

# شناسایی و ارزیابی اهم عوامل و شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (صلی‌الله‌و‌علیه‌و‌آله‌و‌سلم) آجا متناسب با تهدید ناهمپراز

داود آقامحمدی<sup>۱</sup>

سید اسماعیل شهرآئینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۱۵

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف تبیین مهمترین عوامل و شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده ق.پ.ه. خ (صلی‌الله‌و‌علیه‌و‌آله‌و‌سلم) آجا صورت پذیرفته و از آنجائیکه چابک‌سازی نیروی انسانی تاثیر بسزایی بر انجام فعالیت‌های سازمانی دارد و در این حوزه می‌تواند بر فعالیت‌های ماموریتی دفاع هوایی کشور اثر گذار باشد، این تحقیق حائز اهمیت است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و به روش زمینه‌ای موردی انجام شده است، در تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌های دریافتی (با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و آزمون میانگین‌ها)، به ترتیب به تحلیل جامعه نمونه‌ی آماری، تعیین عوامل و شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی و تعیین وضعیت موجود چابکی نیروی انسانی در یگان‌های مورد مطالعه پرداخته شده است. همچنین با بهره‌گیری از ضریب اسپیرمن، روابط بین عوامل نیز مشخص شده است. نهایتاً در نتیجه تحقیق دو عامل به ترتیب، ویژگی‌های منابع انسانی (با ۴ شاخص) و عامل انضباط (با ۷ شاخص)، بعنوان اهم عوامل و شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های مورد مطالعه معرفی و ارتباط بین آنها قوی تشخیص داده شده است. همچنین با بهره‌گیری از شاخص‌های احصاء شده، چابکی نیروی انسانی موجود در یگان‌های عمده موصوف مورد مطالعه قرار گرفته است که وضعیت یگان‌ها در ۸ شاخص نامناسب و در ۳ شاخص مناسب ارزیابی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی، نیروی انسانی، تهدید ناهمپراز

<sup>۱</sup> دانشیار - علوم راهبردی دفاعی - دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری - علوم راهبردی دفاعی - دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

توان ایجاد تغییر و همچنین شناسایی و پاسخگویی سریع به آن که قدرت پاسخگویی (واکنش) موسوم است تا حد زیادی به قابلیت‌های نیروی انسانی و چابکی او بستگی دارد زیرا اوست که سرمنشأ اصلی تحولات، قدرت مالی، فناوری پیچیده و سایر امور اصلی سازمان است، پویایی و یا انفعال سازمانی را موجب می‌شود، به سازمان اعتبار بخشیده و یا آن را به سکون و نیستی رهنمون می‌سازد.

بررسی مطالعات منتشره شده توسط محققین آمریکایی و سایر کشورهای غربی نشان می‌دهد که آمریکا (به‌عنوان تهدید ناهم‌تراز ج.ا.ا.)، علاوه بر برنامه‌های افزایش توانمندی‌های و فناوریانه (به‌ویژه در بُعد هوایی، در نگرش‌ها به مقوله جنگ، رهنامه‌ها، روش‌ها و...)، برای چابک سازی نیروی انسانی خود نیز (به‌ویژه در حوزه هوایی)، برنامه‌های گسترده‌ای را برای حال و آینده در دست اجرا دارد و در مقابل در خصوص چابک سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده ق.پ.ه. خ (صلی‌الله و علیه‌واله و السلم) آجا، تحقیق مدون علمی صورت پذیرفته است، لذا محقق جبران بخشی از کاستی‌های تحقیقاتی در این زمینه و همچنین متابعت از فرمان فرماندهی معظم کل قوا مبنی بر پرداختن به مسائل نیروی انسانی نیروهای مسلح<sup>۱</sup>، را مسئله و دغدغه‌ی اصلی تحقیق معرفی می‌کند. در خصوص ضرورت انجام تحقیق می‌توان گفت با توجه به تحولات سه دهه اخیر در حوزه فناوری سلاح، ساختار نیروهای نظامی و به‌ویژه حرفه‌ای شدن نیروهای انسانی و تغییر در تاکتیک‌های دشمن (به‌ویژه در حوزه هوایی)، در صورت عدم توجه کافی در مطالعات چابک سازی نیروی انسانی در زمینه پدافند هوایی، رویایی با تهاجمات هوایی دشمن از طریق وضعیت فعلی موجب ناکامی در اجرای مأموریت، افزایش هزینه‌های دفاعی و وارد شدن خسارت سنگین به مراکز حیاتی، حساس و مهم کشور خواهد شد.

این تحقیق از آنجاکه می‌تواند با شناسایی عوامل و شاخص‌های چابک سازی نیروی انسانی

<sup>۱</sup> امروز دنیا از لحاظ ابزارهای مادی و از جمله ابزارهای نظامی پیشرفت‌های زیادی کرده است اما همچنان محور اصلی برای هر پیروزی و شکستی انسان است. بیانات فرماندهی معظم کل قوا در دیدار با وزیر دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و

ق.پ. ه. خ (صلی‌الله و علیه‌واله و السلم) زمینه‌های تقویت دفاع هوایی کشور را فراهم نماید، حایز اهمیت است.

هدف اصلی محقق در این پژوهش پرداختن به شناسایی عوامل چابک سازی نیروی انسانی یگان‌های موصوف می‌باشد تا از این طریق زمینه‌های علمی لازم جهت چابک سازی آن‌ها را فراهم نماید.

سؤال اصلی تحقیق این است که عوامل و شاخص‌های اصلی چابک سازی نیروی انسانی ق.پ. ه. خ (صلی‌الله و علیه‌واله و السلم) آجا چیست و سؤالات فرعی تحقیق نیز به ترتیب چگونگی روابط بین عوامل چابک سازی نیروی انسانی یگان‌های یادشده و چیستی وضعیت موجود چابکی نیروی انسانی یگان‌های عمده ق.پ. ه. خ (صلی‌الله و علیه‌واله و السلم) آجا بر اساس عوامل و شاخص‌های به دست آمده می‌باشد. که محقق قصد دارد با انجام پژوهش و بررسی علمی (کتابخانه‌ای و میدانی) به آن پاسخ دهد.

نوآوری تحقیق حاضر در آن است که برای نخستین بار عوامل و شاخص‌های چابک سازی یگان‌های عمده ق.پ. ه. خ (صلی‌الله و علیه‌واله و السلم) آجا را تبیین نموده است. زیرا تاکنون در این خصوص مطالعه‌ای انجام نشده است.

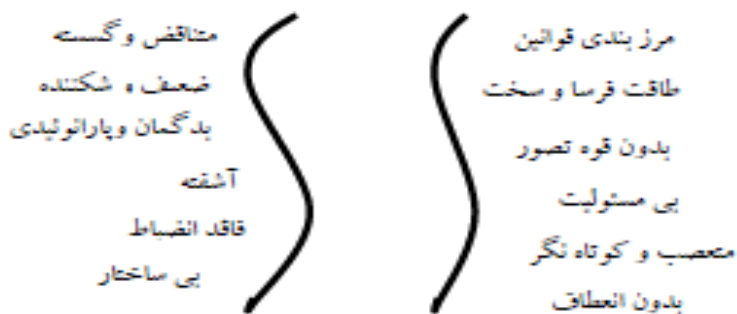
## مبانی نظری

### پیشینه‌های تحقیق

در حوزه چابک سازی نیروی انسانی مطالعات بسیاری انجام شده است که می‌تواند در انجام تحقیق حاضر کمک شایانی نماید لیکن محقق با توجه به وجود تشابه بسیار در آن‌ها سعی می‌نماید متناسب با محدودیت‌های مقاله و ویژگی سازمان مورد مطالعه (نظامی بودن) به‌طور گزینشی نسبت به طرح آن‌ها اقدام نماید.

**پتر دای (۲۰۰۷)**

پتر دای<sup>۱</sup> در نشریه تخصصی قدرت هوایی انجمن مطالعات دفاعی نیروی هوایی سلطنتی انگلستان در مقاله‌ای تحت عنوان پرورش و توسعه کارکنان هوایی چابک، تحقق چابکی در آینده‌ی نیروی هوایی آن کشور را در ایجاد چابکی فردی در کارکنان معرفی می‌کند. وی معتقد است بایستی خط‌مشی‌ها و فرهنگ مربوط به نیروی انسانی خود را تقویت کنیم و به سطحی برسیم که چابکی فردی را در کارکنان ایجاد کنیم. ما بایستی به دنبال علائم و شواهد چابکی در هنگام استخدام و آموزش کارکنان باشیم، او ویژگی‌های کارکنان چابک را هوشیاری، زنده‌دلی، نرمی و غیره دانسته و چابکی را مجموعه صفاتی نظیر وفق‌پذیری، توانمندی، انعطاف‌پذیری، و واکنش‌پذیری معرفی می‌کند و معتقد است ذهن چابک، چابکی فکری ایجاد می‌کند و تأکید می‌کند، ما بایستی سازمان‌های وفق‌پذیر که چابکی را تشویق می‌کند ایجاد کنیم و به دنبال راه‌هایی باشیم که چابکی کلی ما را اندازه‌گیری و ارزیابی کند. او همچنین سه عنصر مؤثر در چابکی کارکنان نیروی هوایی انگلیس را سازمان، فرد و فرهنگ دانسته و چابکی را حاصل فعل‌وانفعالات پیچیده بین آن‌ها می‌داند. وی در خاتمه مدل زیر را ارائه کرده



و بیان می‌کند که در سمت راست مدل، یک نیروی هوایی غیر چابک (کاملاً خشک و بوروکراتیک) هست و در سمت چپ (آشفته‌گی و بی‌انضباطی است یعنی جایی است که نمی‌خواهیم باشیم) و مهم این است که چگونه سازمان، فرهنگ و افراد خود را به سمت چپ

حرکت دهیم اما با دوری از چپ، که در آن صورت (نزدیکی بیش از حد به چپ)، چابکی را از دست می دهیم ، به عبارت دیگر محقق بیان می دارد برای رسیدن به چابکی بایستی قادر باشیم در مرز این دو حرکت کنیم و تمایل به هر طرف موجب فاصله گرفتن از چابکی خواهد بود. ( Dye, 2007:11-16)

### آقا محمدی (۱۳۹۱)

داود آقا محمدی عضو هیئت علمی آجا و از فرماندهان دوران دفاع مقدس با مطالعه و پژوهش در سازمان های ارتش جمهوری اسلامی ایران ویژگی های مورد انتظار برای نیروی انسانی در سازمان های چابک و به طور اخص برای چابک سازی سازمان های نظامی آجا را به صورت ذیل تعیین نموده است:

### الف : ویژگی های عمومی کارکنان سازمان های چابک (اعم از نظامی و غیر نظامی )

مشتری گرا

دانش آموخته

ماهر

مطلع از سازمان

دارای انعطاف لازم در تطبیق با تغییرات سازمانی و انتظارات عملکردی اعمال شده از سوی

مشتری

کارآفرین، خالق و نوآور

دارای قابلیت یادگیری مستمر و پذیرش دانش و مهارت های جدید هر وقت که شرایط ایجاد کند.

دارای روحیه همکاری در تیم ها و پذیرش مسئولیت موفقیت سازمان به طور مشترک (تفکر مالکانه نسبت به سازمان)

### ب : ویژگی های مورد نیاز کارکنان برای چابک سازی سازمان های ارتش جمهوری اسلامی ایران:

نیروی انسانی کارا

نیروی انسانی انعطاف پذیر

نیروی انسانی مبتکر خلاق و نوآور

نیروی انسانی ماهر و مجرب

نیروی انسانی چند مهارته

نیروی انسانی منضبط  
 نیروی انسانی ورزیده و قوی  
 نیروی انسانی خود واپایش  
 نیروی انسانی با اعتماد به نفس بالا  
 نیروی انسانی معتقد و متعهد و بصیر (آقا محمدی ، ۱۳۹۱ ، ۴۳)

### مرکز تجزیه و تحلیل جهانی آکسفورد آمریکای شمالی (۲۰۱۱)

پژوهشگران مرکز فوق با بررسی علت کندی در چابکی ارتش آمریکا در عملیات ثبات اشغال عراق را عدم توجه به ایده‌های خلاقانه و غیر کلیشه‌ای دانسته و با تأکید بر لزوم توجه به ایده‌های غیر رایج و نوآورانه‌ی غیر کلیشه‌ای و پاداش‌دهی و ارتقاء سطح درجه افسران دارای این‌گونه ویژگی‌ها، معتقدند پرورش مدیران سازگار، انعطاف‌پذیر و خلاق ، تغییر فرهنگ در پاداش دادن به ایده‌های جدید، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، توجه به توصیه‌ها و افکار غیرمعمول خارج از واشنگتن (جدید فکر کردن) نیازهای مهمی برای چابکی است. (مرکز تجزیه و تحلیل جهانی آکسفورد آمریکای شمالی، ۲۰۱۱:۱۹)

### موسسه پژوهش‌های چندملیتی پی.دبلیو.سی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)

گزارش مرکز مطالعاتی مذکور با جمع‌بندی نظرات مسئولین عالی‌رتبه دفاعی ۲۶ کشور جهان اعلام می‌کند، صرفاً تمرکز بر روی تجهیزات انعطاف‌پذیر کافی نیست و یک تأکید ویژه نیز بر روی افراد منعطف و تطبیق‌پذیر وجود دارد. اکثر سازمان‌های بخش خصوصی چابک به استخدام، تشویق و حفظ افراد با استعدادی که در بازار رقابتی می‌توانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند، مبادرت می‌ورزند. همچنین شرکت‌های چابک به تقویت کارمندان خود در سطوح پائین می‌پردازند.

منابع انسانی آموزش‌دیده و مشتاق برای یک سازمان پویا حیاتی می‌باشند. به‌طور مشابه انتصاب کارکنان با اهداف مشترک، حرکت سازمان را یکپارچه می‌سازد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به دستیابی‌های راهبردی برسند و تغییرات را ایجاد کنند سازمان‌های دفاعی نیز می‌بایست از این تمهیدات با استفاده از آموزش‌های ثابت، ایجاد چرخش‌های درونی و توسعه مهارت‌ها و دانش‌های جدید، استفاده کنند، علاوه بر این، قابلیت سازمان‌های دفاعی در تأمین نیازمندی‌های

<sup>۱</sup> Multinational research company PricewaterhouseCoopers

منابع انسانی خود، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (موسسه پژوهش‌های چندملیتی پی.دبلیو.سی، ۲۰۱۱: ۲۵).

در سازمان‌های دفاعی مانند سایر نهادهای دولتی، فرایند استخدام افراد بسیار طاقت‌فرسا هست و این منجر شده است که افراد توانا و قدرتمند بسیاری از اعلام تقاضای خود منصرف شوند. در رقابت برای حفظ نیروها، سازمان‌های چابک قادر می‌باشند که افراد بااستعداد را در محدوده زمانی مشخص و مناسب، استخدام کنند. (همان)

### هاپ و وان این<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)

بر اساس پژوهش‌هایی تحت عنوان ارزیابی چابکی کارکنان (توسط « هاپ و وان این ») و پژوهش چابکی کارکنان در محیط عملیاتی خدمات، نگهداری و تعمیر، ماهیت کمی چابکی نیروی انسانی از دیدگاه آموزش مهارت‌های مختلف (چند مهارته) مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که کارکنان دارای مهارت‌های مختلف قادرند تا طیفی از وظایف مختلف را انجام دهند. بنابراین برای غلبه بر عدم اطمینان، انعطاف‌پذیری دارند (Hopp, W, J., Van Oyen, M, P, 2004:919-940)

### ساموکاداس و ساونی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)

در پژوهشی که « ساموکاداس و ساونی » تأثیر اقدامات مدیریتی را روی چابکی نیروی انسانی مورد آزمون قرار دادند، تأیید شد که غنی‌سازی شغلی<sup>۳</sup> به‌عنوان یکی از فنون تسهیم قدرت و اختیار اثر عمده‌ای روی چابکی نیروی انسانی خواهد داشت. به راین اساس عمق بخشیدن به شغل افراد ضمن آنکه از جنبه انگیزشی و رفتار سازمانی قابل بررسی است، می‌تواند در توانمند ساختن افراد کاملاً مؤثر باشد (Sumukadas, N, Sawhney, R, 2004: 106)

### کاتوریا و فریبرز پرتوی<sup>۴</sup>:

یکی دیگر از عوامل چابک سازی افراد که در پژوهش‌های مختلف دیده شده است، درگیر نمودن آنها در تصمیم‌سازی‌ها و مشارکت در امور است. به‌عنوان مثال یافته پژوهشی « کاتوریا و فریبرز پرتوی» (۱۹۹۹) این بود که رابطه مداری، رهبری مشارکتی و تفویض اختیار نقش مهمی را در

<sup>۱</sup> Hopp and Van oyen

<sup>۲</sup> Sumukadas and Sawhney

<sup>۳</sup> Job inreachment

<sup>۴</sup> Kathuria & Partovi

تنظیم انعطاف‌پذیری تولید ایفا می‌کنند. (Kathuria & Partovi, 1999:21)

### برو و همکارانش (۲۰۰۲)

برو و همکارانش با مطالعه ۵۱۵ سازمان از انگلستان دستیابی به پنج قابلیت را برای چابک‌سازی کارکنان ضروری می‌دانند این قابلیت‌ها عبارت‌اند از دانایی و آگاهی، شایستگی، همکاری، فرهنگ و سامانه‌های اطلاعاتی و معتقدند در دیدگاه فناوری اطلاعات عوامل مؤثر در افزایش و حمایت از چابکی کارکنان، انعطاف‌پذیری زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات هست. این پژوهشگران همچنین اظهار می‌دارند برنامه‌های کاربردی فناوری اطلاعات و ارتباطات موقعی ارتقاء و افزایش می‌یابد که برای همکاری مورد استفاده قرار گیرد (Breu, et al, 2002:21-31)

برو دو ویژگی سرعت و انعطاف‌پذیری را برای چابکی کارکنان ضروری می‌داند، سرعت در مواردی همچون سرعت در توسعه مهارت‌های جدید، پاسخگویی سریع به تغییرات او همچنین فناوری ارتباطات و فناوری اطلاعات<sup>۲</sup> را لازمه کارکنان چابک می‌داند و معتقد است کارکنان چابک باید از این توانایی نوین برخوردار گردند تا بتوانند سازمان خود را به سمت چابکی سوق دهند. (قاسمی، ۱۳۸۸: ۵۷)

### ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)

ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) با انجام پژوهشی پیرامون تبیین مدل توسعه‌ی قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی باهدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط و مطالعه موردی در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران به این نتیجه رسیده‌اند که: .

مهم‌ترین ویژگی و قابلیت فردی سرمایه انسانی ویژگی و قابلیت کارآفرینی آن‌ها می‌باشد و بهره‌گیری از نیروی انسانی دارای ویژگی‌های کارآفرینی که خلاقیت و نوآوری را از خود بروز می‌دهند توصیه می‌نمایند.

دومین ویژگی و قابلیت مهم فردی سرمایه انسانی ویژگی و قابلیت دانش سرمایه انسانی است. و پیشنهاد می‌کنند؛ در این‌گونه سازمان‌ها نیروی انسانی دارای ویژگی‌های دانشی مناسب به کار گرفته شوند. بدین مفهوم که افراد به کار گرفته‌شده دارای تحصیلات عالی، مناسب و مرتبط با

<sup>۱</sup> Breu et al

<sup>۲</sup>Information and Communication Technology (ICT)



مأموریت و اهداف سازمان باشند و در غیر این صورت آموزش‌های لازم برای افزایش کارایی و تأثیرگذاری به نیروی انسانی داده شود.

سومین ویژگی و قابلیت مهم فردی سرمایه انسانی را ویژگی و قابلیت انگیزشی سرمایه انسانی برشمرده و پیشنهاد می‌نماید مدیریت سازمان‌ها به‌گونه‌ای عمل کنند تا ضمن برآورد و ارضای نیازهای اولیه افراد، فرد از شغل خود و بنگاه رضایت کامل داشته باشد.

گروه تحقیقاتی مورد بحث چهارمین و آخرین ویژگی و قابلیت مهم فردی سرمایه انسانی را ویژگی و قابلیت مهارتی سرمایه انسانی بیان نموده و معتقدند در این‌گونه سازمان‌ها به‌کارگیری نیروی انسانی با توانایی‌های مهارت فنی مناسب (به‌ویژه تسلط بر فناوری‌های جدید)، مهارت ادراکی (توانایی تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها) مهارت‌های انسانی - ارتباطی و یا کار کردن در کنار یک فرد با تجربه حائز اهمیت است. (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۲)

### مفهوم و تعاریف چابکی

#### مفهوم چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغات، به معنی حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به‌کاررفته است. (معین، ۱۳۷۲: ۳۵۰)

در فرهنگ لغت انگلیسی "آجایل" به‌عنوان صفت و به معنی چابک و قادر به حرکت کردن سریع و اجیلیتی<sup>۲</sup> به‌عنوان اسم، "چابکی" معنی می‌شود. (Longman dictionary, 2006: 208)

در فضای کنونی، چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به‌عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است. (خنیفر و موسوی، ۱۳۸۸: ۴)

#### چابکی نیروی انسانی

بین عوامل و ابزارهای سازمان، سرمایه انسانی بالاترین و باارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان و کشور محسوب می‌شود و تنها سرمایه‌ای است که با استفاده بیشتر کاهش نیافته و به‌صورت فزاینده توسعه پیدا می‌کند. در حقیقت سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است که شامل تمامی قابلیت‌های فردی، استعدادها، دانش و تجربه کارکنان و مدیران یک سازمان هست. (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸)

<sup>۱</sup> Agile

<sup>۲</sup> Agility

برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی، و دسترسی افراد به اطلاعات است. (جعفر نژاد و شهبایی، ۱۳۸۶: ۳۱)

### عوامل مؤثر بر عملکرد و توسعه کارکنان

#### دیدگاه جزئی (۱۳۸۹)

بر اساس دیدگاه جزئی عوامل اصلی تاثیر گذار بر مدیریت منابع انسانی و بالتبع بر عملکرد و توسعه مؤثر کارکنان به شرح زیر می‌باشند.

انگیزش، منابع فناورانه و فیزیکی، منابع مالی، ساختار، شیوهی رهبری، رفتار تیمی و درون تیمی، فرهنگ و فضای سازمانی، آموزش، ارزشیابی عملکرد (جزئی، ۱۳۸۹: ۱۶۹-۱۳۱ و ۳۰۰)

#### بر اساس مدل اچپو<sup>۱</sup> (هرسی و بلانچارد)

این مدل توسط هرسی و بلانچارد ۷ عامل (توانایی، درک، حمایت سازمانی، انگیزه، سازش محیطی، اعتبار، ارزیابی و بازخورد) را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر دانسته و به منظور کمک به مدیران و به دست آمده استراتژی‌های تغییر طرح‌ریزی گردیده است. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸)

#### انضباط عامل رشد و توسعه و چابکی نیروی انسانی

لطیفی (۱۳۸۹) در تحقیق خود بیان می‌کند در هر دو نظام غربی و اسلامی انضباط عامل مهمی در رشد توسعه منابع انسانی و سازمان است و معتقد است در نگاه اسلامی، نظم و انضباط حول رهبری بصیر و درگرو پیروی از رهبرانی الهی است. پیامبر اکرم (صلی‌الله و علیه واله و السلم) فرمود: از حاکمان الهی اطاعت کنید و گوش به فرمان باشید! زیرا اطاعت از رهبری مایه نظم در امت اسلامی است.

او اشاره می‌کند کورنلیوس<sup>۲</sup> نیز معتقد است، انضباط در سه سطح فردی، تیمی و مدیریتی قابل تحلیل است. خود انضباطی و خودکترلی، مفاهیمی برآمده از ارزش‌های فردی، مهارت‌ها، آموخته‌ها و میزان قوت شخصیت افرادند. انضباط تیمی بر اساس وابستگی‌های دوجانبه و اعتماد و احترام در تیم به وجود می‌آید. انضباط مدیریتی وقتی معنا می‌یابد که افراد تیم نسبت به رهبر تیم مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند. در این صورت رهبر، هدایت‌کننده و مسئول رفتار افراد تیم خواهد بود (کورنلیوس، ۱۹۹۹: ۱۷۸-۱۷۹)

همچنین بر اساس متن نهایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ فرد ایرانی باید

<sup>۱</sup> Achieve

<sup>۲</sup> Cornelius Nelarine

ده ویژگی داشته باشد که یکی از آن‌ها انضباط است، انضباطی که در آن بر مؤلفه‌هایی همچون نظم در زندگی، برنامه‌ریزی شخصی، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و اطاعت از رهبری تأکید می‌شود (لطیفی، ۱۳۸۹: ۴۲)

وی اصول هفتگانه انضباطی قرآنی را به شرح زیر معرفی می‌کند

(۱) اصول حاکم در بعد رهبری و مدیریت

(۲) اصول حاکم در بعد ایمان و اخلاق

(۳) اصول حاکم در بعد قانون و مقررات

(۴) اصول حاکم در بعد افراد

(۵) اصول حاکم در بعد تربیت

(۶) اصول حاکم در بعد تشویق و تنبیه

(۷) اصول حاکم در بعد فرهنگ و جامعه (لطیفی، ۱۳۸۹: ۴۷)

لئوناردس سلیز و جورج اشتراوس اعتقاد خود را به امر آموزش و اهمیت آن در خدمت کار آیی چنین مطرح می‌سازند:

((کار آیی هر سازمان مستقیم به نحوه‌ی صحیح آموزش‌های کارکنان آن سازمان بستگی دارد.))

(همان: ۴۸)

### جایگاه و اهمیت نیروی انسانی در توانمندی دفاعی و قدرت رزمی از منظر اسلام

#### الف) در آیات قرآن

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِثَّةَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِثَّةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ (انفال ۶۵)

"ای پیامبر مؤمنان را به جهاد برانگیز اگر از [میان] شما بیست تن شکیبا باشند بر دویست تن چیره می‌شوند و اگر از شما یکصد تن باشند بر هزار تن از کافران پیروز می‌گردند چرا که آنان قومی‌اند که نمی‌فهمند (انفال ۶۵)"

برگزیده‌ی تفسیر نمونه در سوره انفال به برخی قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز حوزه‌ی

دفاع پرداخته و این‌گونه بیان می‌کند. (مکارم شیرازی، ج. ۲، ص: ۱۶۷)

گروه محدود در عده و عده لیکن با بصیرت، مومن و متوکل بر خداوند بر جمعیت کثیر بی‌دانش و بی‌ایمان برتری می‌یابد.

#### ب) در فرمایشات فرمانده معظم کل قوا (مد ظله العالی)

— "...ابزار پیشرفته شما از دشمن پیشرفته تر نیست، اما ایمان شما موجب خواهد شد که بر پیشرفته

ترین ابزارها فایق بیایید این را در خودتان تقویت کنید.... (۱۳۷۱/۵/۸).

- «چنانچه سرمایه و پولی در اختیار باشد و امر دائر باشد که آن را صرف نیروی انسانی خود بکنیم و - یا صرف تجهیزات نظامی بکنیم، در اینجا، نیروی انسانی مقدم تشخیص داده شده است.» (۱۳۷۸/۴/۲)
- «ابزارهای مجهز وقتی به کار می آیند که دل‌های با ایمان و اراده و عزم‌های استواری آنها را هدایت کنند.» (۱۳۸۳/۱۲/۱۹)

### نقش نیروی انسانی در قدرت دفاعی کشورها

**موسسه مطالعاتی و تحقیقاتی ودجا:** اندیشگاه شریف در پژوهشی مهمترین عناصر توانمندی دفاعی را به شرح زیر اعلام می کند که نیروی انسانی را از مهم‌ترین آنها قلمداد می کند.

- نیروی انسانی
- دکترین، راهبرد دفاعی و تاکتیک
- رهبری و فرماندهی
- سازمان و ساختار
- آموزش
- سامانه‌ها و تجهیزات
- آماد و پشتیبانی
- امکانات

**نیروی انسانی از عوامل اصلی توان رزمی از دیدگاه ارتش اشغالگر رژیم صهیونیستی:** رژیم صهیونیستی مهمترین عناصر توانمندی دفاعی را به شرح زیر اعلام می کند که نیروی انسانی را از مهمترین آنها معرفی می کند.

- جغرافیا
- نیروی انسانی
- کمیت در برابر کیفیت
- جنگ تهاجمی
- آموزش
- بازدارندگی
- تهدیدات متعارف
- خوداتکایی

- حمایت قدرت بزرگ (دهقان، ۱۳۹۲: ۱۴۴)

**عوامل قدرت رزمی از دیدگاه وزارت دفاع آمریکا:** همچنین ارتش و وزارت دفاع آمریکا با برشماری عوامل اصلی قدرت رزمی به شرح زیر عامل نیروی انسانی را از مهمترین عوامل آن معرفی نموده است

- تحرکات و مانورها:
- قدرت آتش
- فرماندهی و کنترل
- حفاظت
- اطلاعات
- تداوم
- عامل های فکری شامل: اصول جنگ، دکترین، تفکر بینشی یا فریافتی
- عامل های روانی شامل: انگیزه، رهبری، مدیریت
- عامل های فیزیکی شامل: نیروی انسانی، تجهیزات، انجام وظیفه جمعی ( عملیات مشترک (AM 3-0 USA Army,2008:4)، آمادگی، پایداری

#### تعریف تهدید ناهمپراز

رویکرد و عملکردی نامتعارف و تعریف نشده برای دشمن، بر مبنای توانائی‌های موجود، ابتکاری و بومی در سه مؤلفه راهبردی (استراتژیکی)، راه‌کاری (تاکتیکی) و کاربردی (تکنیکی) است که بر علیه نقاط ضعف دشمن در تمام مؤلفه‌های اطلاعاتی، فناوری، نظامی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، مذهبی، اجتماعی، به صورت ارادی و آگاهانه و در زمان و مکان مناسب اجرا می‌گردد. (فرقانی نیا و همکار، ۱۳۸۵: ۱۵)

#### رویکردهای متفاوت آمریکا و جمهوری اسلامی ایران نسبت به تهدید و جنگ ناهمپراز

در مجموع دو رویکرد به جنگ ناهمپراز وجود دارد:

- رویکرد غربی. آمریکایی: آمریکا مدعی است که در جنگ آینده با تروریسم می‌جنگد، چون محیط عملیاتی، سلاح و تجهیزات، ماهیت، تاکتیک و... تروریسم برای آمریکا ناشناخته است پس آمریکا با آنها به شیوه نامتقارن می‌جنگد.

• رویکرد جمهوری اسلامی ایران به تهدید ناهمطراز: چون آمریکا برای ما تهدیدی شناخته شده است، از قبیل: ماهیت، رهنامه، راهبرد، راه کنش، سلاح و تجهیزات، و از نظر فیزیکی بر ما برتری دارد، برای اینکه ما بتوانیم برتری فیزیکی آمریکا را کاهش دهیم به شیوه ناهمطراز می‌جنگیم (مراد پیری، ۱۳۸۹: ۱۵)

### نقش و ویژگی‌های نیروی انسانی در نبرد ناهمطراز

در جنگ ناهمطراز مهمترین عامل و عنصر تعیین کننده انسان است؛ در این جنگ انسان است که مسئولیت اجرای عملیات را به عهده دارد. بنابراین عامل اصلی در دفاع ناهمطراز نیروی انسانی است که لازم است از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

به اهداف و آرمان‌های خود اعتقاد راسخ داشته باشد؛

دارای تجهیزات مناسب، سبک و قابل حمل باشد؛

اختیار و تصمیم‌گیری در کوچک‌ترین واحد درگیر به عهده او باشد؛

با اصول جنگ چریکی و پارتیزانی آشنایی کامل داشته باشد؛

در مقابل مشکلات آمادی به طور نسبی مقاوم و قادر به ادامه حیات باشد؛

برای تداوم مقاومت و ایستادگی پشتوانه مردمی داشته باشد.

در کنار عوامل فیزیکی دفاع ناهمطراز، عامل روحیه و عامل قدرتمند روانی غیر فیزیکی اهمیت دوچندان دارد. دشمن یا طرف قوی نیز در هجوم خود برای قطع پشتوانه مردمی و تضعیف روحیه نیروی مدافع، به عملیات روانی، تبلیغ گسترده، طولانی و عمیق اقدام می‌کند؛ این عملیات با استفاده از ابزار قدرتمند رسانه‌ها، به منظور قبضه افکار عمومی، تخریب وحدت ملی، تضعیف روحیه مقاومت، القای ناامیدی و تشدید فشارها و مشکلات، انجام می‌شود. (شکوهی، ۱۳۸۹: ۱۰۰)

### معرفی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (صلی الله و علیه و اله و السلام) آجا

یگان عمده‌ی نظامی تحت تابعیت ارتش جمهوری اسلامی ایران است که به لحاظ جایگاه سازمانی پس از نزاجا قرار داشته و ماموریت پاسداری و دفاع از قلمرو فضای کشور را بعهده دارد<sup>۱</sup>

#### مأموریت ق.پ.ه.خ (صلی الله و علیه و اله و السلام)

قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (صلی الله و علیه و اله و السلام) آجا مسئولیت پاسداری و دفاع از قلمرو هوایی کشور در برابر هرگونه تهدید از طریق کشف، شناسایی، رهگیری و درگیری و انهدام با بهره

۱ به استناد مطالب مطروحه در سند ابلاغی ارتش جمهوری اسلامی ایران- معاونت طرح و برنامه، ۱۳۸۷،



گیری از امکانات هوا پایه نهجا و تمامی ظرفیت های پدافند هوایی کشور در قالب شبکه یکپارچه با تأکید بر اصل پدافند زمین پایه را به عهده دارد.

### **یگان عمده ی ق.پ.ه.خ (صلی الله و علیه واله و السلم) آجا:**

یگانی است که: ماموریت ق.پ.ه.خ (صلی الله و علیه واله و السلم) را در یک جغرافیای خاص بر عهده دارد و عده و غده لازم را برای اجرای ماموریت در اختیار داشته باشد. (مانند منطقه پدافند هوایی جنوب) اولین رده زیر مجموعه سلسله مراتب فرماندهی در ق.پ.ه.خ (صلی الله و علیه واله و السلم) باشد. دارای یگانهای عملیاتی و تاکتیکی زیر مجموعه در حد گروه و تیپ باشد.

### **جمع بندی ادبیات نظری**

تمامی و یا اکثریت غالب سازمان ها نیروی انسانی را به عنوان سرمایه و عامل اصلی بهره وری و موثر در دست یابی به اهداف خود معرفی می کنند، در سازمان های نظامی نیز نیروی انسانی اصلی ترین رکن موثر در چابکی است. بنابراین می توان ادعا نمود با حرکت در مسیر بهسازی منابع انسانی، می توان چابکی سازمانی را تحقق بخشیده و متعاقب آن بهره وری فردی و شکوفایی سازمانی را ارتقا داد.

مبتنی بر مطالعات ارائه شده در ادبیات تحقیق، عوامل و شاخص های چابک سازی نیروی انسانی در قالب جدول زیر دسته بندی می گردد.

### **جدول ۱ عوامل و شاخص های چابک سازی بعد نیروی انسانی (محقق ساخته براساس مطالعات نظری)**

<sup>۱</sup> تعریف ارائه شده مورد پذیرش مکتوب اکثریت صاحب نظران ذیربط در سطوح مختلف نیروهای مسلح، آجا و قرارگاه پدافند هوایی می باشد.

ردیف	عوامل	شاخص ها	مستندات
۱	ویژگی های منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کیفیت جذب و استخدام</li> <li>- تناسب آموزش و بهسازی کارکنان</li> <li>- با مأموریت</li> <li>- کیفیت حفظ و نگهداری کارکنان</li> <li>- میزان بهره وری کارکنان</li> </ul>	فرامین رهبر معظم انقلاب ۱۳۷۱/۵/۸ آقامحمدی، داوود، ۱۳۹۱: ۶۸ جزئی، ۱۳۸۹: ۳۹ دای پتر، ۲۰۰۷: ۱۶-۱۷ خسروی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۰ قهرمانی، ۱۳۸۸: ۱۲ PwC، ۲۰۱۱: ۲۵
۲	فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان اعتقاد و پایبندی به ارزشها</li> <li>- میزان مهارت</li> <li>- میزان آموزش و آموخته ها</li> </ul>	فرمانده معظم کل قوا، ۱۳۸۵/۱۲/۵ سید جوادین، ۱۳۸۲: ۳۷۷
	گروهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان اعتماد افراد به یکدیگر</li> <li>- میزان احترام افراد به یکدیگر</li> </ul>	
	مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان مسئولیت پذیری افراد در برابر فرمانده</li> <li>- میزان پاسخگویی افراد در برابر فرمانده</li> </ul>	

### روش شناسی تحقیق

از آنجائیکه هدف تحقیق آن است که با شناسایی عوامل موثر در چابک سازی نیروی انسانی یگان های عمده ی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(صلی الله و علیه واله و السلم) آجا، زمینه های ارتقاء سطح آمادگی منابع نیروی انسانی قرارگاه پدافند هوایی جهت مقابله موثر با تهدیدات ناهمطراز را فراهم نماید، عملاً از نوع کاربردی است. همچنین به جهت اینکه موجب تولید ادبیات بومی چابکی نیروی انسانی در حوزه پدافند هوایی گردیده و باعث گسترش مرزهای دانش در حوزه چابک سازی نیروی انسانی نظامی می گردد از نوع توسعه ای نیز هست.

محقق با مطالعه ماهیت و ویژگی های روش های مختلف تحقیق علمی و متناسب با موضوع این تحقیق و هدف تنظیم شده برای پژوهش حاضر پس از مشورت با اساتید متخصص، بهره گیری توأم و ترکیبی از روش های زمینه ای - موردی، تحلیل محتوا و نشست خبرگی را انتخاب نموده است.

تحلیل محتوا برای تبیین نقش و اهمیت نیروی انسانی و شناسایی عوامل موثر بر چابکی نیروی انسانی، تحلیل محتوا برای تعیین شاخص های عوامل چابکی نیروی انسانی و نشست خبرگی (تست جدول عوامل و شاخص ها) استفاده شده است.

ستاد کل نیروهای مسلح، ودجا، ستاد ف کل اجا، ستاد ف کل سپاه، ناجا، بسیج، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(صلی الله و علیه واله و السلم) آجا نزا، نهاجا، نداجا، نرسا، سازمان پدافند



غیر عامل کشور، گروه مشاورین مقام معظم رهبری در اجا و سپاه، دانشگاه عالی دفاع ملی و دافوس اجا و سپاه و فرماندهان سابق و پیشکسوتان پدافند هوایی کشور جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می دهند.

حجم جامعه ی آماری : برابر آمار اخذ شده از متخصصین ذیربط ، حجم جامعه آماری جمعاً ۱۹۸ نفر می باشد .

در تعیین جامعه نمونه این پژوهش از روش هدفمند نسبی استفاده شده است و جهت برآورد حجم آن، از فرمول کوکران بهره گرفته شده است .

q	p	d	z	N=
۰/۵	۰/۵	۰/۰۵	۱/۹۶	۱۹۸

$$n = \frac{z^2(p)(q)}{d^2} \div \left( 1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2(p)(q)}{d^2} - 1 \right) \right) \quad \boxed{n=131}$$

که در آن  $n=131$  حجم نمونه ، جامعه آماری  $N=198$  ، نسبت موفقیت در جامعه آماری  $p=0.5$  ، نسبت عدم موفقیت در جامعه آماری  $q=1-p$  ، خطای دقت برآورد که معمولاً  $d=0.05$  و  $z$  مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان  $1-d$  است که در این تحقیق، سطح اطمینان، ۹۵ درصد و  $d=0.05$  در نظر گرفته شده است و متعاقب آن مقدار  $Z$  برابر جدول ۱/۹۶ خواهد بود. که برای پیش بینی برنگشتن برخی پرسشنامه ها، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع خواهد شد. حجم نمونه ترکیب انتخابی تحقیق حاضر، با ضرب در ضریبی ۶۶٫۶۶٪ برابر جدول زیر به تعداد ۱۳۱ نفر انتخاب می گردد.

به منظور افزایش غنای پژوهش، ویژگی ها و مشخصه های جامعه آماری و خبره به شرح زیر در نظر گرفته شد :

ویژگی های جامعه آماری به شرح ذیل است:

- شناخت تهدیدات هوایی ناهمطراز علیه ج.ا.ا. دارای سابقه حداقل ۱۰ سال خدمت در مشاغل مرتبط با امور رزم و پشتیبانی رزمی پدافند هوایی.
- داشتن آشنایی کامل با مأموریت ، ساختار ، سازمان، آموزش و تجهیزات ق.پ.ه.خ (صلی الله و علیه واله و السلم) آجا.
- داشتن سابقه انجام خدمت حداقل یکسال در مشاغل فرماندهی (حداقل فرماندهی گردان های عملیاتی پدافند و /آفند هوایی ، یا ایستگاههای رادار ، یگان های اطلاعات و شناسایی هوایی و گردان های پشتیبانی رزمی پدافند هوایی در نیروهای مسلح ج.ا.ا.)

• داشتن جایگاه شغلی ۱۸ به بالا در مشاغل پدافند هوایی و یا مشاغل دارای ارتباط مستقیم با امور پدافند هوایی در سطح نیروهای مسلح ج.ا.

اطلاعات این تحقیق شامل دو بخش است. بخشی مربوط به ادبیات موضوع و مباحث نظری و بخشی مربوط به نظر خبرگان موضوع، لذا از دو روش میدانی و کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است.

الف- روش میدانی با ابزار پرسشنامه

ب- روش کتابخانه ای علمی و تخصصی با ابزارهای: فیش برداری، کتاب های علمی و تخصصی در زمینه پژوهش، مقالات علمی و پژوهشی و سایت های اینترنتی آکادمیک، آرشیو سازمانهای رسمی و اسناد و مدارک دست اول.

در دسته بندی و تحلیل توصیفی داده های گرد آوری شده در این تحقیق از محاسبه آماره های توصیفی نظیر میانگین، درصد، انحراف معیار و خطای استاندارد و نیز جداول توزیع فراوانی در تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری و جامعه خبره استفاده می شود.

برای تعیین عوامل و شاخص های چابک سازی نیروی انسانی و نیز ارزیابی وضع موجود در هر یک از شاخص های چابکی نیروی انسانی، از محاسبه میانگین ها و سایر مقادیر آمار توصیفی و نیز از آزمون میانگین ها استفاده می شود.

پرسشنامه تحقیق حاضر به منظور شناسایی عوامل و شاخص های چابک سازی نیروی انسانی یگان های عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (صلی الله و علیه واله و السلم) متناسب با تهدیدات ناهمطراز و مبتنی بر مطالعات گسترده کتابخانه ای و استفاده از نظرات صاحب نظران و خبرگان تدوین شده و در نتیجه دارای روایی است.

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ ۰,۹۴۵، برای امتیاز عوامل ابعاد و مقدار ۰,۹۷۶ برای امتیاز شاخص ها و نیز مقدار ۰,۹۸۵ برای امتیاز وضعیت موجود چابکی نیروی انسانی در یگان های عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (صلی الله و علیه واله و السلم) در هر شاخص، پرسشنامه پایا می باشد.

### تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

بر اساس مطالعات کتابخانه ای و نیز استفاده از نظر خبرگان، برای هر یک از عوامل چابک سازی نیروی انسانی، شاخص هایی تعیین شده است. در پرسشنامه تنظیمی علاوه بر تعیین امتیاز چابکی

عوامل، امتیاز هر یک از شاخص‌های چابکی نیز در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) از نمونه‌ی آماری سؤال شده است. چنانچه میانگین امتیاز چابکی هر یک از شاخص‌ها از نظر آماری بیشتر از حد متوسط (امتیاز ۳) باشد، آماره آزمون (تی استیودنت) آن بزرگ‌تر از ۱,۶۴۵ و سطح معنی‌داری آن کمتر از ۰,۰۵ باشد آن شاخص از دیدگاه جامعه‌ی آماری بر چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده این قرارگاه مؤثر تشخیص داده می‌شود.

**جدول ۲ آزمون میانگین امتیاز چابکی شاخص‌های عوامل چابک‌سازی نیروی انسانی**

عوامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	
ویژگی‌های منابع انسانی	کیفیت جذب و استخدام	۴,۲۶	۰,۸۴۸	۱۵,۱۶	۰,۰۰۰	
	تناسب آموزش و بهسازی کارکنان با مأموریت	۴,۵۲	۰,۷۶۳	۲۰,۳۱	۰,۰۰۰	
	کیفیت حفظ و نگهداری کارکنان	۴,۳۲	۰,۷۴۴	۱۸,۰۲	۰,۰۰۰	
	میزان بهره‌وری کارکنان	۴,۳۲	۰,۷۸۶	۱۷,۰۲	۰,۰۰۰	
انضباط	فردی	میزان اعتقادات و پایبندی به ارزشها	۴,۳۹	۰,۸۵۴	۱۶,۴۹	۰,۰۰۰
		میزان مهارت	۴,۴۵	۰,۷۷۴	۱۹,۱۲	۰,۰۰۰
		میزان آموزش و آموخته‌ها	۴,۳۰	۰,۷۹۹	۱۶,۵۷	۰,۰۰۰
	گروهی	میزان اعتقاد افراد به یکدیگر	۳,۹۸	۰,۸۱۲	۱۲,۳۱	۰,۰۰۰
		میزان احترام افراد به یکدیگر	۳,۸۸	۰,۸۹۶	۱۰,۰۷	۰,۰۰۰
	مدیریتی	میزان مسئولیت‌پذیری افراد در برابر فرمانده	۴,۴۲	۰,۷۴۶	۱۹,۴۴	۰,۰۰۰
میزان پاسخگویی افراد در برابر فرمانده		۴,۲۰	۰,۷۸۴	۱۵,۴۱	۰,۰۰۰	

**تحلیل وضعیت موجود شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده ق.پ.ه. خ (صلی الله علیه و آله و سلم)**  
 وضعیت موجود عوامل و شاخص‌های چابکی نیروی انسانی نیز در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) از نمونه‌ی آماری سؤال شده است. چنانچه آماره آزمون (تی استیودنت) یک شاخص بزرگ‌تر از ۱,۶۴۵ یا به‌طور معادل سطح معنی‌داری آن کمتر از ۰,۰۵ باشد آن شاخص از دیدگاه جامعه‌ی آماری دارای وضعیت مناسب تشخیص داده می‌شود و بعبارتی چابکی نیروی انسانی یگان‌های عمده ق.پ.ه. خ (صلی الله و علیه و آله و سلم) آجا در شاخص مورد نظر،

وضعیت مناسبی دارد. و اگر آماره آزمون (تی استیودنت) یک شاخص کوچک تر از ۱,۶۴۵ باشد به معنی نامناسب بودن امتیاز شاخص مورد نظر در وضعیت موجود می باشد. جدول ۳ شاخص های دارای وضعیت مناسب و نامناسب را در وضع موجود نشان می دهد .

**جدول ۳ آزمون میانگین امتیاز وضع موجود شاخص های عوامل چابک سازی نیروی انسانی**

عوامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی داری	
ویژگی های منابع انسانی	کیفیت جذب و استخدام	۲,۶۲	۱,۰۶۹	۰,۳۰۵	۰,۹۹۹	
	تناسب آموزش و بهسازی کارکنان با مأموریت	۲,۷۳	۱,۰۱۱	۰,۲۳۰	۰,۹۸۸	
	کیفیت حفظ و نگهداری کارکنان	۲,۵۸	۱,۱۰۵	۰,۳۲۹	۰,۹۹۹	
	میزان بهره‌وری کارکنان	۲,۷۸	۰,۹۶۱	۰,۱۹۵	۰,۹۷۳	
انضباط	فردی	میزان اعتقادات و پایبندی به ارزشها	۳,۷۴	۰,۸۷۷	۷,۲۹	۰,۰۰۰
		میزان مهارت	۳,۰۳	۰,۹۳۰	۰,۲۵	۰,۴۰۲
		میزان آموزش و آموخته ها	۲,۹۳	۰,۹۹۸	۰,۰۵۸	۰,۷۱۹
	گروهی	میزان اعتماد افراد به یکدیگر	۲,۹۷	۰,۹۷۲	۰,۰۲۴	۰,۵۹۴
		میزان احترام افراد به یکدیگر	۳,۲۰	۰,۸۷۰	۱,۹۹	۰,۰۲۵
	مدیریتی	میزان مسئولیت پذیری افراد در برابر فرمانده	۳,۲۸	۰,۹۲۴	۲,۶۳	۰,۰۰۶
		میزان پاسخگویی افراد در برابر رهبر تیم	۳,۱۴	۰,۹۰۲	۱,۳۰	۰,۱۰۰

### روابط بین عوامل چابک سازی نیروی انسانی یگانهای عمده ی ق.پ.ه. خ (صلی الله و علیه واله و السلم) آجا

با توجه به اینکه امتیاز عوامل چابک سازی نیروی انسانی یگانهای عمده ق.پ.ه. خ (صلی الله و علیه واله و السلم) آجا در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده است سنجش قدرت رابطه‌ی بین عوامل با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن دقیق‌تر از ضریب همبستگی پیرسون است؛ بنابراین در جدول زیر مقادیر ضریب همبستگی عوامل مورد نظر بر اساس ضریب اسپیرمن با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS محاسبه گردیده و به شرح نمودار به نمایش گذاشته شده است.

**جدول ۴: نتایج محاسبه ضریب همبستگی بین عوامل**

عوامل چابک سازی نیروی انسانی		عامل
انضباط	ویژگی های منابع انسانی	ویژگی های منابع انسانی
۰,۵	۱,۰	
۱,۰	۰,۵	انضباط



بردار دو سویه ترسیم شده بین عوامل بیانگر ارتباط قوی بین آنها می باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

#### الف) نتیجه گیری

- اصلی ترین عوامل موثر در چابک سازی نیروی انسانی یگان های عمده ق.پ. ه. خ (صلی الله و علیه واله و السلم) ویژگی های منابع انسانی و انضباط می باشند. که عامل نخست توسط چهار شاخص اصلی (کیفیت جذب و استخدام، تناسب آموزش و بهسازی کارکنان با مأموریت، کیفیت حفظ و نگهداری کارکنان و میزان بهره وری کارکنان) و عامل انضباط در سه زیر عامل فردی، گروهی و مدیریتی و با هفت شاخص (میزان مهارت، میزان آموزش و اندوخته ها، میزان اعتماد افراد به یکدیگر، میزان احترام افراد به یکدیگر، میزان مسئولیت پذیری افراد در برابر فرمانده، میزان پاسخگویی در برابر فرمانده) مشخص شده اند.
- روابط بین عوامل چابک سازی نیروی انسانی قرارگاه پدافند هوایی با یکدیگر بصورت مستقیم و قوی اندازه گیری شده و این ارتباط بین شاخص های هر یک از عوامل وجود دارد.
- در بین شاخص های شناسایی شده شاخصی که در حال حاضر در چابک سازی نیروی انسانی یگان های عمده قرارگاه پدافند هوایی بایستی به آن توجه شود بالا بردن کیفیت جذب و استخدام می باشد و شاخصی که در حال حاضر دارای وضعیت مناسب می باشد میزان

اعتقادات و پایبندی به کارکنان به ارزش ها است.

### **(ب) پیشنهادها :**

#### **(۱) اجرایی**

- تاکید بر پذیرش و استخدام نیروی انسانی مومن، کارآمد، تیزهوش مبتکر و انعطاف پذیر.
- متناسب سازی آموزش و دوره های حین خدمت کارکنان با ماموریت ها و مسئولیت های تخصصی و مدیریتی افراد از طریق برنامه ریزی مناسب آموزشی در رسته های مختلف.
- رسیدگی جدی به وضعیت معیشتی و رفاهی کارکنان بنحوی که کارکنان قرارگاه پدافند هوایی در مقایسه وضعیت اقتصادی و منزلتی خود با دیگر مشاغل همپراز جامعه احساس رضایتمندی کامل داشته باشند.
- برقراری سامانه جامع و عادلانه ارزیابی مشاغل با هدف اندازه گیری بهره وری کارکنان و جبران خدمات آنها بر اساس نظام بهره وری.

#### **(۲) تحقیقاتی**

- تحقیق در خصوص تدوین راهبردهای چابک سازی نیروی انسانی یگانهای عمده ق.پ.ه. خ (صلی الله و علیه واله و السلم)
- تحقیق پیرامون تعیین استاندارد برای شاخص های چابک سازی یگانهای عمده ق.پ.ه. خ (صلی الله و علیه واله و السلم)

## فهرست منابع

### منابع فارسی:

- آقامحمدی داود، زمستان (۱۳۸۹)، عوامل موثر بر چابک سازی سازمان های نظامی کشور با نگرش به تهدیدات آینده، فصلنامه مطالعات دفاعی - استراتژیک، سال یازدهم، شماره ۴۴.
- جعفر نژاداحمد و شهبایی بهنام، (۱۳۸۶)، مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران، ناشر موسسه کتاب مهربان نشر
- جزنی، نسرین، (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، تهران، انتشارات نشرنی.
- خنیفر حسین، زینب سادات موسوی، (۱۳۸۸)، سازمان های چابک در مدیریت معاصر (ظهور، توسعه و کاربردهای آن)، فصلنامه علمی تخصصی راهبرد، سال دوم، شماره سوم.
- دهقان، نبی اله، (۱۳۹۲)، بالندگی و توسعه سازمانی (بارویکرد سازمانهای نظامی)، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
- شکوهی، حسین (۱۳۸۹)، بررسی عوامل موثر در منطقه بندی نظامی کشور، تهران، فصلنامه مطالعات دفاعی - استراتژیک، سال دهم، شماره ۴۱.
- ضیایی و همکاران، (بهار ۱۳۹۱)، تبیین مدل توسعه قابلیت های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه های کوچک و متوسط، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره پانزدهم.
- غلامی، تارنمای اطلاع رسانی هیئت معارف جنگ، قابل دسترسی در:
- فرقانی نیا، جمشید، کمالی، سید محسن، (۱۳۸۵)، کلیات آیین رزم در برابر نیروی ناهمطراز، تهران، دانشگاه افسری امام علی (علیه السلام).
- قاسمی، علی، بابایی، حسین، (شهریور ۱۳۸۸) نوآوری و شکوفایی در نیروهای مسلح و ضرورت ها و راهکارها، ماهنامه اطلاعات راهبردی، سال ششم شماره ۶۴.
- لطیفی، میثم، (بهار و تابستان ۱۳۸۹)، انضباط تعالی بخش کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان، اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول.
- معین، محمد، (۱۳۷۲)، فرهنگ فارسی، چاپ پانزدهمف تهران، انتشارات موسسه امیر کبیر.
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۸۲)، برگزیده تفسیر نمونه، جلد ۲، تهران، دارالکتب الاسلامیه.

- یعقوبی و همکاران، (۱۳۹۱)، مطالعه توانمندسازهای ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم شماره ۱۱.

- (<http://search.proquest.com.libproxy.nps.edu>, Nov 10, 2011)

#### منابع انگلیسی:

- Breu, et al, ( 2002), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, Journal of Information Technology, Volume 17, Issue 1.
- Cornelius Nelarine, (1999) Human Resource Management, A Managerial Perspective: UK
- Dye, Peter, A.V.M, (2007), Developing Agile Airmen, Air Power The Agile Air Force, available at:
- FM 3-0 USA Army, (2008), The Army Operation & Doctrine SMARTbook
- Hopp,W, J. ,Van Oyen ,M,P (2004) Agile Workforce evaluation: a frame work for cross-training and Cordination. IIE Transaction 36 (10),919-940
- Kathuria, R, Partovi, F, (1999), work force management practice for manufacturing flexibility, Journal of operations management, 18.
- Longman dictionary, (2006), Laurence Delacroix.
- Oxford Analytica Ltd, Defence 'agility' requires new thinking, Ox-Research, Nov 10, 2011, <http://search.proquest.com.libproxy.nps.edu>.
- Multinational corporation research PWC (PricewaterhouseCoopers) , (2011), Agile Defense: The New “Range of Adversaries”, Public Sector Research Centren Publication, Visit [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Sumukadas, N, Sawhney, R, (2004), Workforce agility through employee involvement, IIE Transaction, 36(10).