی و اجرایی کارکنان در شرف بازنشستگی، آن‌ها را برای اشتغال بعد از بازنشستگی به سازمان غیرنظامی معرفی و مشکل اشتغال بازنشستگان متخصص نیروهای مسلح را تا حد زیادی حل کرد.
- ۲- قانونی در نیروهای مسلح برای تمام کارکنانی که به آستانه بازنشستگی می‌رسند تصویب شود که به‌موجب آن، هر یک از کارکنان نیروهای مسلح به‌محض بازنشستگی، به یک درجه بالاتر از درجه خود نایل شود؛ این مزیت علاوه بر دریافت حقوق و مزایای بالاتر، از نظر روحی و روانی نیز باعث ایجاد جو مثبت در بین کارکنان شاغل و به‌ویژه در شرف بازنشستگی خواهد شد.
- ۳- سامانه به‌کارگیری کارکنان بازنشسته توسط وزارت دفاع طراحی شود تا بر مبنای تخصص فنی، اداری و شایستگی‌های مدیریتی کارکنان شایسته و توانمند بازنشسته نیروهای مسلح، از آن‌ها به‌عنوان مدیران با مشاوران عالی در شرکت‌ها و صنایع دفاعی استفاده شود.
- ۴- به‌کارگیری بازنشستگان نیروهای مسلح در مشاغل غیرنظامی و وزارتخانه‌ها، در سمت‌هایی مانند سفیر، کاردار و رایزن در داخل و خارج از کشور.
- ۵- برای به‌کارگیری مجدد بازنشستگان نیروهای مسلح در سایر مشاغل در جامعه، اقداماتی به عمل آید؛ از جمله: برنامه‌های آموزشی برای سازگاری ایشان در مشاغل غیرنظامی به‌عنوان شغل دوم؛ فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای بازنشستگان نیروهای مسلح در بخش‌ها و سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی؛ برنامه خوداشتغالی بازنشستگان نیروهای مسلح و مساعدت به آنان در کارآفرینی و ایجاد و توسعه مؤسسات آموزشی و شرکت‌های تولیدی
- ۶- شناسایی تخصص کارکنان نیروهای مسلح قبل از بازنشستگی و استفاده از آن‌ها پس از بازنشستگی به‌عنوان مدیر یا ناظر در پروژه‌های نظامی و غیرنظامی از سوی وزارت امور

خارجه.

۷- به‌کارگیری بازنشستگان در سیستم اداری دانشکده‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی نظامی، انتظامی و غیرنظامی به‌عنوان کارشناس و استفاده از آن‌ها در تهیه آیین‌نامه‌ها و کتاب‌های دانشگاهی نیروهای مسلح، همچنین دعوت از بازنشستگان به‌عنوان مربی و استاد برای تدریس در دانشکده‌های نیروهای مسلح و دوره‌های مختلف نظامی و انتظامی.

۸- حداکثر استفاده از تجربه بالا و تخصص بازنشستگان نیروهای مسلح در مراکز علمی پژوهشی و استفاده از آن‌ها در ایده‌پردازی و کارهای مشاوره‌ای و مدیریتی با تشکیل کانون تفکر و اتاق فکر.

۹- می‌توان با تشکیل صندوق سرمایه‌گذاری مشترک برای بازنشستگان نیروهای مسلح و تشکیل سامانه جذب و توانمندسازی در سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، از بازنشستگان نیروهای مسلح در مشاغل مدیریتی و اجرایی استفاده کرد و به رشد تولید ملی و ایجاد اشتغال در کشور کمک کرد. همچنین می‌توان با ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزش رایگان، بازنشستگان نیروهای مسلح را برای اشتغال مجدد آماده کرد.

منابع

۱. آشنا، سید حمیدرضا (۱۳۸۳)؛ بررسی منزلت اجتماعی بازنشستگان نیروهای مسلح (ارتش جمهوری اسلامی ایران) بعد از دفاع مقدس، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد نزاجا.
۲. بازیار، منوچهر (۱۳۸۱)؛ «نظام بازنشستگی مستخدمان رسمی دولت و سازمان اجرایی آن از آغاز تا امروز»، فصلنامه مجلس و پژوهش، ش ۳۳ (بهار).
۳. پوررضا و همکارن (۱۳۸۶)؛ «اشتغال مجدد بازنشستگان و شاخص‌های کیفیت زندگی»؛ فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، ش ۲.
۴. حاجیلو، علی (۱۳۸۳)؛ بررسی علل و عوامل مؤثر بر بازنشستگی پیش از موعد مقرر کارکنان نزاجا، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد نزاجا.
۵. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۷۸)؛ مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سمت.
۶. حیدرعلی، هومن (۱۳۷۰)؛ استنباط آماری در پژوهش رفتاری، تهران، دیبا.
۷. خالقیان، عبدالله (۱۳۷۷)؛ اشتغال بازنشستگان نیروهای مسلح (نزاجا در شیراز)؛ تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد نزاجا.
۸. سلیم زاده، حمیده و همکارن (۱۳۸۶)، «اشتغال مجدد بازنشستگان و شاخص‌های کیفیت زندگی»، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، ش ۲.
۹. شهلائی، ناصر (۱۳۸۸)؛ چگونگی به‌کارگیری نیروهای جوان در مشاغل حساس و کلیدی و ارائه الگوی مناسب جهت استفاده از نیروهای مجرب در سطح اجا؛ تهران، معاونت طرح و برنامه، مدیریت تحقیقات نظری ستاد اجا. ۱۰. شیخ ابومسعودی، عباس (۱۳۸۲)؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت، [بی‌جا]، ارکان.
۱۱. صادقی، محمد (۱۳۸۷)؛ وضعیت پرسنل بازنشسته در ارتشهای جهان، تهران، معاونت طرح و برنامه تحقیق و پژوهش نیروهای مسلح.
۱۲. عیاری، علیرضا (۱۳۸۵)؛ دانستنی‌های مدیریتی، تهران، انستیتو ایز ایران.
۱۳. غفاری، شیرین (۱۳۸۴)؛ بررسی وضعیت اشتغال بازنشستگان و عوامل مؤثر بر آن، تهران، وزارت رفاه و تأمین اجتماعی سازمان بازنشستگی کشور.

۱۴. غلام زاده، زهرا(۱۳۸۴)؛ آینده بازنشستگی؛ تهران، وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، سازمان بازنشستگی کشور.
۱۵. قربانی، حسن (۱۳۷۹)؛ عوامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در پایان خدمت مقرر، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد نزاچا.
۱۶. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳)؛ رهبری و مدیریت آموزشی، [بی جا]، ارکان.
۱۷. میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۰)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، شروین.
۱۸. نشریه ثمر(۱۳۸۱)؛ سازمان بازنشستگی کشور، ش ۹۲(اسفندماه).

