

بررسی الگوی معماری منابع انسانی دوران دفاع مقدّس از دیدگاه فرماندهان

هادی مراد پیری^۱، مهدی حشمتی جدید^۲، مصطفی غفاری اصل^۳، مهدی صباغی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

چکیده

بروز تحولات گسترده در جهان و تأثیرات عمیق آن بر فضای داخلی کشور، لزوم استفاده از روش‌های موفق اداره منابع انسانی را بیش‌ازپیش پررنگ می‌کند. یکی از برهه‌های درخشان و سازمان‌های موفق در اداره منابع انسانی، دوران دفاع مقدّس و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است. استفاده حداکثری از منابع انسانی، شناخت شاخصه‌های نیروی انسانی کارآمد و ایجاد مزیت رقابتی در ساختار ازجمله مهم‌ترین شاخص‌ها در بازشناسی الگوی معماری منابع انسانی دوران دفاع مقدّس و سپاه است. تحقیق حاضر سعی دارد با استفاده از دیدگاه‌های فرماندهان سپاه، الگوی معماری منابع انسانی دوران دفاع مقدّس را کشف نماید. پژوهش حاضر در دسته‌بندی پژوهش‌های کیفی قرار دارد و شیوه گردآوری داده‌ها، روش مصاحبه می‌باشد. داده‌های مذکور با روش تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل شده است. حجم نمونه، یازده نفر بوده و نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شده و تا ایجاد اشباع نظری ادامه یافته است. درنهایت و با طی نمودن مراحل پژوهش، در مرحله اول کدگذاری ۹۰ کد و در گام بعدی ۳۳ مقوله از فیش‌ها استخراج گردید و در گام آخر و کدگذاری نهایی نیز پنج مضمون از معماری منابع انسانی استخراج و رتبه‌بندی شد. روایت نظری این پژوهش بدین شرح متبلور شد: «تجربه هشت سال دفاع مقدّس جزو درخشان‌ترین نقاط تاریخی کشور از لحاظ مدیریت و معماری منابع انسانی است. مضامین شاخص معماری منابع انسانی از دید فرماندهان دفاع مقدّس به‌ترتیب عبارت‌اند از: مؤمن به خدا، جوان‌گرایی، عملیاتی بودن، دارای خلاقیت و شجاع بودن». در پایان نیز پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

واژگان اصلی: معماری منابع انسانی، دفاع مقدّس، تحلیل محتوا، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.

۱. دانشیار مدیریت دفاعی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت بحران دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

مقدمه

انقلاب اسلامی ایران نقطه عطفی در تاریخ ایران، اسلام، منطقه و جهان است و رخدادی عظیم و تأثیرگذار در نیمه دوم قرن بیستم به‌شمار می‌آید (باقری و مرادی رودباری، ۱۳۹۵: ۸۲). از این رو، بعد از وقوع این انقلاب، سردمداران استکبار جهانی سعی در نابودی این انقلاب از طرق گوناگون نمودند که مهم‌ترین شیوه آنها در سال‌های آغازین انقلاب، جنگ تحمیلی بود. در اهمیت بررسی دوران هشت‌ساله دفاع مقدس همین بس که مقام معظم رهبری آن را گنجینه عظیمی می‌دانند که تا مدت‌های طولانی، ملت‌ها می‌توانند از آن استفاده کنند (باقری کنی، آذر و سعادت‌جو، ۱۳۹۴: ۴۴).

جنگ تحمیلی رژیم بعث عراق علیه جمهوری اسلامی ایران تأثیرات گسترده و بسیار عمیقی را هم در بُعد داخلی، هم در بُعد منطقه‌ای و هم در بُعد بین‌المللی به‌جا گذاشت. این تأثیرات در بُعد داخلی به حدی بود که سال‌ها بعد از جنگ تحمیلی، همچنان اثرات آن در کشور محسوس بوده و بسیاری از برنامه‌ها و تصمیمات کلان کشور متأثر از این اثرات و پیامدها است.

مراقبت و نگرانی از ارزش‌های عظیم انقلاب اسلامی باعث شده تا نهاد سپاه به یک نهاد انقلابی، ارزش‌مدار و مؤمن تبدیل بشود و تلاش خود را مضاعف کرده تا همواره در این مسیر حرکت کند و از این داشته‌ها مراقبت نماید. نیل به این اهداف عظیم و والا، مستلزم توجه همه‌جانبه به همه ظرفیت‌ها و همه ابعاد است. توجه همه‌جانبه به ساختارها، رویکردها، فرایندها، فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و... بخشی از این ابعاد است که نیاز به پایش و رصد مداوم دارد.

توجه به تعهد، تخصص و کارآمدی نیروها باتوجه به شرایط روز و نیازهای واقعه، از جمله مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی در موفقیت یا شکست یک سیستم و ساختار است. در حقیقت، تعهد و تخصص نیروها عامل مهمی در کارآمد شدن یک ساختار خواهد بود (غفاری اصل، ۱۴۰۰: ۵).

پژوهشگران تأکید دارند که ارتباط خاصی بین اثربخشی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ هرچه منابع انسانی در سازمان کارآمدتر باشند و در جهت نیل به اهداف تلاش کنند، موجب افزایش بازدهی سازمان می‌شوند (نهادی، ۱۳۹۹: ۱۱۴). سازمان‌های امروزی به قوا و نیروی جسمانی کارکنان خود نخواستند ببالند، بلکه آنها را سرمایه‌های فکری خود می‌دانند که قابلیت تولید فکر و ایده و نهایتاً دانش را دارند و از همین طریق است که سازمان را در کسب یا ایجاد مزیت رقابتی یاری می‌کنند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۸). اندیشمندان حوزه مدیریت تأکید دارند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی پرشور، بالانگیزه و

کاراست (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱).

یکی از ظرفیت‌های بسیار مهمی که سپاه از آن بهره‌مند است، دارا بودن نیروی انسانی متعهد و متخصص است. منبع انسانی باکیفیت، به‌عنوان یک ظرفیت بی‌بدیل و ارزشمند (شهبازی و غفاری اصل، ۱۳۹۷: ۲۹) که هر جا سپاه بر آن تکیه کرده، توانسته قله‌های پیشرفت و افتخار را فتح کند. دوران دفاع مقدس به‌عنوان یکی از دوران‌های ماندگار و افتخارآفرین و نقطه درخشانی که در کارنامه سپاه تا ابد می‌درخشد، با تکیه بر همین نیروی انسانی جوان متعهد و متخصص رقم خورد (غفاری اصل، ۱۴۰۰: ۵). گسترش توانمندی‌های بی‌بدیل، مهارت‌ها و دانشی که از طریق تجربه به‌دست می‌آید، احتمالاً همان چیزی است که منجر به ایجاد و جذب ارزش رقابت‌پذیری در سیستم منابع انسانی می‌شود (میترا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۸). به همین دلیل، در دفاع مقدس نیز همکاری بین نیروهای نظامی و فرماندهان سپاه را می‌توان به‌نوعی مطابق با نظریه‌های مدیریتی جدید قلمداد کرد (غیبی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۷).

معماری منابع انسانی شامل سیستم‌ها، رویه‌ها، فرایندها، ساختارها و رفتارهای کارکنان می‌شود و درحقیقت آینه تمام‌نمای همه ذی‌نفعان در مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴). رویکرد معماری منابع انسانی، کارکنان را به‌عنوان سرمایه‌ای مهم و اثربخش تلقی می‌کند (نلسون، ۲۰۰۴). لذا قصد داریم تا با بررسی چهارچوب و مدل فکری فرماندهان دوران دفاع مقدس و انطباق آن با مدل‌های معماری منابع انسانی، ویژگی‌های منابع انسانی کارآمد و ارزش‌مدار را بیابیم.

بیان مسئله

شناخت عمیق‌تر دورانی که با همه سختی‌ها و مشقت‌هایش، جزو نقاط درخشان ملت ایران است، بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛ دورانی که اوج افتخارات ملت ایران است. تغییر و تحولات محیط داخلی و بین‌المللی، گسترش فضاهای مجازی و تغییرات فرهنگی و تغییرات نسلی نیروهای سپاه (گیلانی، محمدی، غلام‌پور، ۱۳۹۵: ۸۰) و همچنین عدم شناخت دقیق آنان نسبت به فرهنگ و ویژگی‌های رزمندگان دفاع مقدس از یک‌سو و کارکردهای مثبت و اثربخش و پیروزمندانه سپاه در دوران دفاع مقدس از سوی دیگر، ما را بر شناخت مدل معماری منابع انسانی دوران دفاع مقدس

¹ Mitra

² Armstrong and Taylor

³ Nelson

مصمتر و مصمتر کرد تا بتوانیم با شناخت آن ویژگی‌ها و شاخص‌ها و مطابقت آنها با عصر حاضر، به ویژگی‌های کارآمدترین، توانمندترین و مؤثرترین منابع انسانی دست یابیم. اهمیت این تحقیق ناشی از آن است که سپاه، به اقتضای ویژگی انقلابی، نهادی و فرهنگ سازمانی منحصر به فرد و خاص خود، برای جذب نیروی انسانی به سندی بومی شده متناسب با این ویژگی‌ها نیاز دارد. با توجه به موفقیت الگوی معماری منابع انسانی در زمان دفاع مقدس و اثبات کارآمدی آن، و همچنین توجه نکردن کافی به آن و نبود مطالعات و تحقیقات لازم در این حوزه، به نظر ضروری است تا با مطالعه و تحقیق درباره مدل معماری منابع انسانی در آن دوره، نسبت به کشف الگوی مربوطه اقدام کرد تا زمینه لازم برای استفاده از آن در مقاطع بعد از جنگ تحمیلی فراهم شده و اثرات مثبت آن در اجرای مأموریت‌های پیش روی سپاه نمایان شود و همچنین، این الگو و شاخص‌ها را حتی در سایر سازمان‌ها و نهادها نیز به کار بست.

پیشینه پژوهش و مبانی نظری

پیشینه پژوهش

در این بخش و در قالب جدول زیر، به تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در دو حوزه معماری منابع انسانی و دفاع مقدس به صورت خلاصه و اشاره گردیده و سپس به مهم‌ترین دستاورد هر پژوهش نیز اشاره شده است.

جدول ۱- پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی در حوزه معماری سازمانی و دفاع مقدس

ردیف	نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتایج
۱	غیبی و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی و جاری‌سازی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس (ارائه یک نظریه داده‌بنیاد)	این پژوهش قصد دارد تا با الهام از روش داده‌بنیاد و رویکرد تفسیری، مدل پارادایمی «ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس»، را کشف نماید. میدان مطالعه، خبرگان فرماندهان و سرداران دوران دفاع مقدس بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای شاخص اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر از آنها، به‌عنوان نمونه‌ای از جامعه پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند. نتیجه آن این بود که: تجربه هشت‌ساله دفاع مقدس با وجود رهبرانی سرآمد و آرمان‌هایی خدامحور، در بستر کهن‌الگوهای دینی و جذب کارزماتیک پیروان با استراتژی‌های سازمان‌دهی و هم‌راستایی و تلفیق فرماندهی نهادی و هیئتی به پیامدهای گسترش حاکمیت قانون خدا و انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در راهبردهای ارزشی منابع انسانی دفاع مقدس منجر شده است.
۲	اسماعیلی و همکاران	۱۳۹۸	الگوی معماری‌شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی	نتایج نشان داد اکثریت کارکنان از ارزش راهبردی بالاتر از میانگین برخوردار هستند؛ بنابراین، جایگزینی این کارکنان برای سازمان با هزینه‌های فراوانی مواجه بوده و ایجاد نظم و امنیت داخلی، اجرای برنامه‌های پرهزینه و راهبردی تعادل کار و زندگی برای این کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.
۳	ساعدی و همکاران	۱۳۹۸	ارائه الگوی معماری دانش منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از رویکرد آمیخته	یافته‌ها علاوه بر تدوین مدل معماری دانش منابع انسانی، حاکی از شناسایی مؤلفه‌های اصلی معماری منابع انسانی، زیرساخت‌های مدیریت دانش، ویژگی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های موقعیتی و دستاوردهای معماری دانش منابع انسانی است.

ردیف	نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتایج
۴	زارع و همکاران	۱۳۹۷	بررسی ابعاد اقتضائی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شامل شاخص‌های عینی و مبتنی بر فرایند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی‌های گسترده با زمان‌بندی بلندمدت است.	بر اساس نتایج، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شامل شاخص‌های عینی و مبتنی بر فرایند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی‌های گسترده با زمان‌بندی بلندمدت است.
۵	رضایی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی و تعیین کارکردهای بهره‌ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی	از نتایج این تحقیق می‌توان به این موارد اشاره کرد که برای کارکنان موجود با مدل استخدامی هم‌پیمانان باید پاداش مبتنی بر اشتراک‌گذاری دانش باشد؛ ارزیابی عملکرد در کوتاه‌مدت و مبتنی بر کار تیمی و آموزش به‌ندرت و در راستای افزایش تعهد آنها صورت گیرد تا دوجانبه‌گرایی در سازمان ارتقاء یابد.
۶	سپهوند، شریعت‌نژاد، ساعدی	۱۳۹۶	طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد	نتایج حاکی از آن بود که سازمان برای معماری مناسب سرمایه‌های انسانی باید فرایند کارمندیابی خود را براساس نیازسنجی و مبتنی بر شایستگی و قابلیت منابع انسانی انجام دهد.
۷	دل‌روی، کدخدایی	۱۳۹۳	الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان	نتایج نشان داده که ابعاد الگوی معماری منابع انسانی تأثیر بسزایی بر ارتقای ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان و مدیران داشته است.
۸	سیدجوادین و همکاران	۱۳۹۳	طراحی و عرضه چهارچوبی برای معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی در صنعت نفت کشور	نتایج این پژوهش، استخراج مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری چهارچوب معماری منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی است.
۹	خدابخش	۱۳۹۲	عوامل تأثیرگذار بر معماری سرمایه انسانی	با استفاده از جذب درون‌سازمانی، سرمایه انسانی ویژه جذب می‌شود. سرمایه انسانی ویژه، نوعی سرمایه منحصربه‌فرد سازمان است و با معیارهای سابقه کار بالا و کارورزی (آموزش درون‌سازمانی) تعریف می‌شود. این سرمایه انسانی دارای تحصیلات بالا و آموزش‌های برون‌سازمانی است.

ردیف	نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتایج
۱۰	رنجبران	۱۳۹۲	معماری منابع انسانی	به تبیین و تشریح مفاهیم معماری سازمانی، انواع معماری سازمانی، مؤلفه‌های معماری سازمانی، پایه‌های معماری منابع انسانی پرداخته است.
۱۱	میرپور، احمدی، زارعی، امیریان‌زاده	۲۰۲۰	ارائه مدل معماری منابع انسانی (رویکرد ترکیبی)	هدف از این مطالعه، ارائه مدلی از معماری منابع انسانی در گمرک ایران است. از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش این است که فعالیت‌های منابع انسانی (که شامل پنج جزء است) بیشترین تأثیر را در ایجاد دستاوردهای منابع انسانی دارد.
۱۲	ژیانگ و مسراسمیت ^۱	۲۰۱۸	دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت بین مشاغل	بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان نشان می‌دهد کارکنانی که کمتر به آنها توجه شده است، درک پایین‌تری از برابری داشته و در نتیجه سطوح پایین‌تری از رفتار شهروندی و افزایش جابه‌جایی را به همراه داشته است.
۱۳	نوریس ^۲	۲۰۱۵	مشارکت کارکنان در مدیریت منابع انسانی	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین انتظارات کارکنان در آینده از دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس سبک‌های استخدام وجود ندارد.
۱۴	فیدا افیونی ^۳	۲۰۱۳	مدیریت سرمایه انسانی: نام جدیدی برای HRM؟	این مقاله ادبیات نظری و تجربی سرمایه انسانی (HC) و ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) و مدیریت دانش (KM) را برای توسعه چهارچوب مربوط به مدیریت سرمایه انسانی بررسی می‌کند و در پایان از آن نتیجه‌گیری می‌کند که مدیران سازمان‌ها باید پیچیدگی‌های مدیریت سرمایه انسانی را درک کنند.

¹ Jiang and Messersmith

² Norris

³ Fida Afiouni

ردیف	نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتایج
۱۵	جانث شو ^۱	۲۰۱۰	عواملی که معماری منابع انسانی را در محیط کسب و کار استرالیا شکل می‌دهد: روش دلفی	این مقاله، مدل نظری معماری منابع انسانی آمریکایی را که توسط لپاک و اسنل (۱۹۹۹) توسعه یافته است را در محیط کسب و کار استرالیا به کار برده. در کنار دو بُعد مدل لپاک و اسنل، آنها یک ماتریس ۲*۲ ساختند که ترکیب‌های مختلف را با روابط شغلی مربوطه و سیستم‌های منابع انسانی مختلف را توصیف می‌کند. این مطالعه با استفاده از تکنیک دلفی، توانسته است پنج عامل کلیدی را در محیط تجاری استرالیا شناسایی کند که در مدل آمریکایی وجود نداشت. این پنج عامل عبارت‌اند از: (۱) تمرکز استراتژیک سازمان؛ (۲) ساختار سازمانی؛ (۳) رقابت‌پذیری صنعت؛ (۴) نوع صنعت و (۵) نوع کارگر موجود در سازمان.
۱۶	کالینگز و ملاهی ^۲	۲۰۰۹	ارائه الگویی در مدیریت استعداد در شناسایی مناصب محوری	این الگو نشان می‌دهد که منصب‌های محوری از بازار کار داخل یا خارج سازمان پر می‌شود. همچنین میزان دانش و مهارت‌هایی که همراه جذب کارکنان وارد سازمان می‌شوند مشخص نیست.
۱۷	چون کنگ و همکاران ^۳	۲۰۰۳	توسعه مدل معماری منابع انسانی	پژوهشگران این تحقیق نشان دادند که با ترکیب سه بُعد منحصربه‌فرد شناختی، ساختاری و عاطفی می‌توان کارکنانی دانش‌محور را ایجاد کرد و این امر منجر به افزایش توان اقتصادی آنها در بازار کار داخل و خارج خواهد شد.
۱۸	سنجم ^۴	۲۰۰۱	تدوین الگویی برای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی	نتایج نشان می‌دهد که این الگو در سرمایه انسانی، ویژگی‌های سرمایه‌گذاری، عملکرد سازمانی، بهره‌وری و ایجاد را پیشنهاد می‌کند.

¹ Janet Chew

² Collings & Mellahi

³ Choon Kang

⁴ Senjem

مبانی نظری

در بخش آتی، به ذکر مفاهیم اصلی مقاله در دو حوزه چپستی دفاع مقدس، سپاه پاسداران و نقش آن در جنگ پرداخته شده و سپس به واکاوی مفهوم معماری منابع انسانی توجه گردیده است.

دفاع مقدس

آغاز نظام برآمده از انقلاب اسلامی در ایران هم‌زمان شد با شروع جنگ تحمیلی رژیم بعث عراق علیه جمهوری اسلامی ایران و رژیم بعث عراق در آخرین روزهای شهریور ۱۳۵۹ جنگی را به ایران تحمیل کرد که نهایتاً ۸ سال به طول انجامید. هجوم عراق به کشور انقلابی و اسلامی ایران با این پیش‌فرض برنامه‌ریزی و اجرا شده بود که ارتش در نظام جدید انقلابی، فاقد توان لازم است. در ابتدای کار این فرض صحت داشت؛ اما دشمن بدون شناخت صحیح از انقلاب اسلامی، انرژی متراکم و استعداد عظیم آن را برای حل مشکلات و بحران‌های گوناگون از جمله وضعیت جنگی باور نداشت و این درحالی بود که حتی انقلابیون و مردم نیز از توان نهفته خود، تصویر روشنی نداشتند (غیبی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۸).

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، برای محافظت از انقلاب اسلامی، «دفاع از انقلاب، تمامیت و هدف‌های انقلاب و برای مقابله با دشمنان انقلاب» به‌وجود آمده و یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین پشتوانه‌های انقلاب اسلامی و درعین‌حال از دستاوردهای مقدس آن است (خدادادی، ۱۳۸۷: ۷؛ سلامی و میار، ۱۳۹۵: ۱۲۴). سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به مجموعه ستاد کل، حوزه نمایندگی ولی فقیه در سپاه، سازمان حفاظت اطلاعات سپاه، نیروی زمینی، هوایی، دریایی و مقاومت بسیج و قدس و سازمان‌های وابسته به آنها اطلاق می‌شود (آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، اداره نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه، ۱۳۸۰: ۱۳ و ۱۴). مجموعه این سازمان‌ها با هماهنگی و همکاری با هم و با تعامل با سایر دستگاه‌ها در تلاش برای ایجاد امنیت و حفظ تمامیت ارضی کشور هستند.

نقش سپاه در جنگ تحمیلی

شکست توطئه‌های کودتای نظامی، بحران‌های قومیتی و براندازی و ترور علیه جمهوری اسلامی باعث شد که دولتمردان آمریکایی به راه‌حل نظامی روی بیاورند؛ بنابراین، صدام حسین به‌دلیل

مسائل و چالش‌هایی که از قبل با ایران داشت، گزینه مناسب برای این کار بود. ارتش عراق در ۳۱ شهریور ۱۳۵۹، تجاوز گسترده خود را از زمین، هوا و دریا علیه ایران آغاز کرد. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که در اردیبهشت ۱۳۵۹ به‌عنوان یک نیروی محدود برای دفاع از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن تشکیل شده بود، در طول جنگ تحمیلی به یک نیروی نظامی تمام‌عیار و سازمان دفاعی نوین تبدیل شد و نیروهای پنج‌گانه آن شکل گرفت. نیروهای مختلف سپاه و بسیج نقش مؤثری در شکست ارتش بعث عراق داشتند و به همراه ارتش جمهوری اسلامی ایران از کبان نظام و کشور دفاع کردند و اجازه ندادند دشمن به هیچ‌یک از خواسته‌های خود برسد (بزمی حاجی خواجه لو، ۱۳۹۶: ۹۶). بررسی مأموریت‌های پیچیده و گسترده‌ای که در قانون اساسی ایران برای سپاه پاسداران در نظر گرفته شده، به شناخت هر چه بیشتر این نهاد برخاسته از انقلاب کمک می‌کند. حوزه‌های نظامی، مذهبی و انقلابی سپاه کاملاً با هم مرتبط بوده و نباید آنها را به‌صورت اجزای جدا از هم مورد بررسی قرار داد. تأثیر متقابل این بخش‌ها بر هم، عاملی است که دیدگاه پاسداران نسبت به مقوله امنیت در ایران و نقش آنها را در پاسداری از جمهوری اسلامی شکل می‌دهد (بزمی حاجی خواجه لو، ۱۳۹۶: ۱۰۲).

مفهوم معماری منابع انسانی

معماری، واژه‌ای آشنا و نوپدید در عرصه سازمانی است و نقش ویژه‌ای دارد. از جنبه نظری، معماری منابع انسانی جزو مفاهیم جدیدی است که در چهارچوب تحولات حاصل از هدایت نظام مدیریت منابع انسانی و طرح رویکردهای جدید در رابطه بین کارکنان با سازمان‌ها قابل بررسی است (Seyed Javadein et al., 2014: 89). معماری سازمانی نقش عمده‌ای در همراستاسازی، بازنگری و برنامه‌ریزی سازمان‌ها بر دوش دارد و می‌تواند چراغ راهی در اداره موفقیت‌آمیز سازمان‌ها باشد (نوناکا؛ ۱۹۹۱) و به‌طور بالقوه، معماری منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک دارایی راهبردی و همچنین یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان باشد (لپک و اسنل؛ ۱۹۹۹؛ ریت؛ ۲۰۰۹). معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری سازمانی است که قادر است میان اجزای تشکیل‌دهنده و اهداف سازمان ارتباط برقرار کرده و به عبارت دقیق‌تر یک نقشه

¹ Nonaka

² Human Resource Architecture

³ Lepak and Snell

⁴ Riet

سازمانی است که ساختار فعالیت‌های سازمان را تشریح می‌کند (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۵: ۱۵۵). همچنین هدف معماری منابع انسانی، ترسیم جنبه انسانی سازمان و مشخص نمودن نقش کلیدی کارکنان در تحقق راهبردهای سازمان است؛ از این رو راهکارهایی لازم است تا مدیران سازمان‌ها بتوانند با بهره‌گیری از معماری مدیریت منابع انسانی با شناسایی، توسعه، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد، ضمن پذیرش تغییرات اساسی، موجب افزایش ظرفیت‌های موجود سازمان برای ارتقاء و بهبود عملکرد کلی آن بشوند (سپهوند، شریعت‌نژاد و ساعدی، ۱۳۹۶: ۱۷۵).

یکی از مشکلات مهمی که سازمان‌های امروزی به‌شدت با آن روبه‌رو هستند، معلوم‌نبودن نقش واقعی منابع انسانی در تحقق مأموریت و اهداف سازمان است. مدیریت منابع انسانی، براساس کمیت و کیفیت عناصر پایه شکل می‌گیرد. نقش اصلی و کلیدی مدیریت منابع انسانی، طراحی سازوکارهایی مناسب برای جذب، تأمین، به‌کارگیری و حفظ کارکنان کلیدی است. معماری منابع انسانی با حوزه مدیریت راهبردی و کلان سازمان در ارتباط است و براساس تجزیه و تحلیل‌های محیطی، تحت تأثیر راهبردهای تدوین شده قرار می‌گیرد.

ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق نیروی انسانی، نیازمند استفاده از شیوه‌های صحیح در به‌دست‌آوردن مستعدترین و کارآمدترین منابع انسانی است؛ زیرا وجود منابع انسانی بهره‌ور، توانایی رقابت‌پذیری بالا، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا را برای سازمان در پی خواهد داشت (وترز، ۲۰۱۵: ۹). لپاک و اسنل (۱۹۹۹) همچنین معتقدند که معماری منابع انسانی مرتبط با روابط و روش‌های استخدامی و ایجاد تحول در منابع انسانی سازمان‌هاست. در واقع، روش‌های استخدامی معین می‌کند که آیا منابع انسانی کسب شود (جذب برون‌سازمانی) یا به‌صورت داخلی توسعه یابند (جذب درون‌سازمانی)؛ همچنین ایجاد تحول در منابع انسانی، با انواع روش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان مرتبط است (خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳).

منابع انسانی سازمان مشابه هم نبوده و هر کدام از کارکنان، تأثیرات متفاوت و منحصر به فردی در پیشبرد اهداف سازمان دارند که این خود می‌تواند تأثیر مستقیم در بهبود کیفیت عملکرد و توسعه و پیشرفت سازمان داشته است (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۵).

از نگاهی دیگر، معماری منابع انسانی از مفاهیم مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت دانش و

¹ Sustainable Competitive Advantage

² Wouterse

معماری سازمانی به وجود آمده است (براتون و گلد، ۲۰۰۷: ۶۶). در تعریفی دیگر که توسط اینی یانگ^۲ (۲۰۱۰) ارائه شده، این گونه بیان می‌کند که معماری منابع انسانی اقدامات، شایستگی‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان را دربر می‌گیرد؛ همچنین بیانگر توسعه و مدیریت منابع انسانی در سازمان است (اینی یانگ، ۲۰۱۰: ۲۷). بنابراین، افراد سازمان (کارکنان) در دیدگاه معماری منابع انسانی اهمیت استراتژیک دارند که باید هم‌راستا با اهداف و راهبردهای سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آنان را نیز تنظیم نمایند. افراد، منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی‌های محوری را برای سازمان به‌وجود آورند (لپاک و اسنل، ۲۰۰۷: ۱۵۲). معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری‌های سازمانی است که در کنار معماری اطلاعات و معماری سنجشی، معماری سازمانی را کامل‌تر و گویاتر می‌کند (تصویر شماره ۱). البته تدوین و طراحی معماری منابع انسانی از روشی متفاوت از سایر معماری‌های سازمانی پیروی می‌کند.

معماری اطلاعات Information Architecture	معماری منابع انسانی Human Resource Architecture	معماری سنجشی Metric Architecture
• سیاست‌ها و فعالیت‌هایی برای تعیین نحوه شناخت اشیاء توسط سازمان	• سیاست‌ها و فعالیت‌هایی برای تعیین پیامدهای رفتارهای کارکنان	• سیاست‌ها و فعالیت‌هایی برای تعیین نحوه سنجش امور

تصویر ۱- انواع معماری سازمانی (رنجبریان به نقل از ویدرا، ۲۰۰۵: ۵)

روش‌شناسی پژوهش

ابعاد مختلف روش‌شناسی پژوهش حاضر، بر اساس مدل پیاز پژوهش (که مدلی جامع به‌منظور بررسی روش‌شناسی پژوهش است) توضیح داده می‌شود. فلسفه و پارادایم این پژوهش، تفسیری و نوع نگاه و رویکرد پژوهش، استقرایی است. داده‌های پژوهش از نوع داده‌های کیفی هستند. این پژوهش از حیث مقطع زمانی، تک‌مقطعی است. شیوه گردآوری داده‌های پژوهش، استفاده از تجربیات فرماندهان دفاع مقدس در این حوزه و با روش مصاحبه است (دانایی فرد و همکاران،

¹ Bratton & Gold

² Inyang

³ Lepak and Snell

همچنین برای انجام این پژوهش و در گام مبانی نظری، انواع مدل‌های معماری منابع انسانی و مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آنان بررسی شده و سایر مدل‌ها در ادبیات رایج نیز مورد واکاوی قرار گرفت. در گام بعدی، معماری منابع انسانی فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس باتوجه به فلسفه وجودی، ماهیت انقلاب اسلامی، آموزه‌های دینی، دیدگاه‌های بنیان‌گذار نظام جمهوری اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و همچنین مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، خطرات، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس مطالعه و الگوی مفهومی اولیه استخراج شد. این الگوی مفهومی که شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس است، به نظر خبرگان رسید و پس از انجام برخی اصلاحات و رتبه‌بندی مقوله‌ها، صورت نهایی به خود گرفت.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوای کیفی ما را قادر می‌سازد تا هر نوع محتوای ارتباطی از قبیل سخنرانی، متون کتاب‌ها و مقالات، روزنامه‌ها، مصاحبه‌ها، سایت‌ها و... را مورد تحلیل قرار داد. رویکردی شش مرحله‌ای برای تحلیل محتوا ارائه شده است که مراحل آن به شرح جدول ذیل می‌باشد (براون و کلارک، ۲۰۱۲):

جدول ۲- فرایند شش مرحله‌ای روش تحلیل محتوا

عنوان	مرحله
Familiarizing Yourself with the Data	۱ آشناسدن با داده‌ها
Generating Initial Codes	۲ ایجاد کدهای اولیه
Searching for Themes	۳ جستجوی مضامین
Reviewing Potential Themes	۴ مرور مضامین بالقوه
Defining and Naming Themes	۵ تعریف و نام‌گذاری مضامین
Producing the Report	۶ تولید گزارش

جزئیات این مراحل به شرح زیر قابل تلخیص است:

- مرحله اول (آشناسدن با داده‌ها) که بین انواع روش‌های کیفی مشترک است، شامل غوطه‌ور شدن^۲ پژوهشگر در داده‌ها از طریق خواندن و بازخوانی داده‌های متنی و یا

¹ Braun & Clarke

² Immersing

- گوش دادن به صوت‌های ضبط‌شده و یا تماشای داده‌های ویدئویی است.
- در مرحله دوم (ایجاد کدهای اولیه) کدها - به‌مثابه برچسب‌هایی برای ویژگی‌هایی از داده‌هایی که به‌طور بالقوه به سؤال تحقیق مربوط می‌شوند - شناسایی و ارائه می‌گردند.
 - مرحله سوم (جست‌وجوی مضامین) یک فرایند پویاست که در آن، پژوهشگر از کد به سمت مضمون - مورد مهمی در خصوص داده‌ها که در ارتباط با سؤال تحقیق است و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای الگومند موجود در مجموعه داده‌ها است - حرکت می‌کند و مضامین پژوهش خود را ایجاد می‌نماید.^۱
 - مرحله چهارم (مرور مضامین بالقوه) که به‌منظور بررسی کیفیت دنبال می‌شود، شامل یک فرایند رفت و برگشتی و تکرارشونده است که به‌موجب آن مضامین توسعه‌داده‌شده در ارتباط با داده‌های کدگذاری‌شده و همچنین در ارتباط با کل مجموعه داده‌ها بازبینی می‌شوند و در صورت نیاز، برخی کدها حذف می‌شود و یا زیرمجموعه مضمون دیگری قرار می‌گیرد و همچنین در صورت نیاز، تعدادی از مضامین بالقوه در یک دسته قرار می‌گیرد و یا یک مضمون بزرگ و گسترده به تعدادی از مضامین خاص‌تر یا منسجم‌تر تقسیم می‌شود.
 - در مرحله پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضامین) ضمن تعیین نام برای هر مضمون، جوهره هر مضمون (آنچه که در مورد هر مضمون منحصربه‌فرد و خاص است) به‌صورت واضح و درعین‌حال خلاصه تبیین می‌شود.
 - و نهایتاً در مرحله آخر که مرحله ششم (تولید گزارش) است، یک داستان جالب در مورد داده‌ها (براساس تجزیه‌وتحلیل انجام‌شده در مراحل قبلی) ارائه می‌گردد.
- نتایج تحلیل داده‌ها در دو بخش گزارش شده است: «کدگذاری و استخراج مضامین» و «بررسی اعتبار نتایج».

کدگذاری و استخراج مضامین

با طی نمودن مراحل پژوهش به شیوه تحلیل محتوا، کدها در قالب ۵ مضمون اصلی و ۳۳ مقوله دسته‌بندی شد. فرایند کدگذاری و استخراج مضامین به شرح ذیل است:

در مرحله اول، پژوهشگران به‌منظور آشناسدن با داده‌ها، به مطالعه و بازخوانی چندباره

^۱ در این مرحله بیش از آن که کشف مضامین اتفاق بیفتد، ساختن یا خلق آنها اتفاق می‌افتد.

^۲ Recursive Process

داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها پرداختند. در مرحله دوم، با تحلیل‌های انجام‌شده، کدهای اولیه ایجاد گردید. در مرحله سوم، با بررسی تشابه و تفاوت‌های موجود در کدها، مضامین اولیه (مقولات) پژوهش ایجاد شد. در مراحل چهارم و پنجم، ضمن مرور مضامین بالقوه، اصلاحات موردنیاز (بهسازی دسته‌بندی کدها در قالب مضامین و ادغام یا تفکیک مضامین) اعمال و نام‌گذاری مضامین انجام شد. همچنین مضامین در دو سطح اصلی و فرعی طبقه‌بندی گردید. در مرحله ششم و پایانی، نگارش گزارش (در فرمت مقاله پیش‌رو) در دستور کار قرار گرفت. شایان ذکر است که نگارش گزارش پژوهش کیفی و به‌ویژه تحلیل محتوا، صرفاً در پایان پژوهش قرار ندارد و همان‌گونه که براون و کلارک (۲۰۱۲) تأکید نموده‌اند، نگارش و تجزیه و تحلیل در تحقیقات کیفی کاملاً با هم درهم آمیخته‌اند. در نتیجه نگارش گزارش (در قالب فیش، یادداشت‌برداری تکمیلی، کدهای اولیه، مضامین اولیه و...) همراه با پنج مرحله قبلی دنبال شده و در این مرحله، شکل نهایی خود را پیدا نموده است.

یافته‌های پژوهش

داده‌های این پژوهش از طریق انجام مصاحبه با یازده نفر از فرماندهان دفاع مقدس به‌دست آمده است. دلیل اکتفا به یازده نفر، رسیدن به اشباع نظری است. ویژگی‌های زمینه‌ای و مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳- مشخصات کلی و ویژگی‌های زمینه‌ای مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد خبره	وضعیت اشتغال	تحصیلات	سن
۱	Exp 01	شاغل	ارشد	۶۲
۲	Exp 02	بازنشسته	دکتری	۶۵
۳	Exp 03	شاغل	کارشناسی	۵۸
۴	Exp 04	بازنشسته	ارشد	۶۴
۵	Exp 05	شاغل	دکتری	۶۲
۶	Exp 06	بازنشسته	کارشناسی	۶۶
۷	Exp 07	شاغل	دکتری	۵۹

¹ Braun and Clarke

ردیف	کد خبره	وضعیت اشتغال	تحصیلات	سن
۸	Exp 08	شاغل	ارشد	۵۸
۹	Exp 09	شاغل	دیپلم	۵۷
۱۰	Exp 10	بازنشسته	دیپلم	۶۹
۱۱	Exp 11	بازنشسته	کاردانی	۷۱

نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل کدگذاری، در مرحله اول و کدگذاری اولیه ۹۰ کد استحصال شد. در جدول ۴، به دو نمونه از کدهای اولیه اشاره شده است:

جدول ۴- نمونه‌ای از فیش برداری انجام شده از مصاحبه‌ها و کدهای استخراجی از آنها

کد	کد خبره	بخشی از متن مصاحبه
	Exp 06	توجه ما خیلی برامون مهم بود که نیروهامون تو تنگناها کم نیارن؛ اگه یه جایی گیر افتادن دنبال راه دررو باشن، فکر کنن راهو پیدا کنن و عمل کنن؛ اگه یک کسی کند باشه یا تنونه تصمیم بگیره یا تنونه اقدام کنه ما هم نمی‌تونستیم روش حساب کنیم...
	Exp 10	اگه ما قرار بود مسئولیت یه کاری، یه عملیاتی یا یه حرکتی رو بدیم دست کسی، و توی این کار هم دستمون باز بود برای انتخاب؛ بین مثلاً یه جوون ۲۰ ساله و یه جوون ۲۹ ساله، ما اون جوون ۲۰ ساله رو انتخاب می‌کردیم. چون میدونستیم اون درسته سنش کمتره، اما جسورتره، شجاع‌تره، بیشتر و بهتر به دل خطر می‌زنه...

باتوجه به اشتراکات معنایی و همپوشانی که بسیاری از این کدها با هم داشتند، در گام بعدی، ۳۳ مقوله از فیش‌ها استخراج گردید. در جدول ۵، مثالی از مقولات آورده شده است.

جدول ۵- نمونه‌ای از مقولات استخراج شده از کدها

کد خبره	کد	مقولات
Exp 02	نیروها باید مؤمن به پروردگار و امداد الهی باشند.	ایمان به خدا
Exp 07	اگر کسی اهل دست‌دست کردن بود، انتخابش متفی می‌شد.	عملیاتی بودن
Exp 10	نیروهای جوان‌تر کارها را بهتر و سریع‌تر انجام می‌دادند	جوان‌گرایی

در مراحل چهارم و پنجم، ضمن مرور مضامین بالقوه، اصلاحات موردنیاز (بهسازی دسته‌بندی کدها در قالب مضامین و ادغام یا تفکیک مضامین) اعمال و نام‌گذاری مضامین انجام شد. در گام

آخر و کدگذاری نهایی نیز باتوجه به قرابت معنایی این کدها، به دسته‌بندی و تجمیع مفاهیم اقدام شد که نهایتاً پنج مضمون استخراج و رتبه‌بندی شده و بر اساس آن، الگوی معماری منابع انسانی ارائه شد. مضامین مستحصه از دیدگاه فرماندهان دفاع مقدس به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از:

ایمان به خدا: مؤمن بودن و آشنایی با دستورهای دین اسلام به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد. ایمان، اخلاص و تقوای الهی ازجمله مهم‌ترین ویژگی‌های نیروهای دفاع مقدس بوده است. ابعاد دیگر این مضمون مانند توجه به نماز اول وقت، توکل صرف بر خدا، توجه به حلال و حرام الهی، ولایت‌پذیری و تبعیت محض از ولایت و توسل به اهل‌بیت نیز ازجمله شاخص‌های نیروهای انسانی در دوران دفاع مقدس بوده است. پژوهش بهمنی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۵۰) نیز مهر تأییدی بر این مضمون زده است.

جوان‌گرایی: ویژگی دیگر، جوانی است. جوان‌گرایی، توجه و اعتماد به جوانان، مسئولیت دادن و مسئولیت خواستن از جوانان، استفاده صحیح و جهت‌دهی درست به شور و نشاط و هیجان جوانی و جمع شدن هم‌زمان احسان و عقل در جوانان ازجمله ویژگی‌ها و ابعاد دیگر این مضمون است. عامل جوانی در نیروی انسانی دوران دفاع مقدس و استفاده از آن، بسیار مشهود و پررنگ بوده و پژوهش حاضر نیز به‌عنوان دومین عامل مهم، بر آن تأکید دارد.

عملیاتی‌بودن: توجه به نتیجه امور و عملیاتی‌بودن، مضمون بعدی نیروهای انسانی دوران دفاع مقدس از دیدگاه فرماندهان است که شامل ابعادی همچون دوری از تعلل و خمودگی، سعی در به نحو احسن انجام دادن وظایف محوله و تلاش برای خالص کردن نیت برای جلب رضایت الهی است. از نگاهی دیگر می‌توان به قدرت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، اهل اقدام و عمل‌بودن و پیگیری کارها تا به ثمر رسیدن آن نیز به‌عنوان شاخصه‌های مهم منابع انسانی کارآمد دوران دفاع مقدس اشاره کرد.

خلّاقیت: ارائه ایده‌های نو و خلّاقانه مضمون بسیار مهم دیگری است که در نیروی انسانی دوران دفاع مقدس به‌صورت گسترده وجود داشته است. در حقیقت خلّاق بودن و ارائه ایده‌های نو، ممکن‌کردن کارهای ناممکن و اهل تفکر بودن پیش از اقدام و انجام از شاخصه‌های مهم منابع انسانی دوران دفاع مقدس از دید فرماندهان است. خلّاقیت، انعطاف، ابتکار و نوآوری و درنهایت، نمود یافتن نیروی انسانی توانمند در دوران دفاع مقدس محسوس بوده و این ویژگی (خلّاقیت) در دوران دفاع مقدس، به‌صورت مستمر شرایط بروز و بازتولید نیروی انسانی توانمند را ایجاد نموده است. این مضمون نیز با پژوهش بهرام‌زاده (۱۳۹۸: ۷۱) سازگاری دارد.

شجاعت: بر اساس پژوهش حاضر، پنجمین مضمون نهایی شجاعت است. جسارت، نترس بودن، به دل خطر زدن، غضب و خشم در مواجهه با دشمنان و لطف و ادب و مهربانی با نیروهای خودی از جمله ویژگی‌های نیروی انسانی کارآمد دوران دفاع مقدّس از دیدگاه فرماندهان است. این مضمون، با پژوهش اعتباریان و همکاران (۱۳۹۷: ۷۵) هم‌خوانی دارد. شجاعت خصوصیتی است که اگر باشد، سایر شاخص‌ها نیز امکان بروز و ظهور پیدا می‌کنند و اگر نباشد سایر شاخص‌ها را تحت تأثیر خود می‌گذارد؛ بنابراین شجاعت، نترس بودن و استقبال از خطر از شاخصه‌های مهم منابع انسانی از دیدگاه فرماندهان دفاع مقدّس است.

بررسی اعتبار نتایج

لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) برای بررسی اعتبار پژوهش کیفی معیارهایی برشمرده‌اند و از میان آنها «بررسی‌های عضو [یا اعضا]» را مهم‌ترین تکنیک برای تأیید اعتبار پژوهش‌های کیفی قلمداد نموده‌اند، که منظور از این تکنیک، بررسی نظرات افرادی است که تحقیق روی آنها انجام شده است (بررسی نظرات این افراد در خصوص کدگذاری‌ها) (سیل، ۲۰۰۲). برای این منظور، نتایج کدگذاری برای سه نفر از فرماندهان دفاع مقدّس ارسال گردید تا نظر خود در خصوص کدهای استخراجی، مقولات و مضامین اصلی استخراج‌شده از فیش‌های مصاحبه خود اعلام کنند. نتایج این بررسی حاکی از آن است که مجموعه کدگذاری‌های مربوط به این سه خبره (استخراج کد از متن مصاحبه، استخراج مقولات از کدها و استخراج مضامین اصلی از مقولات) ۸۹ درصد مورد تأیید بود. همچنین بر اساس بازخوردهای اخذشده، اصلاحات موردنیاز بر روی کدگذاری‌ها اعمال شد. جزئیات نتایج روش بررسی اعتبار، به شرح ذیل است:

جدول ۶- نتایج اعتباریابی به روش «بررسی‌های عضو»

استخراج مضامین		استخراج مقولات		استخراج کد		کد خبره
تعداد کل ارتباط	تعداد	تعداد کل	تعداد	تعداد کل	تعداد	
بین مضامین اصلی و فرعی	توافق	مضامین فرعی استخراج‌شده	توافق	کدهای استخراج‌شده	توافق	Exp 04
۳۰	۲	۹	۲	۱۰	۲	

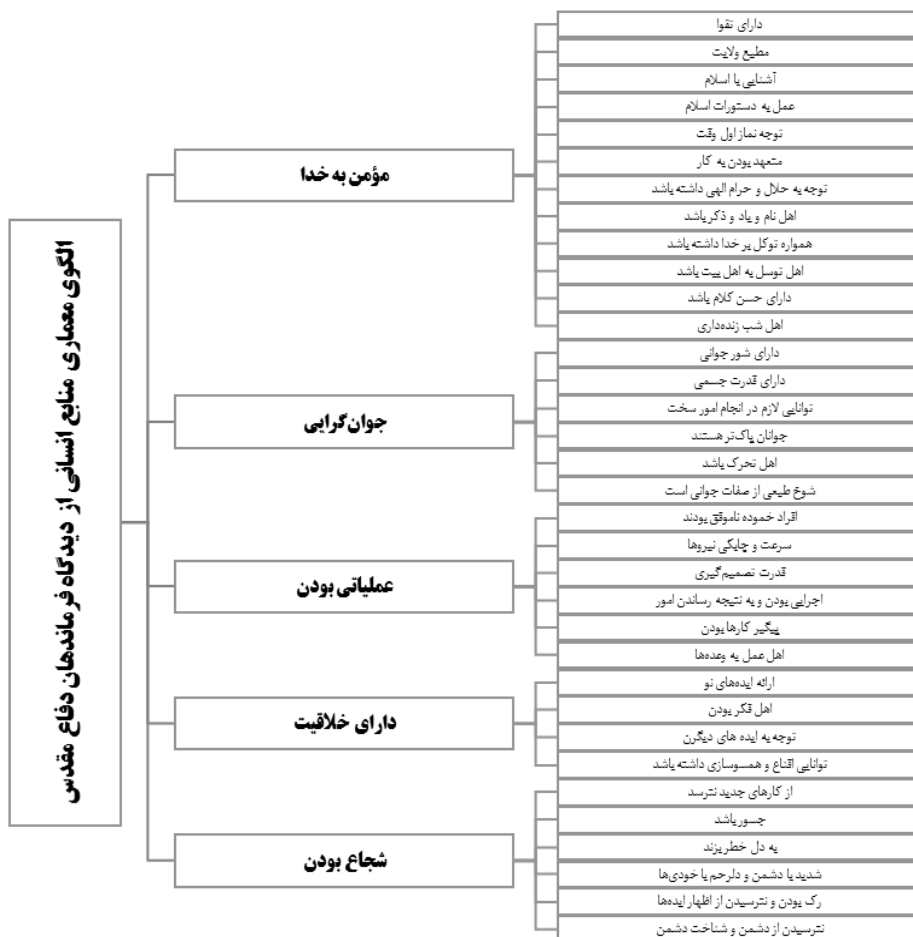
¹ Lincoln and Guba

² Member Checks

³ Seale

استخراج مضامین		استخراج مقولات		استخراج کد		کد خبره
تعداد کل ارتباط بین مضامین اصلی و فرعی	تعداد عدم توافق	تعداد کل مضامین فرعی استخراج شده	تعداد عدم توافق	تعداد کل کدهای استخراج شده	تعداد عدم توافق	
۳۰	۴	۹	۱	۱۲	۲	Exp 05
۳۰	۱	۳	۰	۴	۱	Exp 07
۹۰	۷	۲۱	۳	۲۶	۵	جمع
٪۹۲,۳		٪۸۵,۵		٪۸۰,۵		درصد توافق هر بخش
٪۸۹ ~						درصد توافق کل

همان‌طور که در بخش تحلیل داده‌ها بیان شد، نتیجه کدگذاری انجام شده در قالب پنج مضمون و ۳۳ مقوله ارائه شده است. در نهایت تصویر شماره ۲، نتایج تحلیل داده‌ها در مراحل سه‌گانه کدگذاری را نشان می‌دهد. شبکه مضامین به‌صورت زیر است:



تصویر ۲- نتیجه تحلیل دادهها و تشکیل شبکه مضامین

نتیجه گیری و پیشنهادهای پژوهش

نیروی انسانی به عنوان مهم ترین عامل پیشبرد اهداف هر سازمانی تلقی شده و اگر توجه لازم به این عامل اساسی صورت گیرد، می توان به افزایش بهره وری و راندمان و دستیابی به راهبردها نیز امیدوار بود. توجه به ویژگی های منابع انسانی مورد نیاز و تطابق آن با سایر ویژگی های سازمانی و همچنین عزم لازم در جذب نیروی انسانی شایسته مبتنی بر مدل شایستگی سازمانی می تواند بیشترین نتیجه را دربر داشته باشد.

اگر نیروی انسانی آشنا با دستورهای دین اسلام و دارای ایمان به خدا باشد، نتیجه آن، ایجاد

تعهد در کار خواهد بود. ایمان و تقوا از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های نیروهای دفاع مقدس بوده است. ویژگی‌های دیگری مانند توجه به نماز اول وقت، توکل بر خدا داشتن، توجه به حلال و حرام الهی، ولایت‌پذیری و توسل نیز از جمله شاخص‌های نیروهای انسانی در دوران دفاع مقدس بوده است. پژوهش بهمنی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۵۰) نیز با بررسی این نکته، نهایتاً بر این مورد تأکید دارد و آن را تأیید می‌کند.

ویژگی دیگری که در نیروی انسانی دوران دفاع مقدس بسیار پررنگ بوده، جوانی و توجه به جوان‌گرایی است. در حقیقت این جوانان بودند که هر جا به آنان اعتماد شده و میدان داده شد، فراتر از انتظارات ظاهر شدند و شگفتی خلق کردند. اکثر فرماندهان عالی‌رتبه در دوران دفاع مقدس در محدوده سنی ۲۲ تا ۲۶ سال بوده‌اند و این خود، مبین جوان‌گرایی است. شور و شوق جوانی، قدرت جسمانی و تحرک و چابکی، از جمله ویژگی‌های این دوران است. این ویژگی با پژوهش بشیر و تلوری (۱۳۹۵: ۱۱۳) مطابقت دارد؛ با این تفاوت که در پژوهش حاضر بر این موضوع تمرکز خاصی شده و مطابق مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، به جزئیات این مورد نیز اشاره گردیده است.

عملیاتی‌بودن و نتیجه‌گرایی ویژگی بعدی نیروهای انسانی دوران دفاع مقدس است. دوری از کسالت و خمودگی، قدرت و توان تصمیم‌گیری، اهل اقدام و عمل بودن، پیگیری کارها تا به ثمر رسیدن آن و تلاش برای به بهترین نتیجه رسیدن نیز از شاخص‌های منابع انسانی کارآمد دوران دفاع مقدس است.

راضی به وضع موجود نبودن و نقد آن، ارائه ایده‌های نو و بکر، ممکن‌کردن کارهای ناممکن و اهل تفکر بودن پیش از عمل، شاخص بسیار مهم دیگری است که در نیروهای دوران دفاع مقدس مشاهده شده است. در حقیقت، خلاق بودن و توجه به خلاقیت و ایده‌های نو نه تنها در دفاع مقدس، که در هر زمانی مشکل‌گشا است؛ اما بروز ارائه و استفاده از ایده‌های نو، بیش از هر زمان دیگری در دوران دفاع مقدس و نیروهای آن زمان دیده می‌شود؛ بنابراین، این شاخص نیز از شاخصه‌های مهم منابع انسانی دوران دفاع مقدس از دید فرماندهان است.

جسارت، نترس بودن، به دل خطر زدن، تندی و خشم در مواجهه با دشمنان نیز آخرین ویژگی نیروهای کارآمد دفاع مقدس است. این مضمون، به‌عنوان نمونه با پژوهش اعتباریان و همکاران (۱۳۹۷: ۷۵) هم‌خوانی دارد. شجاعت ویژگی خاص و منحصر به فردی است که اگر وجود داشته

باشد، سایر شاخص‌ها نیز امکان بروز و ظهور پیدا خواهند کرد و اگر فقدان آن حس شود، سایر شاخص‌ها را تحت تأثیر خود می‌گذارد؛ بنابراین شجاعت، نترس بودن و استقبال از خطر نیز از شاخصه‌های مهم منابع انسانی از دیدگاه فرماندهان دفاع مقدّس است. پیشنهادهای زیر براساس یافته‌های پژوهش و همچنین بحث و نتیجه‌گیری انجام‌شده، ارائه شده است:

- پیشنهاد می‌شود در لایه کلان و راهبردی سپاه، مدیران ستادی سازمان نگرش خود به نیروی انسانی جدید را مطابق شاخص‌ها و مضامین مستخرج از این مقاله قرار دهند تا بتوانند به کارآمدترین و شایسته‌ترین نیروی انسانی دست یابند.
- لازم است تصمیم‌گیرندگان و تصمیم‌سازان سپاه، باتوجه به مضامین (و همچنین مقولات) به‌دست‌آمده در این پژوهش، به‌صورت مستمر اقدام به رصد، پایش و همسوسازی محیط سازمانی و به‌ویژه واحدهای مرتبط با جذب نیرو بنمایند تا میزان این مطابقت همواره مدنظر قرار گیرد.
- در لایه کلان‌تر و فراتر از سپاه، می‌توان برای دولت‌ها و سایر نهادها و سازمان‌های دولتی کارویژه خاصی تعریف کرد که عبارت است از: خط‌مشی‌گذاری مناسب جهت جذب بهترین و کارآمدترین نیروهای جوان و انقلابی جهت نیل به بیشترین بازدهی. موارد زیر نیز به‌عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی مدنظر است:
- تکرار این پژوهش با سایر روش‌های کیفی (مانند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، پدیدارشناسی، تاریخی و...)
- شناسایی و اولویت‌بندی شاخصه‌های منابع انسانی کارا در سایر سازمان‌های نظامی؛
- تمرکز بر یک مورد از شاخص‌های شناسایی‌شده در این پژوهش و بسط آن به‌منظور فهم عمیق‌تر موضوع؛

منابع

- اساسنامه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، تهران: تبلیغات و انتشارات سپاه.
- اسماعیلی، احمدرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۷). «الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی». پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، (۴۵) ۱.
- اعتباریان، اکبر؛ کیوان آرا، امیر؛ و عطائی، مهدی. (۱۳۹۶). «تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)»، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۸۴ (۱۶).

- باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ آذر، عادل؛ و سعادت جو، محمدجواد. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدّس»، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۳ (۲۳).
- باقری، مسلم؛ مو رادی رودباری، سحر. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدّس (مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت)»، *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، ۷۱ (۱۹).
- بزمی حاجی خواجه لو، علی. (۱۳۹۶). «بررسی تفکر اثربخش استراتژیک نظام‌مند فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در جنگ هشت سال دفاع مقدّس»، *فصلنامه جامع دفاع مقدّس*، ۲ (۱).
- بشیر، حسن؛ و تلوری، علیرضا. (۱۳۹۵). «بازنمایی انگیزه حضور جوانان در دفاع مقدّس: تحلیل گفتمان فیلم سینمایی اخراجی‌ها»، *جله جهانی رسانه*، ۱۱ (۲).
- بهرامزاده، سلیمان. (۱۳۹۸). «تبیین رابطه بین خلاقیت و توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهر کاشان»، *نشریه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۱ (۲).
- بهمنی، ابراهیم؛ تیموری، هادی؛ مشرف جوادی، محمدحسین؛ و ربانی خوراسگانی، علی. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدّس با استفاده از رویکرد ترکیبی»، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۱ (۲۹).
- خدابخش، عباس. (۱۳۹۱). «عوامل تأثیرگذار بر معماری سرمایه انسانی»، *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶ (۴)، ۱۷۵-۱۹۹.
- خدادادی، محمداسماعیل. (۱۳۸۷). «پیامدهای ضعف بصیرت سیاسی»، *فصلنامه حصون*، شماره ۱۷، پژوهشکده تحقیقات اسلامی نمایندگی ولی فقیه در سپاه.
- خورشیدی، غلامحسین؛ طبرسا، غلامعلی؛ و خدابخش، عباس. (۱۳۹۰). «معماری راهبردی سرمایه انسانی»، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲ (۷).
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ و آذر، عادل. (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: صفار.
- دلوی، محمدرضا؛ و کدخدایی، مژگان. (۱۳۹۳). «الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶ (۳).
- رضایی میرقائد، علی؛ سیدنقوی، میرعلی، دهقانان، حامد؛ و امیری، مقصود. (۲۰۱۷). «بررسی و تعیین کارکردهای بهره‌ور منابع انسانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی»، *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۰ (۴۰).
- رنجریان، رسول. (۱۳۹۲). «معماری منابع انسانی»، *ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۶۶.

زارع، سیدمحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمداسماعیل؛ و ابزری، مهدی. (۱۳۹۷). «بررسی ابعاد اقتضائی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۴).

سپهوند، رضا؛ شریعت‌نژاد، علی؛ و ساعدی، عبدالله. (۱۳۹۶). «طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد»، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۴۴ (۱۲).

سلامی، حسین؛ و یحیی، میار. (۱۳۹۵). «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه با رویکرد علوی». مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۴ (۶۴).

سلطانی، محمدرضا؛ محمدی، مهدی؛ و عقیلی عطار، مهدی. (۱۳۹۸). «بررسی رابطه بین تعمیق معنویت و عملکرد کارکنان سپاه»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷ (۲).

سیدنقوی، میرعلی؛ و قاسمی، حمیدرضا. (۱۳۸۵). «الگوی معماری منابع انسانی». دوفصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۵ (۱۴).

شهبازی، محمدمهدی؛ و غفاری اصل، مصطفی. (۱۳۹۷). «جستاری در تعاریف مدیریت استعداد». فصلنامه پیام فرهیختگان مدیریت، ۲ (۱).

غفاری اصل، مصطفی. (۱۴۰۰، ۵ آبان). «حکمرانی منظم». روزنامه جوان.

غفاری اصل، مصطفی. (۱۴۰۰، ۳ آذر). «از انحراف در جوان‌گرایی تا دل‌سردی نخبگان». روزنامه جوان.

غیبی، پروانه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ علی‌پور، زهرا؛ و قیومی، عباسعلی. (۱۴۰۰). «شناسایی و جاری‌سازی ارزش‌های فرماندهان دفاع مقدس (ارائه یک نظریه داده‌بنیاد)». فصلنامه مطالعات دفاع مقدس، ۲۶ (۷).

گیلانی، حسن؛ محمدی، ابوالفضل؛ و غلام‌پور، احمد. (۱۳۹۵). «ارائه الگوی فرهنگ فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس». فصلنامه جامع دفاع مقدس، ۱ (۱).

نهادی، هادی. (۱۳۹۹). «شناسایی و ساختاردهی شایستگی‌های رفتاری فرماندهان دفاع مقدس». فصلنامه مطالعات دفاع مقدس، ۲ (۵)، شماره پیاپی (۱۸).

Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.

Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, United Kingdom.

Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management; Theory & Practice, Business & Economic: Human Resource & Personnel management*, Palgrave MacMillan.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs:

- Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Chew, J. (2010). Factors that shape the human resource architecture in the Australian business environment: The Delphi technique. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 103-111.
- Inyang (B. J., (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization (International Bulletin of Business Administration (pp 23-36.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2003). Extending the human resource architecture: relational archetypes and value creation.
- Lepak (D.P and Snell (S.A (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24, (1), 31-48.
- Lepak (D. P. & Snell (S. A. (2007). Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition (Chapter 15 of Strategic Human Resource Management (Second Edition (Blackwell Publishing.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. (1985) *Naturalistic Enquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mirpour, S., Ahmadi, E., Zareie, R., & Amirianzadeh, M. (2020). Presentation of Human Resource Architecture Model (Combined Approach. *Journal of System Management*, 6(2), 205-216.
- Mitra, Amit; O'Regan, Nicholas; Sarpong, David. (2018). Cloud resource adaptation: A resource-based perspective on value creation for corporate growth, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 130, May 2018, Pages 28-38.
- Nelson, S. (2004). *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*, United Nation, Florece, Italy.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- Norris, S. (2015). The future of employee involvement in human resource management: idiosyncratic deals and the HR architecture of the firm (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Riet (M. (2009). Building an HR Architecture: A case Study in the Healthcare Sector in the East of the Netherlands (Master's thesis of University of Twente (pp 1-112.
- Seale, C. (2002). Quality issues in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work*, 1(1), 97-110.
- Senjem, J. C. (2001). Human capital gains: How the investment and allocation of human capital affects the performance of high-technology initial public offering firms. University of Colorado at Boulder.

- Seyed Javadein, S. R., Shahbaz Moradi, S., Hasanghoulipour, T., & Mirsepasi, N. (2014). Strategic Approach to Human Resource Architecture Conceptual Framework (A study in NIOC). *Journal of Business Management*, 6(1), 89-106.
- Wouterse 'F. (2015). Can human capital variables be technology changing? An empirical test for rural households in Burkina Faso. *Journal of Productivity Analysis*, 1-16.