



## A Desirable Model for Human Resource Management of Conscripts on the Basis of Decrees and Commands of the Supreme Leader

Hojjatullah Waezinejad\*, Sayyed Mojtaba Mousavi Neghabi \*\*

### Abstract

Regarding the fact that conscripts compose the main human resource offered to the armed forces, it seems quite essential to develop a model for the optimal management of them. The supreme leader places special prominence on the proper application of conscripts, especially the educated ones, in order to take the best advantage of their capabilities, and to provide the situation for these young people's progress during military service. Regarding the purpose of this study, concentrating on the development of a desirable model for human resource management of the conscripts on the basis of the creeds and commands of the supreme leader, grounded theory method was used for this study. The statistical population of the research includes the creeds and commands of the supreme leader regarding public service. According to commands of the supreme leader, the requirements of optimal management of conscripts were identified as the causal category of the model, including: optimal allocation, optimal awarding, optimal training and optimal command of conscripts. In the optimal employment of the conscripts, priority is given to the real requirements of the armed forces, and their education, expertise, dignity, and special conditions should be considered. The strategies for implementing the desired model contain: 1. defining new fields, such as knowledge-based areas, rural development, and developing entrepreneurship; 2. structural reform of the armed forces; 3. setting informational systems for the conscripts; 4. transformation of the military training system; 5. improving the detention systems; 6. rich plans for the conscripts' leisure time; and 7. controlling the qualitative use of conscripts. Optimal management of conscripts bring about great achievements for the conscripts (empowerment and enjoyment), for the armed forces (increase of military productivity and pleasure, and consequently reduction of fugitive soldiers) and for the government (promotion of optimistic look of the conscripts towards the system, training religious and revolutionary youth), and training human resource for the system).

**Keywords:** *supreme leader; human resource management; conscripts; model.*

\* PhD candidate in national security studies, the Supreme National Defense University, General Staff of the Armed Forces

\*\* Corresponding author: assistant professor at the Department of Management, Higher Education Complex  
mojtaba.moussavi@gonabad.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴ شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵	نشریه علمی <b>پژوهشهای مدیریت منابع انسانی</b> (پاییز ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۳: ۷۴ - ۴۱)	 دانشگاه جامع امام حسین
--	---	---

## الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری

حجت‌اله واعظی نژاد\*، سید مجتبی موسوی نقابی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

### چکیده

باتوجه به اینکه سربازان یکی از اصلی‌ترین منابع انسانی در اختیار نیروهای مسلح به‌شمار می‌آیند، تدوین الگویی برای مدیریت بهینه این منبع انسانی امری ضروری به‌نظر می‌رسد. مقام معظم رهبری نیز تأکید ویژه‌ای بر به‌کارگیری درست سربازان، به‌ویژه مشمولان تحصیلکرده، دارند؛ تا ضمن استفاده بهینه از توانمندی‌های آنان، امکان رشد و بالندگی جوانان طی خدمت سربازی ایجاد شود. باتوجه به هدف پژوهش حاضر که تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز براساس تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری است، در این پژوهش از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده و جامعه آماری تحقیق نیز مجموعه تدابیر و فرامین رهبر معظم انقلاب در خصوص خدمت وظیفه عمومی است. براساس فرامین معظم‌له، الزامات مدیریت بهینه سربازان به‌عنوان مقوله علی مدلل شناسایی شدند که عبارتند از: تخصیص بهینه، واگذاری بهینه، آموزش بهینه و فرماندهی بهینه سربازان. در به‌کارگیری بهینه سربازان، اولویت با نیاز حقیقی نیروهای مسلح بوده و باید به تحصیلات و تخصص سربازان، مقتضیات زمان، شأن سرباز و وضعیت مشمولان خاص توجه شود. راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب عبارتند از: ۱. تعریف عرصه‌های جدید، مانند عرصه دانش‌بنیان، توسعه روستایی، توسعه کارآفرینی؛ ۲. اصلاح ساختاری نیروهای مسلح؛ ۳. استقرار سامانه‌های اطلاعاتی مشمولان؛ ۴. تحول نظام آموزش سربازی؛ ۵. بهبود وضعیت نگهداشت سربازان؛ ۶. غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان؛ ۷. نظارت بر به‌کارگیری کیفی سربازان. مدیریت بهینه سربازان دستاوردهای متعددی برای مشمولان (توانمندسازی و نشاط‌افزایی)، برای نیروهای مسلح (ارتقای بهره‌وری و خوشایندسازی سربازی و در نتیجه آن کاهش سربازان فراری) و برای نظام (خوش‌بین شدن سربازان به نظام، تربیت جوانانی متدین و انقلابی و کادرسازی برای نظام) همراه دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مقام معظم رهبری؛ مدیریت منابع انسانی؛ سرباز؛ الگو

\* دانشجوی دکتری مطالعات امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی، ستاد کل نیروهای مسلح، بنیاد نجفگان  
 \*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی  
 mojtaba.moussavi@gonabad.ac.ir

## مقدمه

به‌طور میانگین سالانه قریب به ۴۰۰ هزار نفر از جوانان کشور به خدمت سربازی اعزام می‌شوند که در صورت مدیریت صحیح این منبع انسانی عظیم، خدمت سربازی می‌تواند نقش بی‌بدیلی در بازدارندگی درمقابل تهدیدات نرم و سخت دشمن ایفا نماید (موسوی نقابی، انوشه و طاهری، ۱۳۹۳: ۱۰۰). مع‌الوصف، وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی سرباز، نمی‌تواند تمامی این ظرفیت عظیم را به‌نحو شایسته مورد بهره‌برداری قرار دهد. بنابراین، لازم است با تجدیدنظر در آن، ضمن بهره‌برداری از ظرفیت خدمت سربازی در تمامی عرصه‌های دفاعی و غیردفاعی، بستر لازم برای مشارکت عمومی و داوطلبانه جوانان در تحقق مصالح عمومی و توسعه همه‌جانبه و متوازن جامعه فراهم آید (واعظی‌نژاد، موسوی نقابی و انوشه، ۱۳۹۷: ۳۶۱). مقام معظم رهبری همواره به انحاء گوناگون حساسیت خود را درباره به‌کارگیری و مدیریت هرچه‌بهتر نیروهای جوان در طول خدمت سربازی نشان داده‌اند. تأکید معظم‌له همیشه بر این بوده است که جوانان در طول خدمت سربازی، علاوه بر اینکه تأمین‌کننده نیروهای مسلح کشور به‌شمار می‌روند، امکان رشد و بالندگی را داشته باشند و کشور از توانایی‌ها و قابلیت‌های پرشمار این جوانان به بهترین شکل بهره‌مند شود (رجب‌زاده، ۱۳۹۲: ۲). درمورد ضرورت تحول الگوی فعلی مدیریت منابع انسانی مشمولان، همین‌س که مقام معظم رهبری می‌فرمایند نباید کاری شود که سرباز وقتی خدمت سربازی آمد احساس کند که وقت و عمرش تلف می‌شود. معظم‌له، مدیریت صحیح سربازان را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع انسانی در اختیار نیروهای مسلح مورد تأکید قرار می‌دهند و می‌فرمایند:

«از مسائل مهم در این باره آموزش‌های مفید به سربازان، به‌کارگیری در کارهای متناسب با تحصیلات و قابلیت‌ها، و برنامه‌ریزی برای تربیت دینی و اخلاقی است. باید احساس تضييع وقت و عمر به کسی که در حال گذراندن خدمت و وظیفه عمومی است، دست ندهد.» (۱۳۸۳/۰۳/۱۷)

با بررسی تدابیر و فرامین فرماندهی کل قوا مشخص می‌شود که ایشان در موارد متعددی رهنمودهای کارگشایی در خصوص مدیریت بهینه سربازان مطرح فرموده‌اند و تأکید ویژه‌ای بر به‌کارگیری درست سربازان و وظیفه، به‌ویژه مشمولان تحصیلکرده دارند. برای مثال، معظم‌له

در این خصوص می‌فرمایند:

«وضع سربازها خوب نیست، هم از لحاظ گماشتن آنها به کارهایی که وظیفه‌شان نیست... سربازها امروز باسوادند، لیسانس و بالاتر کم نیستند، خیلی‌ها تخصص دارند خیلی باید روی این کار شود، اگر درست به کار گرفته شوند، معلوم نیست این همه فراری داشته باشید.» (۱۳۹۳/۹/۱۳) همان‌طور که مشاهده می‌شود، رهبر معظم انقلاب حتی راهکار کاهش مشکلاتی از قبیل غیبت و فرار از خدمت سربازی را در به کارگیری درست سربازان می‌دانند. خدمت سربازی پدیده چندبعدی است، به نحوی که علاوه بر حوزه دفاعی - امنیتی بر سایر حوزه‌های اجتماعی - فرهنگی، سیاسی و حتی اقتصادی تأثیرات بسیاری برجای می‌گذارد و از این عوامل متعدد نیز تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، جهت تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز، بررسی جامع خدمت سربازی از جنبه‌های مختلف و با دیدگاهی جامع و کلی‌نگرانه ضروری است. از همین رو، در این پژوهش، به منظور تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز از رویکرد نظام‌مند نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است؛ زیرا، در این روش، ماهیت نگرش به پدیده به نحوی تمام‌نگر بوده و به روش استقرایی داده‌های حاصل از متن تدابیر و فرامین تحلیل می‌شوند (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰) که بر این اساس سؤالات تحقیق حاضر به شرح ذیل می‌باشند:

### سؤال اصلی

الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری

چیست؟

### سؤال‌های فرعی

- مقوله علی‌الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم

رهبری کدام است؟

- مقوله اصلی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم

رهبری کدام است؟

- مقوله راهبردهای الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام

معظم رهبری کدام است؟

- مقوله‌های مداخله‌گر و زمینه‌ای الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری کدام است؟

- مقوله پیامدهای مورد انتظار الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری کدام است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به‌طور کلی هر کشوری با توجه به ساختار و بافت اجتماعی، تهدیدات بالقوه و بالفعل، شرایط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی خود، روشی خاص برای انجام خدمت سربازی دارد. در یک جمع بندی کلی می‌توان نگرش به نظام خدمت سربازی در کشورها را به دو دسته کلی سربازی حرفه‌ای و خدمت وظیفه عمومی دسته‌بندی کرد (ریاضت، ۱۳۹۲: ۷). برای مثال، در امریکا، خدمت سربازی بارها در دوره‌های مختلف به خصوص در زمان جنگ‌ها اجباری شده است. اگرچه قانون خدمت سربازی از سال ۱۹۷۳ دیگر اجرا نشده و به صورت داوطلبانه است؛ اما، تمامی افراد ذکور بین ۱۸ تا ۲۵ سال موظفند که برای «سیستم خدمت‌گزینی»<sup>۱</sup> ثبت نام نمایند. این نظام در واقع به‌عنوان یک نظام پشتیبان در مواقع بحران‌های ملی در نظر گرفته شده است تا در صورت نیاز، اجرای خدمت سربازی با شرایطی از سر گرفته شود (سیستم خدمت‌گزینی، ۲۰۱۳).

خدمت سربازی در کشور ترکیه فرازوفرودهای بسیاری داشته و از دوران حکومت عثمانی قوانین متعدد و متفاوتی در این خصوص اعمال شده است. اولین اقدامات برای سربازگیری در سال ۱۸۲۶ آغاز شد و مدتی قانون سربازی نامحدود (بدون مدت اتمام) اجرا شد. در حال حاضر، مدت خدمت سربازی در ترکیه (از اول سال ۲۰۱۴ میلادی) ۱۲ ماه است و افرادی که به سن ۲۰ سالگی می‌رسند، مشمول خدمت سربازی می‌شوند. کسانی که در حال تحصیل در سطوح دانشگاهی هستند یا مشغول گذراندن طرح‌های فنی و حرفه‌ای هستند می‌توانند خدمت خود را تا پایان برنامه

1. Selective Service System

مذکور به تعویق بیندازند. مطابق قوانین سربازی در ترکیه، مدت سربازی برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در دوره‌های کارشناسی و بالاتر، ۱۲ ماه با حقوق و با درجه ستوان دوم یا شش ماه بدون حقوق با درجه سربازی است. سربازان تحصیل کرده می‌توانند یکی از دو گزینه فوق راه انتخاب نمایند. البته انتخاب یکی از این دو گزینه، براساس نیاز نیروهای مسلح ترکیه در آن زمان و نیز خواسته خود شخص صورت می‌گیرد (ترک یلماز، ۱۳۹۲: ۱۰).

در کشور روسیه تنها کسانی به خدمت فراخوانده می‌شوند که بین سنین ۱۸ تا ۲۷ سال باشند؛ یعنی اگر سن کسی از ۲۷ سال بگذرد، به خدمت فراخوانده نخواهد شد (شیرمهنجی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). از سال ۲۰۰۶ مدت خدمت سربازی از ۲۴ ماه ابتدا به ۱۸ ماه و سپس به ۱۲ ماه کاهش یافت. البته، برخی معافیت‌های سربازی، مانند معافیت پزشکان و معلمان روستایی و مردانی با فرزندان کوچکتر از ۳ سال، حذف گردید (بارباشف و اشتراوسمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳۷۴). دانشجویان پس از فارغ‌التحصیلی به‌عنوان سرباز صفر به خدمت گرفته می‌شوند ولی اگر دارای آموزش‌های نظامی باشند می‌توانند تقاضای خدمت ۲ ساله با درجه افسری بدهند. از اول ژانویه ۲۰۰۴، به مشمولین خدمت سربازی اجازه داده شده است تا دوره‌های دیگری از خدمت (جایگزین) یا کار در سازمان‌های رفاه اجتماعی به مدت ۳ تا ۵ سال را انتخاب کنند.

با بررسی پیشینه، مطالعه‌ای که به‌صورت خاص الگوی مدیریت منابع انسانی سرباز را مورد بررسی قرار داده باشد، شناسایی نشد. در ادامه، نتایج برخی از تحقیقات مرتبط با حوزه سربازی ارائه شده است.

سعیدی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رویکردهای نوین در عرصه خدمت نظام وظیفه» مدعی است، فناوری‌های نوین نظامی الزامات نوینی را در رابطه با ماهیت خدمت سربازی به‌وجود آورده است. به‌همین دلیل، بسیاری از کشورها با بررسی هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی سبک‌های سنتی و نوین سربازی و سنجش هزینه - فایده، اقدام به ایجاد تغییرات در نظام سربازی کرده‌اند. محقق ادعا می‌نماید که تاریخ مصرف سربازان وظیفه‌ای که به مأموریت‌های خدماتی و نگهداری و غیر تخصصی می‌پردازند، خاتمه یافته و با توجه به ضرورت چابک‌سازی نیروهای مسلح

1. Barabashev & Straussman

به دلیل سرعت تحولات، حرفه‌ای شدن خدمت سربازی به عنوان یکی از پیش شرط‌های این چابک‌سازی ضروری است.

واعظی‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۷)، در پژوهشی امکان استفاده از ظرفیت سربازی در عرصه توسعه اقتصادی را بررسی نموده‌اند. محققان بر این باورند به دلیل آنکه، اقدامات سازندگی و توسعه اقتصادی، به ویژه در مناطق محروم، پیامدهای مثبتی در حوزه امنیتی در پی دارد، عرصه توسعه اقتصادی می‌تواند به عنوان یکی از عرصه‌های خدمت سربازی در دستور کار قرار گیرد. برای این منظور، لازم است تیم‌هایی متشکل از سربازان تحصیلکرده با تخصص‌های مکمل ایجاد شود و هر تیم توسعه گروهی از بنگاه‌های مشابه و مجاور را راهبری نماید.

محسن تبار (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی آسیب‌شناسانه قوانین و مقررات نظام وظیفه در ایران پرداخته است. وی معتقد است به روز نبودن قوانین نظام وظیفه و عدم تناسب با شرایط فعلی کشور مهم‌ترین عامل نابسامانی در وضعیت فعلی است، بنابراین، تجدیدنظر در رویکرد سنتی، لازمه اثربخشی خدمت سربازی در کشور است. محقق این پژوهش بر این اعتقاد است که به دلیل، توسعه فناوری‌های جدید و بروز تهدیدهای متنوع، لزوم یادگیری مداوم برای نیروهای مسلح کشورها الزامی است. بنابراین، تجدیدنظر در رویکرد سنتی خدمت وظیفه عمومی، تجدیدنظر در سازوکارهای آموزش و به کارگیری سربازان و مدت دوره ضرورت به صورت منطقی و بخردانه می‌تواند زمینه‌ساز افزایش مطلوبیت سربازی میان جوانان و خانواده‌های آنان باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی - اکتشافی است که به منظور نظریه‌پردازی و تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. با توجه به اینکه، در خصوص مدیریت منابع انسانی سربازان نظریه‌ای از قبل وجود ندارد، بنابراین، استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در این تحقیق ضروری است (امینی حاجی‌باشی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۳). از بین سه شیوه انجام روش نظریه برخاسته از داده‌ها (رویکرد سیستماتیک

اشتراوس و کوربین، شیوه نوحاسته گلنیز، شیوه سازاگرا شارماز) (نیومن، ۱۳۹۳: ۴۵۱)، در پژوهش حاضر از رویکرد نظام‌مند برای نظریه‌پردازی استفاده شده است. با عنایت به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر، تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز براساس تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری بوده است، منبع اصلی اطلاعاتی این تحقیق، متن تدابیر و فرامین رهبر معظم انقلاب درخصوص خدمت سربازی بوده است. نظر به اهمیت تک‌تک فرمایشات معظم‌له، تمامی تدابیر و فرامین رهبر معظم انقلاب مرتبط با بحث سربازی مورد تحلیل قرار گرفت.

در رویکرد نظام‌مند نظریه برخاسته از داده‌ها، از رویه‌ای نظام‌مند برای کدگذاری داده‌ها به‌منظور کشف کدها، مفاهیم و مقوله‌ها استفاده می‌شود (کلب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۸۳). تحلیل جزئی داده‌ها، طرح سؤال‌های مفهومی و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل داده‌ها در رویکرد نظام‌مند نظریه برخاسته از داده‌ها به‌شمار می‌آیند (لارنس و تار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۹) که در این تحقیق نیز از آنها استفاده شده است. در ابتدای تحلیل داده‌ها، تلاش شد که مفاهیم و مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز شناسایی شده و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها در سطح مفاهیم به یکدیگر مرتبط شوند. بعد از اینکه ارتباط بین مقوله‌ها شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی (گزینشی)، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شدند تا مدل نظری توسعه یابد (گلنیز و اشتراوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۵). در فرایند نظریه‌پردازی و جهت تدوین «الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز»، محققان به‌طور مداوم و هدف‌مند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی) حرکت کرده‌اند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۱).

اکثر روش‌شناسان کیفی از معیارهای اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش‌های کیفی استفاده می‌کنند (نابل و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۳۴). در این پژوهش از راهبردهای پیشنهادشده توسط کرسول<sup>۵</sup> (۱۳۹۱) و سینکوویکس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۸)

1. Kolb
2. Lawrence & Tar
3. Glaser & Strauss
4. Noble & Smith
5. Creswell
6. Sinkovics



برای اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق، به شرح ذیل، استفاده شده است:

۱. تأیید خبرگی: در این پژوهش، یافته‌های تحقیق در هر مرحله از تحلیل، مجموعاً در طی ده جلسه خبرگی توسط ۱۲ نفر از مدیران حوزه سرمایه انسانی سرباز سازمان نیروهای مسلح، شامل ستاد کل نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات مدنظر آنها در تحلیل‌ها و کدها و مفاهیم مدل اعمال شده است.
۲. اخذ نظرات داوران بیرونی: کلیات مدل توسط ۳ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی دارای سابقه تحقیقاتی چندین‌ساله در حوزه خدمت سربازی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت.
۳. توضیح مفصل و غنی: محققان در تشریح مدل و تدوین نظریه کوشیده‌اند توضیحات کافی و مبتنی بر متن تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری ارائه دهند.
۴. اعتبار تفسیری: محققان کوشیده‌اند تا حد امکان در کدگذاری از عین عبارات به کاررفته در متن تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری و در ارائه تفاسیر نیز با نقل قول مستقیم از بیانات معظم‌له با حداقل مداخله جهت افزایش اعتبار تفسیری استفاده نمایند.
۵. زاویه‌بندی<sup>۱</sup>: در این پژوهش از دو نوع زاویه‌بندی شامل زاویه‌بندی داده‌ای (داده‌ها علاوه بر متن فرامین رهبر معظم انقلاب، به عنوان منبع اصلی داده‌ها، از مصاحبه‌ها و سایر مستندات مکتوب به منظور اشباع نظری و اعتباربخشی به مدل گردآوری شده است) و زاویه‌بندی تحلیل (انجام جداگانه تحلیل داده‌های کیفی توسط ناظر بیرونی) استفاده شده است.
۶. ارائه جزئیات فرایند تحلیل داده‌ها: تلاش شده است ضمن ارائه گزیده متن تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری مأخذ هر یک از مفاهیم و کدها، فرایند تحلیل داده‌ها توضیح داده شود، تا امکان بازبینی و ارزیابی نتایج تحقیق توسط دیگر پژوهشگران فراهم آید.

## یافته‌های پژوهش

### فرایند تحلیل داده‌های تحقیق

در کدگذاری باز، متن تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری، مفاهیم و مقوله‌ها کشف شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها شناسایی شد تا بتوان مفاهیم را براساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها در قالب مقوله‌ها کدگذاری نمود (ایرکها،<sup>۱</sup> ۲۰۱۲: ۲۱). برای این منظور، کار با بررسی عمیق متن تدابیر و فرامین رهبر معظم انقلاب آغاز شد و مفاهیم مستتر در آنها شناسایی و این مفاهیم در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی شدند (کلی،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰: ۱۹۵). نمونه‌ای از کدگذاری باز بیانات معظم‌له در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری در خصوص خدمت سربازی

ردیف	متن تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری در خصوص خدمت وظیفه عمومی	کدهای استخراج شده
۱	در خصوص نتایج جلسات کمیته بهبود و بهسازی: از مسائل مهم در این باره آموزش‌های مفید به سربازان، به کارگیری در کارهای متناسب با تحصیلات و قابلیت‌ها، برنامه‌ریزی برای تربیت دینی و اخلاقی است باید احساس تضییع وقت و عمر به کسی که در حال گذراندن خدمت وظیفه عمومی است، دست ندهد. (۱۳۸۳/۰۳/۱۷)	به کارگیری بهینه سربازان؛ ارائه آموزش‌های مفید به سربازان؛ به کارگیری سربازان در کارهای متناسب با تحصیلات و قابلیت‌ها؛ تربیت دینی و اخلاقی سربازان؛ عدم احساس تضییع وقت و عمر
۲	وضع سربازها خوب نیست، هم از لحاظ گماشتن آنها به کارهایی که وظیفه‌شان نیست. سربازها امروز با سوادند، لیسانس و بالاتر کم نیستند، خیلی‌ها تخصص دارند خیلی باید روی این کار شود، اگر درست به کار گرفته شوند معلوم نیست این همه فراری داشته باشید. (۹۳/۹/۱۳)	متناسب نبودن به کارگیری سربازان: وضع نامناسب به کارگیری سربازان؛ عدم تناسب کارها با وظایف؛ گماشتن سربازان به کارهایی که وظیفه‌شان نیست؛ افزایش سواد سربازان؛ تحصیلات بالای سربازان؛ دارای تخصص؛ کاهش سربازان فراری
۳	مراقبت بیشتری در به کارگیری کیفی‌تر مشمولین خاص با لحاظ کاهش کمیت و نظارت دقیق‌تر بر عملکرد بشود. (۹۱/۸/۸)	به کارگیری کیفی مشمولان خاص: افزایش کیفیت به کارگیری مشمولان خاص؛ نظارت دقیق‌تر بر عملکرد به کارگیری مشمولان خاص؛ کاهش کمیت به کارگیری مشمولان خاص.
۴	در نیروهای مسلح خصوصاً با استفاده از مشمولین جوان و کارآمد نوآوری را ترویج دهند، زمینه‌سازی کنند، به‌ویژه بخش نیازمندی‌های دفاعی را برطرف کنند.	ترویج نوآوری با به کارگیری مشمولان کارآمد؛ ترویج نوآوری در نیروهای مسلح؛ تأمین نیازمندی‌های دفاعی؛ توانمندی‌های مشمولان؛ استفاده از مشمولان کارآمد؛ زمینه‌سازی جهت استفاده از توانمندی‌های مشمولان

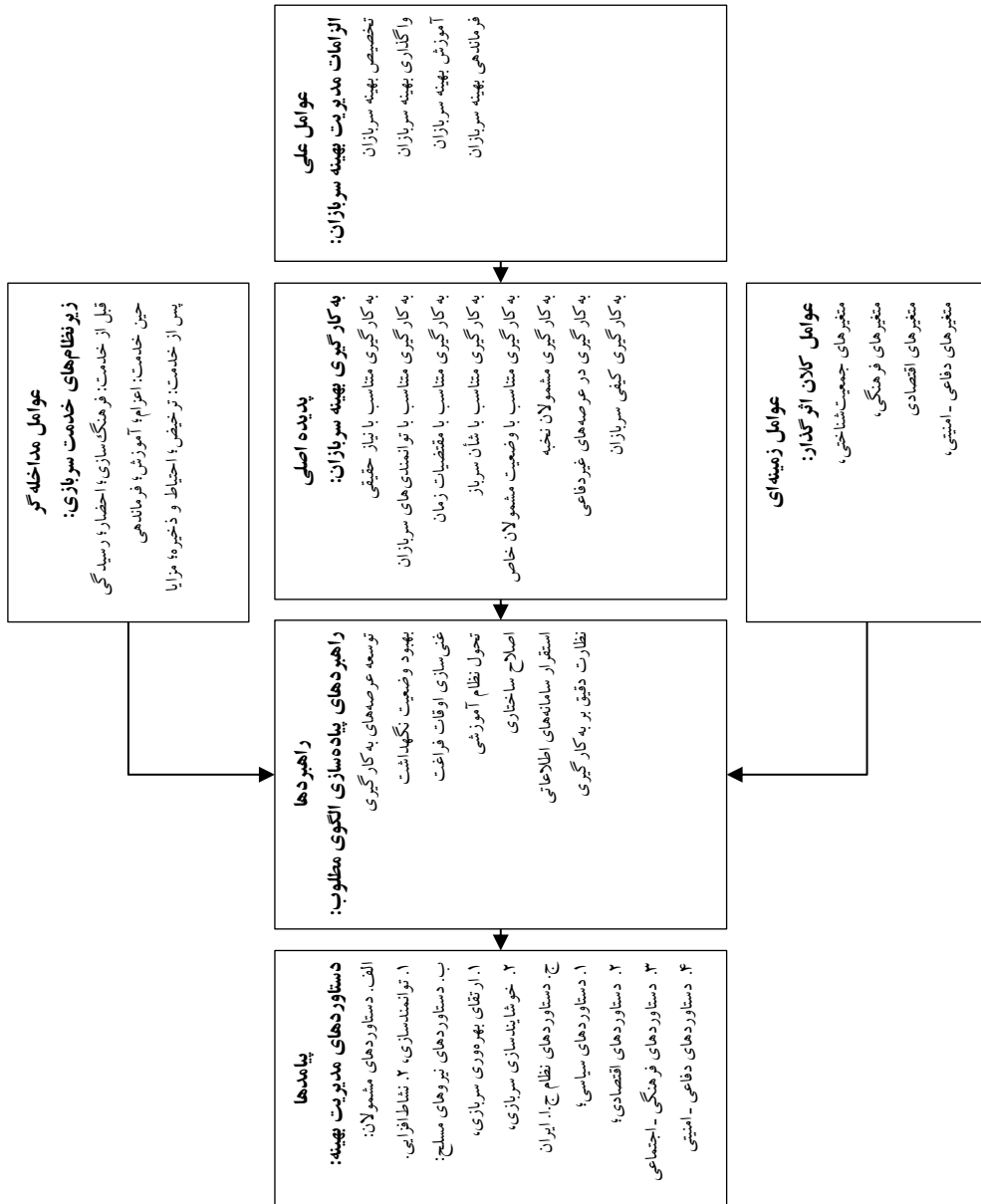
1. Urquhart
2. Kelle

دومین گام تحلیل کیفی در رویکرد نظام‌مند نظریه برخاسته از داده‌ها، کدگذاری محوری است. درحالی‌که در کدگذاری باز، داده‌ها در قالب مفاهیم و مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند، در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آنها با توجه به مشخصه‌ها و ابعادشان آشکار می‌شود (فارم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲). در این پژوهش، محققان برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، از الگوی پارادایمی استفاده نموده‌اند. محققان در کدگذاری گزینشی، ارتباط بین مقوله‌های اصلی با مقوله‌های دیگر را مجدداً مورد بررسی قرار داده و مقوله‌هایی را که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند، اصلاح می‌کنند (راپل و می<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۷۴). مهم‌ترین گام‌های کدگذاری گزینشی عبارتند از: تعیین خط داستان، اعتباربخشی به روابط و پرکردن شکاف‌های بین مقوله‌ها.

### **الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری**

پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی، مدل «الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری» براساس الگوی پارادایمی تدوین شد که در تصویر ۱ نشان داده شده است. در ادامه، تحلیل هر کدام از مقوله‌های علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و دستاوردها تشریح خواهند شد. البته با توجه به گستردگی حجم تحلیل‌های کیفی تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری که امکان ارائه آن به صورت کامل در این مقاله وجود ندارد، فقط برخی از تدابیر و فرامین رهبری و تحلیل‌های آنها برای هریک از مقوله‌های مدل ارائه شده است.

1. Fram
2. Ruppel & Mey



تصویر ۱. الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری (مدظله)

### عوامل علی: الزامات مدیریت بهینه

آن دسته از مقوله‌های مستخرج از تحلیل تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری که نشان‌دهنده الزامات مدیریت بهینه سربازان است، عوامل علی مدل حاضر را تشکیل می‌دهند. در جدول ۲، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی مدیریت بهینه منابع انسانی سربازان ارائه شده است.

جدول ۲. عوامل علی: الزامات مدیریت بهینه

مقوله	مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری
تخصیص بهینه سربازان	تعیین رویکرد کلان در به کارگیری مشمولان (رزم محور / پشتیبان رزم / تأمین نیروی انسانی / عرصه‌های غیردفاعی / تلفیقی)؛ برآورد دقیق نیاز حقیقی نیروهای مسلح به مشمول؛ در اولویت قراردادن تأمین نیاز نیروهای مسلح؛ عدم زیاده‌روی در به کارگیری سربازان تحصیلکرده در نیروهای مسلح؛ شناسایی و دسته‌بندی رشته‌های تحصیلی مورد نیاز نیروهای مسلح؛ شناسایی و دسته‌بندی مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز نیروهای مسلح؛ توجه به نیازهای مقطعی سازمان‌های غیرنظامی به مشمولان تحصیلکرده؛ تعیین نیاز سازمان‌های غیرنظامی به مشمولان تحصیلکرده؛ تأمین نیاز سازمان‌های غیرنظامی به مشمولان تحصیلکرده تا حد امکان؛ تبادل نظر با مسئولان سازمان‌های غیرنظامی در تعیین سهمیه مشمول آنها؛ حصول توافق با سازمان‌های غیرنظامی در تعیین سهمیه مشمول آنها؛
واگذاری بهینه سربازان	شناسایی مشمولان واجد شرایط؛ عدم تبعیض در واگذاری مشمولان واجد شرایط؛ تقسیم و سهمیه‌بندی مشمولان وظیفه صرفاً از طریق ستاد فرماندهی کل قوا؛ واگذاری مشمولان متخصص به سازمان‌های غیرنظامی از مسیر دفتر عمومی؛ واگذاری نخبگان مشمول از طریق مرکز نخبگان؛
آموزش بهینه سربازان	تخصصی نمودن آموزش‌های نظامی بدو خدمت؛ آموزش متناسب با مأموریت؛ آموزش تخصصی ضمن خدمت سربازان؛ آموزش مهارتی در طول خدمت؛ دوره‌های آموزشی علمی کاربردی؛ ارتقای توانمندی‌های شغلی سربازان در طول خدمت؛ توجه بیشتر به بعد فرهنگی و تربیتی (تربیت دینی و اخلاقی)؛

الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری

مقوله	مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری
فرماندهی بهینه سربازان	رفتار اسلامی مافوقان با سربازان؛ فرمانده مردمی؛ داشتن رابطه حسنه با سربازان؛ حفظ کرامت انسانی سربازان؛ روحیه دادن فرمانده به سربازان؛ به کارگماردن متدین ترین افسران در سربازخانه‌ها؛ اطاعت سربازان از فرامین فرماندهان؛ برخورد انضباطی با سربازان متخلف (انگشت قانون)؛ عدم تبعیض و حق کشی توسط فرماندهان؛ ریشه کردن اهانت به سربازان؛ برگزاری کلاس آموزشی برای فرماندهان؛ عدم سپردن فرماندهی به انسان‌های عقده‌ای؛ عدم سپردن فرماندهی به انسان‌های جاهل و نابلد.

براساس تحلیل تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری، مقوله‌های علی مدل که بیانگر الزامات مدیریت بهینه سربازان هستند عبارتند از:

- تخصیص بهینه مشمولان بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی؛
- واگذاری بهینه مشمولان بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی؛
- آموزش و توانمندسازی بهینه سربازان؛
- فرماندهی بهینه سربازان.

اولین گام در مدیریت بهینه سربازان، تخصیص و واگذاری بهینه مشمولان بین نیروهای مسلح و سازمان‌های غیرنظامی است؛ چراکه اگر سهمیه‌بندی مشمولان بین سازمان‌های نیروهای مسلح و دیگر سازمان‌های غیرنظامی و همچنین بین عرصه‌های دفاعی و غیردفاعی با برنامه‌ریزی دقیق صورت نپذیرد، مدیریت منابع انسانی سرباز با الگوی مطلوب فاصله خواهد داشت. جهت تخصیص بهینه لازم است در ابتدا نیاز حقیقی سازمان‌های نیروهای مسلح به مشمول با دقت شناسایی و برآورد شود. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرمایند:

نیاز نیروهای مسلح را مشخص کنند چقدر است؟ رعایت نیاز آنها با دقت مورد توجه باشد. ... اگر سازمانی کم‌تر به مشمول نیاز دارد ستاد کل بررسی کند، سیاست معلوم باشد نه اینکه سهمیه بدهند ولی آنها کم‌تر بگیرند (۱۳۸۸/۰۱/۲۶).

مقام معظم رهبری در کنار اینکه نیاز نیروهای مسلح به مشمولان، به‌ویژه مشمولان تحصیلکرده در اولویت می‌دانند، اما از سوی دیگر، تأکید می‌فرمایند که باید از هرگونه زیاده‌روی در به‌کارگیری مشمولان تحصیلکرده در نیروهای مسلح خودداری شود. این امر به‌خصوص برای مشمولان تحصیل کرده‌ای که رشته تحصیلی آنها مورد نیاز جامعه و سایر سازمان‌های غیرنظامی است بیشتر مورد تأکید مقام معظم رهبری است و در تخصیص مشمولان باید لحاظ شود. برای مثال ایشان در مورد نحوه سهمیه‌بندی مشمولان پزشک (پیام آوران بهداشت) می‌فرمایند:

ستاد فرماندهی کل قوا لازم است با توجه به موارد زیر طرح میانه‌ای انتخاب کند: ۱. نیاز نیروهای مسلح در اولویت قرار گیرد. ۲. از هرگونه زیاده‌روی در به‌کارگیری پزشکان در نیروهای مسلح خودداری شود و نیاز حقیقی در نظر گرفته شود (۱۳۷۰/۰۸/۰۶).

معیار دیگری که مقام معظم رهبری در تخصیص و سهمیه‌بندی بهینه به آن توجه دارند، توجه به نیازهای مقطعی و کوتاه‌مدت سازمان‌های غیرنظامی به مشمول (به‌ویژه مشمولان تحصیلکرده) است. در این خصوص به بیانات ذیل می‌توان اشاره نمود.

«جناب آقای دکتر فیروزآبادی؛ در کنار اصرار بر پر و پیمان کردن نیروهای مسلح که البته باید در درجه اول باشد. اصل نیاز سازمان‌های دیگر به نیروهای مشمول را هم به کلی فراموش نکنند. این هم در کوتاه‌مدت نیاز کشور است» (۱۳۷۰/۰۶/۰۲).

الزام دوم مدیریت بهینه سربازان براساس فرامین مقام معظم رهبری، واگذاری بهینه مشمولان بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی است. جهت واگذاری بهینه، لازم است ابتدا مشمولان واجد شرایط هریک از پست‌ها و مشاغل در سازمان‌های نظامی و غیرنظامی شناسایی شود و بدون هیچ‌گونه تبعیضی در این پست‌ها جایابی شوند. معظم‌له توصیه می‌نمایند برای جلوگیری از تبعیض در واگذاری و تقسیم، بهتر است بین مشمولان واجد شرایط قرعه‌کشی انجام شود.

«قرعه، اگر میان حاضرین شرایط موردنیاز دستگاه درخواست کننده باشد، منطقی است»  
(۱۳۷۷/۰۲/۰۹).

سومین الزام مدیریت بهینه سربازان، آموزش بهینه است. تا زمانی که سربازان به طور بهینه آموزش نبینند، از توانمندی و شایستگی لازم جهت به کارگیری درست در پست‌ها و مأموریت‌های محوله برخوردار نخواهند بود و یقیناً هدف به کارگیری بهینه محقق نخواهد شد. لازم است سربازان متناسب با محل به کارگیری دوره‌های آموزش‌های تخصصی را بگذرانند. لذا، آموزش‌های نظامی بدو خدمت نیز باید متناسب با محل به کارگیری سربازان تخصصی گردد. به عبارت دیگر، سربازان باید متناسب با مأموریتی که در آن به کار گرفته می‌شوند، آموزش تخصصی ببینند. البته برخی آموزش‌هایی که کاملاً جنبه تخصصی و فنی داشته را بهتر است ضمن خدمت به سربازان ارائه شود. در آموزش بهینه، علاوه بر آموزش‌های نظامی و تخصصی، مقام معظم رهبری بر آموزش‌های مهارتی و فنی و حرفه‌ای نیز تأکید فرموده‌اند:

«همه سربازان بایستی تحت پوشش برنامه‌ها قرار بگیرند. آموزش فنی - حرفه‌ای را توسعه دهند، مدرک هم بدهند. امکان گذراندن دوره‌های آموزش دیگر از قبیل علمی - کاربردی و یا دوره‌های کوتاه مدت دانشگاهی یا ترمیک را نیز بررسی کنید» (۱۳۸۴/۰۵/۱۸).

البته علاوه بر جنبه آموزشی، جنبه تربیتی خدمت سربازی نیز به دفعات مورد تأکید معظم‌له قرار گرفته است و ایشان از خدمت سربازی به عنوان فرصتی برای خودسازی و تربیت دینی و اخلاقی جوانان یاد می‌کنند.

«از دیگر مسائل مهم در این باره، برنامه‌ریزی برای تربیت دینی و اخلاقی سربازان است. سربازخانه‌های ما باید مرکز تربیت جوانان باشد، امروز سربازخانه‌ها باید مدرسه باشند، در رأس سربازخانه‌ها باید متدین‌ترین افسران به کار گمارده شوند تا به سربازان درس شجاعت، شرف و اعتقاد بیاموزند و این دو سال سربازی دو سال خودسازی جوان‌ها شود.» (۱۳۶۷/۰۱/۲۵)

فرماندهی و مدیریت بهینه سربازان، آخرین الزام مدیریت بهینه سربازان به شمار می‌آید. مقام معظم رهبری در خصوص ضوابط فرماندهی درست سربازان و فرمانده مردمی می‌فرمایند:



«فرمانده، ضوابط و اصول و کارهایی دارد. البته فرمانده مردمی هم داریم. الان الحمدلله خیلی از فرماندهان ما مردمی‌اند؛ منتها منش، منش فرماندهی است. می‌رود با سرباز و درجه‌دار و افسرش تماس می‌گیرد، دست هم می‌دهد، یک چایی هم با هم می‌خورند و احوال زن و بچه‌اش را هم می‌پرسد؛ اما منشش، منش فرماندهی است: او باید سلام دهد، این باید جواب دهد؛ این باید امر کند، او باید گوش به فرمان باشد.» (۱۳۸۳/۱۰/۲۳)

یکی از اصول و ضوابط فرماندهی درست سربازان، حفظ کرامت و شأن سربازی و عدم هرگونه توهین و اهانت به سرباز است. معظم‌له در این خصوص می‌فرمایند:

«در نیروهای مسلح، اهانت را ممنوع و ریشه‌کن کنید. هیچ‌کس، به کس دیگر اهانت نکند. این‌که فرماندهی، هر کس هست: افسری، درجه‌داری به سربازی اهانت کند، درست نیست» (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

مقام معظم رهبری جهت اصلاح رفتارهای ناشایست برخی فرماندهان، بر برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آموزش نحوه صحیح فرماندهی تأکید می‌فرمایند:

«... برای این مجموعه مدیران کلاس بگذارید، آدم‌های فهمیده را انتخاب کنید که هم ارتش را می‌شناسند و هم روان‌شناسی و اخلاق را بشناسند و هم دین را بشناسند... به اینها آموزش داده شود که این افسر یا این سرگروهبان یا این درجه‌دار بدانند که با این جوان چه جور باید رفتار کند. این اساس کار است» (۱۳۹۴/۰۲/۲۰).

### **پدیده اصلی: به‌کارگیری بهینه سربازان**

با بررسی تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری مشخص می‌شود که معظم‌له ضمن تأکید بر به‌کارگیری بهینه سربازان، شقوق (زیرمقوله‌های) ذیل را برای به‌کارگیری بهینه آنان مطرح فرموده‌اند:

- به‌کارگیری متناسب با نیاز حقیقی نیروهای مسلح؛
- به‌کارگیری متناسب با تحصیلات و تخصص سربازان؛
- به‌کارگیری متناسب با مقتضیات زمان؛

- به کارگیری متناسب با شأن سرباز؛
  - به کارگیری متناسب با وضعیت مشمولان خاص (مشمولان نخبه، متأهل، بسیجی، طلبه و...)
  - به کارگیری تخصصی مشمولان نخبه؛
  - به کارگیری در عرصه‌های غیردفاعی.
- در جدول ۳ مقوله‌های فرعی و مفاهیم زیرمجموعه مقوله «به کارگیری بهینه سربازان» ارائه شده است.

**جدول ۳. پدیده اصلی: به کارگیری بهینه سربازان**

مقوله‌های فرعی	اهم مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری
به کارگیری متناسب با نیاز واقعی نیروهای مسلح	اولویت به کارگیری سربازان برای تأمین نیاز نیروهای مسلح؛ به کارگیری سربازان متناسب با مأموریت‌های نیروهای مسلح؛ به کارگیری متناسب با نیاز واقعی نیروهای مسلح به سربازان عادی؛ به کارگیری مشمولان تحصیلکرده متناسب با نیاز حقیقی نیروهای مسلح؛ عدم زیاده روی در به کارگیری سربازان متخصص در نیروهای مسلح؛
به کارگیری متناسب با تحصیلات و تخصص سربازان	به کارگیری تخصصی سربازان در سازمان‌های نظامی و غیرنظامی تا حد امکان؛ اولویت به کارگیری تخصصی سربازان در نیروهای مسلح؛ به کارگیری مشمولان متناسب با تحصیلات؛ به کارگیری مشمولان متناسب با مهارت؛ به کارگیری مشمولان متناسب با قابلیت؛ لزوم استفاده از توانایی‌های فکری مشمولان نخبه و تحصیلکرده؛ استفاده از تخصص مشمولان تحصیلکرده تا حد امکان؛ ترویج نوآوری در نیروهای مسلح با استفاده از سربازان کارآمد؛ به کارگیری کارکنان وظیفه به جای پایوران در حد امکان؛ عدم احساس تضییع وقت مشمولان با به کارگیری تخصصی؛
به کارگیری متناسب با مقتضیات زمان	به کارگیری سربازان متناسب با زمان صلح و جنگ؛ به کارگیری متناسب با نیاز مقطعی سایر سازمان‌ها به مشمولان؛ به کارگیری متناسب با وضعیت مشمولان در هر دوره زمانی؛ به کارگیری متناسب با تعداد مشمولان در هر دوره زمانی؛

مقوله‌های فرعی	اهم مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری
به کارگیری متناسب با شأن سربازان	عدم به کارگیری سربازان در کارهای دون شأن؛ عدم گماردن سربازان به امور شخصی؛ عدم گماشتن سربازان به اموری خارج از حوزه وظیفه آنها؛
به کارگیری متناسب با وضعیت مشمولان خاص	به کارگیری مشمولان نخبه؛ به کارگیری مشمولان بسیجی؛ به کارگیری مشمولان طلبه؛ به کارگیری مشمولان معیل؛ به کارگیری مشمولان اقلیت‌های دینی؛ به کارگیری مشمولان قهرمان ورزشی؛
به کارگیری تخصصی مشمولان نخبه	به کارگیری مشمولان نخبه در پروژه‌های تحقیقاتی جایگزین خدمت؛ به کارگیری مشمولان نخبه در پروژه‌های تحقیقاتی اولویت‌دار نظام؛ به کارگیری مشمولان نخبه جهت تأمین نیازهای تحقیقاتی نیروهای مسلح؛ به کارگیری مشمولان نخبه جهت رفع چالش‌های ملی سازمان‌های غیرنظامی؛ به کارگیری مشمولان نخبه در شرکت‌های دانش‌بنیان با نظارت نیروهای مسلح؛ ایجاد مرکز نخبگان نیروهای مسلح جهت مدیریت به کارگیری مشمولان نخبه؛ هدایت نخبگان به سمت نیازهای واقعی و اولویت‌دار نیروهای مسلح؛ شبکه‌سازی نخبگانی جهت حفظ تعامل با نخبگان پس از خدمت؛ تنوع‌بخشی در عرصه‌های به کارگیری نخبگان وظیفه (میزهای تخصصی، کارگاه‌های آموزشی، کرسی‌های نظریه‌پردازی و...) ایجاد عرصه‌های جدید به کارگیری نخبگان مقیم خارج از کشور؛ به کارگیری مشمولان نخبه با هدف تربیت افسران جنگ نرم؛ عادلانه‌بودن رویکرد متفاوت به کارگیری مشمولان نخبه؛
به کارگیری در عرصه‌های غیردفاعی	عرصه بهداشت و درمان؛ عرصه آموزش (هیئت‌علمی و سرباز معلم)؛ عرصه سازندگی (مناطق محروم و روستایی)؛ عرصه پدافند غیرعامل؛ عرصه پژوهش، تحقیقات و نوآوری؛ عرصه فرهنگی؛ عرصه توسعه اقتصادی؛
به کارگیری کیفی سربازان	افزایش کیفیت به کارگیری مشمولان؛ به کارگیری کیفی سربازان متخصص توسط سازمان‌های غیرنظامی؛ نظارت دقیق بر عملکرد به کارگیری مشمولان؛ به کارگیری کیفی شرط واگذاری مشمول به سازمان‌های غیرنظامی؛ کاهش کمیت به کارگیری مشمولان خاص؛

در ادامه تحلیل برخی از بیانات مقام معظم رهبری مرتبط با به کارگیری بهینه سربازان ارائه شده است.

با بررسی تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری مشخص می‌شود که اصلی‌ترین شاخص در به کارگیری بهینه سربازان، تأمین نیاز نیروهای مسلح است. به عبارت دیگر، براساس رهنمودهای ایشان، اولویت به کارگیری مشمولان تأمین نیازهای دفاعی و امنیتی نیروهای مسلح است. برای مصداق، می‌توان به فرمایشات ایشان خطاب به رئیس وقت ستاد کل نیروهای مسلح اشاره نمود: «جناب آقای دکتر فیروزآبادی!... در کنار اصرار بر پروییمان کردن نیروهای مسلح که البته باید در درجه اول باشد. اصل نیاز سازمان‌های دیگر به نیروهای مشمول را هم به کلی فراموش نکنید. این هم در کوتاه‌مدت نیاز کشور است» (۱۳۷۰/۰۶/۰۲).

البته ایشان در کنار تأکید بر اولویت‌دار بودن نیاز نیروهای مسلح در به کارگیری سربازان، بر عدم زیاده‌روی در به کارگیری سربازان متخصص در نیروهای مسلح تأکید دارند. برای مثال، معظم‌له در خصوص پیام‌آوران بهداشت می‌فرماید:

«ستاد فرماندهی کل قوا، لازم است با توجه به موارد زیر طرح میانه‌ای انتخاب کنید: نیاز نیروهای مسلح در اولویت قرار گیرد. از هرگونه زیاده‌روی در به کارگیری پزشکان در نیروهای مسلح خودداری شود و نیاز حقیقی در نظر گرفته شود. مشکل وزارت بهداشت و درمان باید تا حد ممکن حل شود...» (۱۳۷۰/۰۸/۰۶).

به کارگیری تخصصی سربازان در نیروهای مسلح و سایر سازمان‌های غیرنظامی، از دیگر شاخص‌های کلیدی به کارگیری بهینه مشمولان وظیفه از دیدگاه مقام معظم رهبری است. البته در این مورد نیز اولویت به کارگیری تخصصی سربازان با نیروهای مسلح است. یکی از جنبه‌های به کارگیری تخصصی سربازان، به کارگیری آنها در کارها و مشاغل متناسب با رشته و سطح تحصیلاتشان تا حد امکان است.

«از مشمولین تحصیل‌کرده در حرفه‌های خودشان استفاده بهینه شود و در جاهای لازم به کار گرفته شوند» (۱۳۸۸/۱۰/۲۶).

جنبه دیگر به کارگیری بهینه مشمولان وظیفه که از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری استنتاج می‌شود، به کارگیری مشمولان متناسب با وضعیت خاص آنهاست. مهم‌ترین گروه‌های مشمولان خاصی که رهبر انقلاب الگوی به کارگیری متفاوتی برای آنها مناسب می‌داند، عبارتند از مشمولان نخبه، متأهل، طلبه، بسیجی، اقلیت دینی، معاف از رزم و معیل. برای مثال، مقام معظم رهبری حوزه‌های تحقیقاتی و پژوهشی را به عنوان اولویت اول به کارگیری مشمولان نخبه مطرح می‌فرماید.

«نخبه‌هایی که بناست به سربازی بروند، در بخش‌های پژوهشی موجود در نیروهای مسلح - چه ارتش و چه سپاه - مشغول کارهای پژوهشی شوند» (بیانات در دیدار جمعی از برگزیدگان المپیادهای جهانی و کشوری و افراد ممتاز آزمون‌های سراسری سال ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱).

براساس بیانات مقام معظم رهبری، به کارگیری مشمولان در عرصه‌های غیردفاعی موردنیاز از دیگر شقوق به کارگیری بهینه است که تعیین عرصه‌های غیردفاعی جهت به کارگیری می‌باید متناسب با مقتضیات زمان و براساس نیاز روز کشور و سازمان‌های غیرنظامی صورت پذیرد. برای مثال، باتوجه به کمبود پزشک در مقاطعی از زمان و اهمیت عرصه بهداشت و درمان برای سلامت جامعه، این عرصه یکی از عرصه‌های غیردفاعی مورد تأکید مقام معظم رهبری برای به کارگیری مشمولان متخصص (پزشک) بوده است.

«مشکل وزارت بهداشت و درمان باید تاحدممکن حل شود... در انتخاب طرح مزبور با مسئولین وزارت بهداشت و درمان و نمایندگان ستادهای ارتش و سپاه تبادل نظر شود». (۷۰/۸/۶) عرصه غیردفاعی دیگر مورد تأکید مقام معظم رهبری برای به کارگیری تخصصی مشمولان تحصیلکرده، عرصه پژوهش و نوآوری است.

«در نیروهای مسلح خصوصاً با استفاده از مشمولین جوان و کارآمد، نوآوری را ترویج دهند، زمینه‌سازی کنند، به‌ویژه بخش نیازمندی‌های دفاعی را برطرف کنند».

### راهبردها: راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب

راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز براساس تدابیر و فرامین

مقام معظم رهبری عبارتند از:

- توسعه عرصه‌های جدید به کارگیری مشمولان تحصیلکرده؛
- اصلاح ساختاری نیروهای مسلح؛
- استقرار و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی مشمولان؛
- تحول نظام آموزشی خدمت سربازی؛
- بهبود وضعیت نگهداشت سربازان؛
- غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان؛
- نظارت و کنترل بر به کارگیری مشمولین.

در جدول ۴ مفاهیم و کدهای راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب به کارگیری کارکنان و وظیفه ارائه شده است.

**جدول ۴. راهبردها: راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب**

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>اخذ پیشنهادات سازمان‌های غیرنظامی جهت شناسایی عرصه‌های جدید؛</p> <p>بازنگری مقررات جاری و پیش‌بینی عرصه‌های جدید؛</p> <p>بسترسازی جهت به کارگیری سربازان در عرصه‌های جدید؛</p> <p>ایجاد مؤسسات دانش‌بنیان در زیرمجموعه نیروهای مسلح؛</p> <p>عرصه دانش‌بنیان: سرباز فناور؛</p> <p>عرصه امداد رسانی: سرباز امدادیار؛</p> <p>عرصه خدمت رسانی: سرباز همیار جانباز</p> <p>عرصه سازندگی: سرباز سازندگی</p> <p>عرصه توسعه روستایی: سرباز روستایار</p> <p>عرصه توسعه اقتصادی: سرباز توسعه</p> <p>عرصه حفظ محیط زیست: سرباز محیط‌بان</p> <p>عرصه توسعه کارآفرینی: سرباز کارآفرین</p> <p>عرصه فرهنگی: سرباز دین‌یاوران یا سرباز فرهنگی</p>	<p>توسعه عرصه‌های جدید</p>
<p>لزوم سازماندهی قوی جهت به کارگیری بهینه مشمولان؛</p> <p>تصویب سقف سازمانی نیروهای مسلح در ارتباط با کارکنان وظیفه متناسب با درجه؛</p> <p>تعریف مشاغل کارکنان وظیفه متناسب با تحصیلات، درجه، تخصص و مهارت تا سطح خیلی محرمانه؛</p> <p>یکنواخت‌سازی درجه کارکنان وظیفه متناسب با تحصیلات؛</p> <p>صدور حکم انتصاب برای کارکنان وظیفه با درجه ستوان دومی با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر؛</p> <p>امکان تبدیل وضعیت کارکنان وظیفه به استخدام پیمانی پس از سپری شدن حداکثر یک سال خدمت (اولویت جذب پیمانی از میان کارکنان وظیفه باشد)؛</p>	<p>اصلاح ساختاری نیروهای مسلح</p>

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>سامانه جامع رصد وضعیت مشمولان (وضعیت تحصیلی، رشته تحصیلی، مهارت‌ها، محل زندگی) در طی زمان؛</p> <p>سامانه شناسایی، تخصیص، توزیع و اعزام مشمولان براساس تخصص، تحصیلات، مهارت و نیاز حقیقی نیروهای مسلح؛</p> <p>سامانه سرباز ماهر جهت ثبت مهارت‌های پیش از خدمت و مهارت‌های کسب‌شده حین خدمت مشمولان؛</p> <p>سامانه جامع مدیریت به کارگیری کارکنان وظیفه در نیروهای مسلح همانند پایوران؛</p> <p>سامانه شناسایی مشاغل و مهارت‌های موردنیاز نیروهای مسلح؛</p>	<p>استقرار سامانه‌های اطلاعاتی مشمولان</p>
<p>هدف‌مند کردن آموزش‌های دوره خدمت سربازی؛</p> <p>آموزش مهارتی و یادگیری واقعی کار؛</p> <p>توسعه آموزش‌های مهارتی و مهارت آموزی؛</p> <p>غنی‌سازی اوقات فراغت با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛</p> <p>ایجاد قرارگاه مرکزی مهارت آموزی؛</p> <p>اعطای مدرک رسمی فنی و حرفه‌ای به سربازان تحت پوشش؛</p> <p>دوره‌های آموزشی نظامی خاص مشمولان نخبه با رویکرد نرم (افسران جنگ نرم)؛</p> <p>برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت تخصصی؛</p> <p>استقرار نظام آموزش پودمانی در آموزش‌های مهارتی و تخصصی؛</p> <p>نظارت بر کیفیت آموزش‌های طی دوره خدمت؛</p>	<p>تحول نظام آموزشی خدمت سربازی</p>
<p>افزایش حقوق و مزایا مطابق قانون؛ تأمین اعتبار افزایش حقوق سربازان توسط دولت؛</p> <p>افزایش حقوق مشمولان متأهل و معیل؛</p> <p>پیگیری قانونی ستاد فرماندهی کل جهت تأمین بودجه کمک هزینه سربازان معیل؛</p> <p>بهبود امکانات خوراک، پوشاک و بهداشت سربازان؛</p> <p>بهبود معیشت سربازان؛ اولویت‌بودن معیشت سربازان؛</p> <p>بهبود خدمات رفاهی؛ ارتقای امکانات تفریحی - رفاهی پادگان‌ها؛</p>	<p>بهبود وضعیت نگهداشت سربازان</p>
<p>بهبود سرانه اوقات فراغت سربازان؛</p> <p>تأکید بر برنامه‌های تعلیمی و تربیتی در اوقات فراغت سربازان؛</p> <p>آموزش‌های فنی - حرفه‌ای جهت غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان؛</p> <p>تحت پوشش قرار گرفتن تمامی سربازان در برنامه‌های فراغت؛</p> <p>اولویت اوقات فراغت سربازان در مناطق مرزی و عملیاتی؛</p> <p>نقش مجموعه عقیدتی - سیاسی در غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان؛</p>	<p>غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان</p>

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>نظارت دقیق بر عملکرد به کارگیری مشمولان توسط سازمان‌های نظامی؛</p> <p>نظارت بیشتر بر به کارگیری کیفی مشمولان توسط سازمان‌های غیرنظامی؛</p> <p>نظارت کیفی بر به کارگیری و کاهش کمیت مشمولان تحصیلکرده؛</p> <p>نظارت بر به کارگیری درست سربازان امریه در محل تخصیص یافته؛</p> <p>ارزیابی و نظارت مستمر سالیانه بر عملکرد به کارگیری مشمولان؛</p> <p>لزوم بازرسی میدانی جهت نظارت بر به کارگیری کیفی؛</p> <p>واگذاری مشمول متخصص به سازمان‌ها در صورت استفاده بجای؛</p> <p>تخصیص مشمول به سازمان‌ها منوط به نظارت دقیق؛</p> <p>نظارت بر جذب سهمیه تخصیص یافته به سازمان‌ها؛</p>	<p>نظارت دقیق بر به کارگیری مشمولین</p>

از آنجا که برخی از رشته‌های تحصیلی کم‌تر مورد نیاز نیروهای مسلح است، امکان به کارگیری تخصصی تمامی مشمولان تحصیلکرده متناسب با رشته تحصیلی آنها در نیروهای مسلح وجود ندارد. بنابراین، جهت افزایش به کارگیری تخصصی مشمولان تحصیلکرده لازم است عرصه‌های غیردفاعی جدیدی در حوزه‌های آموزشی، تحقیقاتی، سازندگی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شناسایی و توسعه داده شوند تا به کارگیری مشمولان تحصیل کرده در عرصه‌ای مرتبط با رشته تخصصی تا حد امکان افزایش یابد.

ضرورت پیش‌بینی عرصه‌های جدید خدمت نیز از بیانات مقام معظم رهبری قابل استنتاج می‌باشد:

«دولت برنامه‌هایی برای استفاده از نیروهای وظیفه دارد ببینید دستگاه‌های دولتی چه تعداد نیاز دارند؛ گویا طرح سپاه سازندگی دارند...» (۱۳۷۶/۰۸/۱۸).

نظارت دقیق بر عملکرد به کارگیری بهینه مشمولان یکی دیگر از راهبردهای پیاده‌سازی الگوی مطلوب به کارگیری مشمولان است. هر الگویی، هر قدر هم که در برنامه‌ریزی و تدوین آن دقت نظر صورت گرفته باشد، بدون نظارت دقیق و مستمر در مرحله پیاده‌سازی به احتمال زیاد با موفقیت همراه نخواهد بود. مقام معظم رهبری نیز در بسیاری از بیانات خود بر موضوع نظارت دقیق بر «به کارگیری درست و بجای» سربازان تأکید فراوان داشته‌اند. برای مثال می‌توان به بیانات



ذیل ایشان اشاره نمود.

«مراقبت بیشتری در به کارگیری کیفی‌تر مضمولین خاص با لحاظ کاهش کمیت و نظارت دقیق‌تر بر عملکرد بشود» (۱۳۹۱/۸/۸).

براساس اوامر معظم‌له، لازم است نظارت دقیق‌تری بر عملکرد به کارگیری مضمولان توسط سازمان‌های نظامی و غیرنظامی صورت پذیرد تا کیفیت به کارگیری مضمولان، به‌ویژه مضمولان تحصیلکرده، افزایش یابد. همچنین ایشان بر کاهش کمیت به کارگیری مضمولان خاص تأکید دارند که البته با افزایش کیفیت به کارگیری، نیاز دستگاه‌ها به مضمول از نظر کمی طبیعتاً کاهش می‌یابد. با بررسی تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری مشخص می‌شود که ایشان تأکید بیشتری در مورد نظارت دقیق‌تر بر عملکرد به کارگیری مضمول توسط سازمان‌های غیرنظامی دارند. برای مثال، می‌توان به بیانات ذیل معظم‌له اشاره نمود.

«اخیراً از دانشگاه از ما مضمول خواسته‌اند، ... باید اگر از مضمول متخصص استفاده بجا می‌کند (در هر کجای کشور) کمک کنیم (البته مراقبت‌های لازم هم بشود)» (۱۳۸۲/۲/۲۵).  
درواقع، ایشان تخصیص نیروی سرباز به سازمان‌های غیرنظامی را مشروط به نظارت بر عملکرد آنها در به کارگیری درست و بجا نموده‌اند.

#### **عوامل مداخله‌گر: زیرنظام‌های خدمت وظیفه عمومی**

عوامل مداخله‌گر، آن دسته عوامل خردی هستند که بر موفقیت‌آمیز بودن اجرای راهبردها تأثیرگذارند (بازرگان، ۱۳۸۷). زیرنظام‌های خدمت وظیفه عمومی مقوله مداخله مدل تحقیق حاضراست که مشتمل بر زیرمقوله‌های ذیل می‌باشد:

- زیرنظام قبل از خدمت سربازی؛
- زیرنظام حین خدمت سربازی؛
- زیرنظام پس از خدمت سربازی.

مفاهیم و کدهای هر کدام از زیرنظام‌های خدمت سربازی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر: زیرنظام‌های خدمت وظیفه عمومی

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>فرهنگ‌سازی:</p> <p>حساس‌سازی و اعتمادسازی نسبت به خدمت سربازی؛</p> <p>برنامه‌های فرهنگی و ترویجی درخصوص خدمت سربازی؛</p> <p>تبیین ضرورت خدمت سربازی؛</p> <p>تبیین مبانی فلسفی دینی - ملی خدمت سربازی؛</p> <p>ایجاد رغبت برای حضور داوطلبانه در خدمت سربازی؛</p> <p>برنامه‌های فرهنگی جهت مقابله با شبهات مطرح‌شده در حوزه سربازی؛</p> <p>اطلاع‌رسانی تهدیدات استکبار جهانی علیه نظام جمهوری اسلامی ایران؛</p> <p>اطلاع‌رسانی درخصوص تاریخچه جنگ‌های کشور و منطقه؛</p> <p>احضار و رسیدگی:</p> <p>بررسی وضعیت کلی مشمولان در آستانه اعزام به خدمت؛</p> <p>بررسی وضعیت مشمول (تاهل، نخبه، سطح تحصیلات، مهارت و...)</p> <p>بررسی تقاضای معافیت از خدمت و شرایط آن؛</p> <p>انجام معاینات پزشکی مشمولان و شناسایی مشمولان معاف از رزم؛</p> <p>بررسی وضعیت کسری خدمت مشمولان و شرایط آن؛</p> <p>بررسی و تعیین تکلیف درخواست تعویق یا تعجیل در اعزام به خدمت؛</p>	<p>قبل از خدمت سربازی</p>
<p>اعزام به خدمت مشمولان:</p> <p>تعیین سهمیه هریک از سازمان‌های نظامی و غیرنظامی؛</p> <p>دریافت برگه آماده به خدمت و تعیین تاریخ اعزام به خدمت؛</p> <p>توزیع و واگذاری مشمولان بین دستگاه‌های مختلف؛</p> <p>اعزام مشمولان به مراکز آموزشی؛</p> <p>آموزش مشمولان:</p> <p>آموزش رزم مقدماتی؛</p> <p>آموزش‌های عقیدتی-سیاسی؛</p> <p>آموزش‌های حین خدمت تخصصی مأموریت محور؛</p> <p>آموزش‌های مهارتی و فنی و حرفه‌ای؛</p> <p>امور رفاهی مشمولان حین خدمت:</p> <p>حقوق و مزایای سربازان؛</p> <p>امکانات خوراک، پوشاک و بهداشت سربازان؛</p> <p>پوشش‌های بیمه‌ای سربازان؛</p> <p>امکانات رفاهی و تفریحی سربازان؛</p> <p>برنامه‌های اوقات فراغت سربازی؛</p>	<p>حین خدمت سربازی</p>

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>فرماندهی و کنترل:  نحوه رفتار فرماندهان با سربازان؛  آیین‌نامه انضباطی و رفتاری خدمت سربازی؛  مرخصی استحقاقی؛ مرخصی استعلاجی؛  تشویقی؛ تنبیهی؛ اضافه خدمت؛ بازداشت‌ها؛  نگرش فرماندهان نسبت به سربازان؛  نگرش کارکنان پایور نسبت به کارکنان وظیفه؛</p>	<p>حین خدمت سربازی</p>
<p>ترخیص از خدمت:  شرایط پایان خدمت مشمولان؛  تسویه حساب و صدور کارت؛  ثبت اطلاعات مشمولان در پایگاه اطلاعاتی نیروهای ذخیره و احتیاط؛  ذخیره و احتیاط  شرایط فراخوان و دعوت خدمت مجدد نیروهای ذخیره و احتیاط؛  شرایط به کارگیری نیروهای ذخیره و احتیاط؛  حقوق و مزایای خدمت‌رندگان:  برخورداري از سابقه بیمه خدمت سربازی در بازنشستگی؛  اولویت خدمت‌رندگان در برخورداري از امکانات و اولویت‌های اجتماعی؛  برگزاری جشنواره‌ها و تقدیر از خدمت‌رندگان؛  ایجاد انجمن‌ها و خانه‌های فرهنگ برای خدمت‌رندگان؛</p>	<p>پس از خدمت سربازی</p>

### عوامل زمینه‌ای: عوامل کلان اثرگذار بر به کارگیری سربازان

عوامل زمینه‌ای (محیطی)، به آن دسته عوامل کلانی اشاره دارد که بر به کارگیری بهینه سربازان تأثیر گذارند. مقوله‌های کلان تأثیرگذار بر وضعیت به کارگیری سربازان عبارتند از:

- متغیرهای جمعیت‌شناختی تأثیرگذار بر به کارگیری مشمولان؛
  - متغیرهای فرهنگی تأثیرگذار بر به کارگیری مشمولان؛
  - متغیرهای اقتصادی تأثیرگذار بر به کارگیری مشمولان؛
  - متغیرهای دفاعی - امنیتی تأثیرگذار بر به کارگیری مشمولان.
- در جدول ۶ عوامل کلان اثرگذار بر به کارگیری سربازان ارائه شده است.

جدول ۶. عوامل زمینه‌ای: عوامل کلان اثرگذار بر به‌کارگیری سربازان

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
افزایش سطح تحصیلات مشمولان؛ افزایش سطح تخصص مشمولان؛ افزایش سن اعزام به خدمت؛ تغییرات تعداد مشمولان در دوره‌های زمانی؛ نرخ رشد جمعیت؛ کاهش موالید ذکور؛ توزیع سنی جمعیت؛ ترکیب جمعیتی خانوار؛ تغییر سن ازدواج؛ کاهش تعداد مشمولان روستایی؛ پراکنش جغرافیایی مشمولان؛	متغیرهای جمعیت‌شناختی تأثیرگذار بر به‌کارگیری مشمولان
انگاره‌های ذهنی جامعه نسبت به سربازی؛ طرح برخی شبهه‌های فرهنگی درخصوص سربازی؛ افزایش نقش‌آفرینی رسانه‌های مجازی؛ تهاجمات فرهنگی دشمنان؛ معضلات فرهنگی؛ ترویج فرهنگ غربی؛ ترویج ارزش‌های غربی؛ افزایش سطح انتظارات جوانان؛ افزایش مطالبه‌گری جوانان؛ تغییرات سبک زندگی مشمولان؛	متغیرهای فرهنگی تأثیرگذار بر به‌کارگیری مشمولان
وضعیت اقتصادی مشمولان: نرخ بیکاری؛ بازار کار؛ مشکلات اقتصادی مشمولان؛ کاهش درآمد سرانه؛ وضعیت اقتصادی دولت: نیاز سازمان‌های غیرنظامی به مشمولان تحصیلکرده؛ کسری بودجه دولت؛ لزوم کاهش هزینه‌های دولت با به‌کارگیری مشمولان تحصیلکرده	متغیرهای اقتصادی تأثیرگذار بر به‌کارگیری مشمولان
شرایط جنگ؛ شرایط صلح؛ دکترین دفاعی کشور؛ بودجه دفاعی کشور؛ اتکا به نیروهای مردمی؛ تهدیدات سخت؛ تهدیدات نرم؛ حضور قدرت فرامنطقه‌ای؛ بی‌ثباتی و تنش در کشورهای همسایه؛ موقعیت ژئواستراتژیک؛ موقعیت ژئوپلیتیک	متغیرهای دفاعی - امنیتی تأثیرگذار بر به‌کارگیری مشمولان

مهم‌ترین روند کلان تأثیرگذار بر نحوه به‌کارگیری سربازان، متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند کاهش موالید ذکور؛ نرخ رشد جمعیت؛ تغییرات توزیع سنی جمعیت؛ تغییرات سطح تحصیلات جامعه، و مانند آن است. مقام معظم رهبری در موقعیت‌های مختلفی بر این نکته صحه گذاشته‌اند که متناسب با تغییرات جمعیت‌شناختی، به‌ویژه افزایش سطح تحصیلات مشمولان، لازم است در نحوه به‌کارگیری مشمولان نیز بازنگری شود.

«وضع سربازها خوب نیست، هم از لحاظ گماشتن آنها به کارهایی که وظیفه‌شان نیست. سربازها امروز با سوادند، لیسانس و بالاتر کم نیستند...» (۱۳۹۳/۹/۱۳).

روند جمعیت‌شناختی دیگر، افزایش سن اعزام به خدمت است که دلیل آن هم افزایش سطح تحصیلات بخش عمده‌ای از مشمولان تا مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و حتی دکتری است. بدون‌شک، با افزایش سن سربازان، الگوی مطلوب به‌کارگیری آنها نسبت به جوان ۱۸ یا ۱۹ ساله

متفاوت خواهد بود. توزیع سنی جمعیت یکی دیگر از روندهای جمعیت‌شناختی مؤثر بر به‌کارگیری سربازان است. توزیع سنی جمعیت نشان‌دهنده تعداد جمعیت در هر بازه سنی است. در دوره‌های زمانی که توزیع سنی جمعیت به نحوی بود که تعداد مشمولان خدمت وظیفه عمومی مازاد بر توان جذب سازمان‌های نظامی بوده است، رهبر انقلاب توصیه‌هایی مانند کاهش مدت خدمت سربازی یا به‌کارگیری در سازمان‌های غیرنظامی، جهت مدیریت این مشمولان مازاد مطرح فرموده‌اند.

«در این مورد [مشمولان مازاد] س.ک، یک بررسی اساسی بکند جوان‌ها بیایند آموزش ببینند زمان خدمت را، اگر مانعی نباشد کم‌تر کنیم» (۱۳۷۵/۰۶/۵).  
«دولت برنامه‌هایی برای استفاده از نیروهای وظیفه [مازاد] دارد ببینید دستگاه‌ها دولتی چه تعداد نیاز دارند؛ گویا طرح سپاه سازندگی دارد تعداد موردنیاز آن طرح هم دیده شود.» (۱۳۷۶/۰۸/۱۸)

#### **پیامدها: دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان**

براساس بیانات و تدابیر مقام معظم رهبری، دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان در سه سطح کارکنان، نیروهای مسلح و کلیت نظام قابل تعریف است:

#### **دستاوردهای مدیریت بهینه برای کارکنان وظیفه**

- توانمندسازی مشمولان و افزایش اشتغال آنها؛
- نشاط افزایی و بهبود وضعیت نگهداشت (رفاهی) مشمولان.

#### **دستاوردهای مدیریت بهینه برای نیروهای مسلح**

- ارتقای بهره‌وری دوره خدمت سربازی؛
- خوشایندسازی خدمت سربازی و کاهش تعداد سربازان فراری.

#### **دستاوردهای مدیریت بهینه برای نظام جمهوری اسلامی ایران**

- دستاوردهای سیاسی و خوش‌بینی مشمولان به نظام؛
- دستاوردهای اجتماعی - فرهنگی؛
- دستاوردهای اقتصادی؛

- دستاوردهای دفاعی - امنیتی.

در جدول ۷ دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان و وظیفه ارائه شده است.

جدول ۷. پیامدها: دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان

مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری	مقوله‌های فرعی
<p>توانمندسازی مشمولان و افزایش اشتغال آنها؛ ارتقای مهارت‌های فنی مشمولان؛ شکوفایی استعدادها و مشمولان با به کارگیری تخصصی؛ افزایش آمادگی سربازان برای ورود به بازار کار؛ احتمال استخدام سربازان در سازمان‌های محل خدمت؛ تقویت روحیه کارآفرینی سربازان؛ نشاط‌افزایی و بهبود وضعیت رفاهی مشمولان؛ عدم احساس اتلاف عمر و تضییع وقت؛ احساس مفیدبودن و افزایش احساس خودارزشمندی؛ امیدواربودن نسبت به آینده؛ بهبود وضعیت رفاهی مشمولان؛ ارتقای شأن و منزلت سربازان در جامعه؛</p>	<p>دستاوردهای مدیریت بهینه برای مشمولان</p>
<p>ارتقای بهره‌وری دوره خدمت سربازی؛ استفاده حداکثری از توانایی فکری و مهارتی سربازان؛ ترویج نوآوری در نیروهای مسلح با به کارگیری مشمولان توانمند؛ رفع نیازهای تحقیقاتی نیروهای مسلح با به کارگیری مشمولان نخبه؛ ارتقای توان دفاعی نیروهای مسلح با به کارگیری مشمولان توانمند؛ خوشایندسازی خدمت سربازی؛ افزایش مطلوبیت سربازی و افزایش تمایل به انجام خدمت؛ کاهش سربازان فراری با به کارگیری درست مشمولان؛ خوش‌بینی مشمولان به نیروهای مسلح؛ جلب اعتماد مشمولان به نیروهای مسلح؛ تلطیف فضای عمومی جامعه و شبکه‌های اجتماعی نسبت به سربازی؛</p>	<p>دستاوردهای مدیریت بهینه برای نیروهای مسلح</p>

مقاله‌های فرعی	مفاهیم و کدهای مستخرج از تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری
دستاوردهای مدیریت بهینه برای نظام	دستاوردهای سیاسی:
	تعمیق بصیرت سیاسی و روشن‌بینی سربازان؛
	تقویت روحیه انقلابی در سربازان؛
	خوش‌بینی مشمولان به نظام؛
	جلب اعتماد مشمولان به نظام؛
	افزایش امید به آینده.
	دستاوردهای اجتماعی - فرهنگی:
	تربیت دینی و اخلاقی جوانان؛
	تحکیم اعتقادات دینی جوانان؛
	ترویج ارزش‌های دینی با به‌کارگیری مشمولان در عرصه فرهنگی؛
	افزایش انسجام ملی و سرمایه اجتماعی؛
	دستاوردهای اقتصادی:
	توسعه مناطق محروم و روستایی؛
	تأمین نیازهای سازمان‌های غیرنظامی به مشمولان تحصیلکرده؛
کاهش هزینه‌های سازمان‌های غیرنظامی با به‌کارگیری مشمولان؛	
افزایش اشتغال‌زایی جوانان؛	
دستاوردهای دفاعی - امنیتی:	
تقویت بنیه دفاعی کشور با به‌کارگیری بهینه مشمولان وظیفه؛	
جلب مشارکت تمامی اقشار جامعه در امور دفاعی - امنیتی کشور؛	
تثبیت دکترین دفاع هم‌جانبه و بازدارندگی؛	

دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان در بیانات متعدد رهبر انقلاب مورد اشاره قرار گرفته است که، برای مثال، می‌توان به بیانات ایشان در شرفیابی فرماندهان نیروی زمینی آجا (۱۳۸۸/۷/۲۶)، اشاره نمود:

بنشینید روی این مسئله (مسئله سرباز وظیفه) برنامه‌ریزی کنید، یکی از راهکارهای مهم است. وارد ارتش می‌شوند وقتی بیرون می‌روند اولاً به ارتش خوش‌بین باشند، ثانیاً به نظام خوش‌بین باشند، ثالثاً همین‌جور که گفتید به آینده امیدوار باشند، رابعاً اصلاً متدین و انقلابی بشوند و بروند، اینها همه‌اش تأثیرات فرماندهی است که این مسئله مهم است (۱۳۸۸/۷/۲۶).

رهبر انقلاب در بیانات فوق، ضمن تأکید بر اهمیت مسئله سربازی، تأکید می‌نماید که در صورت برنامه‌ریزی درست، جوانان پس از خدمت سربازی نسبت به ارتش و نظام خوش‌بین خواهند بود و ضمن امیدوار بودن نسبت به آینده، متدین و انقلابی تربیت می‌شوند. البته ایشان بر نقش فرماندهی بر تحقق این دستاوردها تأکید می‌نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

خدمت وظیفه عمومی، علی‌رغم اینکه مایه خیر و برکات فراوان برای کشور و انقلاب اسلامی ایران بوده است و ظرفیت‌های بسیاری در راستای پیشبرد اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران دارد؛ مع‌الوصف، به دلیل برخی محدودیت‌های الگوی فعلی، امکان بهره‌برداری از تمامی این سرمایه عظیم به‌نحوشایسته فراهم نمی‌باشد. در مورد ضرورت تحول الگوی فعلی مدیریت منابع انسانی سرباز و تدوین الگوی مطلوب، همین‌بس که مقام معظم رهبری می‌فرمایند: کاری کنید که سرباز وقتی خدمت سربازی آمد احساس نکند که وقت و عمرش تلف می‌شود.

با عنایت به نتایج تحلیل تدابیر و فرامین رهبر معظم انقلاب، الزامات مدیریت بهینه سربازان به‌عنوان مقوله علی‌مدل شناسایی شدند. در واقع، جهت تحقق مدیریت بهینه لازم است در ابتدا تخصیص مشمولان و تعیین سهمیه هر یک از سازمان‌های نظامی و غیرنظامی به‌صورت بهینه و براساس نیاز حقیقی آنها صورت پذیرد و در گام دوم نیز واگذاری مشمولان بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی با دقت و بدون هرگونه تبعیضی صورت پذیرد. پس از تخصیص و واگذاری بهینه، آموزش بهینه و فرماندهی بهینه سربازان از دیگر الزامات و پیش‌شرط‌های مدیریت بهینه سربازان به‌شمار می‌آیند. با عنایت به لزوم تدوین الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی، تلاش شد با تحلیل عمیق تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری ماهیت دقیق به‌کارگیری بهینه، به‌عنوان مقوله اصلی مدل، تبیین شود. براساس بیانات معظم‌له، جهت به‌کارگیری بهینه مشمولان لازم است، به‌کارگیری در درجه اول متناسب با نیاز حقیقی نیروهای مسلح، و درجه دوم متناسب با تحصیلات و تخصص سربازان و در درجات بعدی متناسب با مقتضیات زمان، متناسب با شأن سرباز و متناسب با وضعیت مشمولان خاص (مشمولان نخبه، متأهل، بسیجی، طلبه، معیل و...) باشد. با عنایت به



توجه ویژه رهبر انقلاب به موضوع نخبگان، ایشان الگوی متفاوتی برای به کارگیری مشمولان نخبه مناسب می‌دانند که در این الگو از توانایی‌های فکری آنها جهت تأمین نیازهای تحقیقاتی و پژوهشی سازمان‌های نظامی و غیرنظامی استفاده شود. همچنین معظّم‌له تأکید می‌فرمایند که در به کارگیری مشمولان باید به سایر عرصه‌های غیردفاعی جهت رفع نیازهای مقطعی سازمان‌های غیرنظامی، البته منوط به به کارگیری کیفی آنها، توجه شود.

براساس تدابیر و فرامین فرماندهی کل قوا با توجه به افزایش تعداد مشمولان تحصیلکرده، لازم است علاوه بر ظرفیت‌سازی در داخل نیروهای مسلح در جهت به کارگیری تخصصی سربازان، ایجاد عرصه‌های جدید مانند عرصه دانش‌بنیان، آموزش و درمان؛ توسعه مناطق روستایی، توسعه کارآفرینی با هدف به کارگیری تخصصی مشمولان تحصیلکرده در دستور کار سیاست‌گذاران قرار گیرد. دیگر راهبردها و اقداماتی که جهت پیاده‌سازی الگوی مطلوب باید اجرایی شوند عبارتند از: اصلاح ساختاری نیروهای مسلح، استقرار و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی مشمولان، تحول نظام آموزشی خدمت سربازی، بهبود وضعیت نگهداشت سربازان، غنی‌سازی اوقات فراغت سربازان و نظارت دقیق بر به کارگیری سربازان. البته موفقیت اجرای راهبردها تحت تأثیر زیرنظام‌های خدمت سربازی (قبل از خدمت، حین خدمت و پس از خدمت) از یک سو، و عوامل کلان زمینه‌ای (عوامل جمعیت‌شناختی، فرهنگی، اقتصادی، دفاعی - امنیتی) می‌باشد. براساس بیانات و تدابیر مقام معظم رهبری، دستاوردهای مدیریت بهینه سربازان در سه سطح مشمولان، نیروهای مسلح و کلیت نظام قابل تعریف است. سربازان با مدیریت درست، توانمند شده و فرصت‌های بیشتری برای اشتغال پس از خدمت خواهند داشت و در نتیجه دیگر احساس بطالت و تضییع وقت نداشته و بلکه احساس خودارزشمندی و امید بیشتری به آینده خواهند داشت. دستاوردهای مدیریت بهینه برای نیروهای مسلح هم عبارتند از: ارتقای بهره‌وری دوره خدمت سربازی و خوشایندسازی خدمت سربازی که به کاهش تعداد سربازان فراری منجر می‌شود. اما در نهایت با مدیریت بهینه سربازان، ضمن خوش‌بین شدن آنها به نیروهای مسلح و نظام، بصیرت سیاسی آنها تعمیق یافته و جوانانی متدین و انقلابی طی خدمت سربازی پرورش می‌یابند.

## منابع

- امام خامنه‌ای، سیدعلی (مدظله‌العالی)، مجموعه تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری درخصوص خدمت وظیفه عمومی، گردآوری شده توسط معاونت نیروی انسانی ستاد کل نیروهای مسلح.
- اشتراس، انسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۱)، مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی، چاپ دوم.
- امینی حاجی‌باشی، آناهیتا؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ امیری، مجتبی و یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲): ۸۷-۱۱۲.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: دیدار، چاپ اول.
- ترک یلماز، محمد (۱۳۹۲)، بررسی تاریخچه، قوانین و آخرین وضعیت خدمت سربازی در کشور ترکیه، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها و افق‌ها)، تهران.
- رجب‌زاده، امیرحسین (۱۳۹۲)، سربازی در بیانات مقام معظم رهبری، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها، افق‌ها)، تهران.
- ریاضت، محمد (۱۳۹۲)، مطالعه مقایسه‌ای پیشینه و مدل خدمت وظیفه در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای درحال توسعه، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها و افق‌ها)، تهران.
- سعیدی، محمودرضا (۱۳۹۲)، بررسی رویکردهای نوین در عرصه خدمت نظام وظیفه، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها، افق‌ها)، تهران.
- شیرمهنجی، مصطفی؛ یونسی، محمد و شیرمهنجی، مرتضی (۱۳۹۲)، بررسی قوانین و مقررات خدمت وظیفه عمومی در کشورهای مختلف جهان، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها و افق‌ها)، تهران.
- کرسول، جان دبلیو (۱۳۹۱)، روش و طرح تحقیق کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد تحقیق کیفی، حسنگلی‌پور، طهمورث، اشکان الهیاری، مجتبی براری (مترجمین)، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل و حصیرچی، امیر (۱۳۸۹)، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۳): ۱-۲۸.
- محسن‌تبار (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی سربازی در ایران و بررسی رویکرد بهینه آن با نگاهی به سایر کشورها، همایش ملی خدمت سربازی (رویکردها، کارکردها و افق‌ها)، تهران.

موسوی نقابی، سیدمجتبی؛ انوشه، مرتضی و طاهری، ابراهیم (۱۳۹۳)، تبیین کارکردهای فردی - اجتماعی دوره نظام وظیفه و تأثیر آن بر ارتقای قدرت نرم ملی، دوفصلنامه مطالعات قدرت نرم، ش ۱۰، نیومن، لاورنس (۱۳۹۳)، روش‌های پژوهش اجتماعی رویکردهای کمی و کیفی، ابوالحسن فقیهی، عسل آغاز، تهران: نشر ترمه، چاپ دوم.

واعظی‌نژاد، حجت‌اله؛ موسوی نقابی، سیدمجتبی و انوشه، مرتضی (۱۳۹۷)، استفاده از فرصت‌های خدمت سربازی در عرصه توسعه متوازن اقتصادی کشور: توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط، نخستین همایش ملی مهارت آموزی کارکنان وظیفه، تهران.

- Barabashev, A., & Straussman, J. D. (2007). Public service reform in Russia, 1991–2006. *Public Administration Review*, 67(3), 373-382.
- Fram, S. M. (2013). The constant comparative analysis method outside of grounded theory. *The qualitative report*, 18(1), 1-25.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Kelle, U. (2010). The development of categories: Different approaches in grounded theory. *The Sage handbook of grounded theory*, 2, 191-213.
- Kolb, S. M. (2012). Grounded theory and the constant comparative method: Valid research strategies for educators. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(1), 83.
- Lawrence, J., & Tar, U. (2013). The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1), 29.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.
- Ruppel, P. S., & Mey, G. (2015). Grounded theory methodology—narrativity revisited. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 49(2), 174-186.
- Selective Service System. (2013, April 11). **Who Must Register?** Retrieved from [www.sss.gov/fswho.htm](http://www.sss.gov/fswho.htm)
- Sinkovics, R. R.; Penz, E.; Ghauri, P. N. (2008) Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business, *MIR*, 48(6), 689- 714.
- Urquhart, C. (2012). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Sage.