

## طراحی الگوی استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

محمد یزدان شناس<sup>۱</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۲</sup>، آذر قلی زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. روش شناسی این پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) می‌باشد. اعضای جامعه هدف در بخش کیفی تعداد ۱۳ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی و آموزش سازمان نیروی دریایی ارتش بودند، که ۱۰ نفر از این افراد در ارزیابی انتقادی (CASP) به منظور تعیین مرتبط ترین تحقیق‌ها در گام اول با محقق مشارکت نمودند و در گام دوم هر ۱۳ نفر به عنوان اعضای پانل چک لیست‌های تدوین شده به وسیله محقق را به منظور تعیین مهمترین شاخص‌های استراتژی‌های منابع انسانی ارزیابی نمودند. اعضای جامعه‌ی هدف در بخش کمی نیز شامل ۱۲۸ نفر از افسران سازمان نیروی دریایی ارتش بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور تحلیل پژوهش در بخش کیفی از روش ارزیابی انتقادی بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی و تحلیل دلفی استفاده شد و در بخش کمی از برازش مدل به وسیله نرم افزار آموس استفاده گردید. نتایج پژوهش در بخش کیفی ۳ مولفه اصلی شامل استراتژی‌های ساختاری، ارزشی و فراسازمانی و ۹ مولفه فرعی و ۲۹ شاخص را تایید نمودند و در بخش کمی نتایج مشخص ساخت مدل طراحی شده بخوبی از نظر معیارهای آماری مورد تایید است و ارتباط تمامی مولفه‌های اصلی و فرعی در دامنه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- مورد تایید هستند. بر اساس این نتایج مشخص گردید، مدل طراحی شده می‌تواند به عنوان استراتژی‌های آتی توسعه منابع انسانی مورد استفاده‌ی سازمان نیروی دریایی ارتش قرار گیرد.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های ساختاری، استراتژی‌های ارزشی، استراتژی‌های فراسازمانی، سازمان نیروی دریایی  
ارتش

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۸/۰۴

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد خوراسگان دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت، واحد خوراسگان دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول): [paykani2323@gmail.com](mailto:paykani2323@gmail.com)

۳ استادیار گروه مدیریت، واحد خوراسگان دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

از زمان توسعه مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته‌ای علمی و تحقیقاتی، تغییرات بسیاری در این حوزه به وجود آمده است. یکی از تغییرات مهم ادغام مدیریت منابع انسانی با فرآیند مدیریت استراتژیک است که موجب شکل‌گیری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد که بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تلاقی اهداف کسب و کار تأکید می‌کند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی، هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲). با توجه به اینکه حوزه‌ی پژوهش این تحقیق، توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش مبتنی بر الزامات و اقتضات سازمان می‌باشد، استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی از شرایط بالنسبه متفاوتی در تقابل با سایر سازمان‌ها برخوردار می‌باشد. تفاوت‌های یاد شده را می‌توان در دو بخش تفکیک نمود. در بخش اول، منحصر به فرد بودن مأموریت نیرو در دفاع از سرحدات آبی، وجود تهدیدات خاص منطقه‌ای در خلیج فارس و ... مسأله توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی را در کانون توجه محقق قرار داده است و در بخش دوم باید بیان نمود، در سازمان‌های نظامی (از جمله نیروی دریایی) افسران به محض ورود به سازمان، دوره‌های آموزشی فشرده را طی کرده و برای تصدی مشاغل در سطوح پایین سلسله مراتب به کار گمارده می‌شوند با افزایش سنوات خدمتی و به تبع آن بالا رفتن درجه نظامی افراد، مشاغل متناسب با ارشدیت به آنها واگذار می‌شود. طبیعتاً صرف ارشدیت و بالا رفتن سابقه به خودی خود قابلیت و توانایی خلق نمی‌نماید، با این تدبیر، بعضاً افراد مشاغلی را به عهده می‌گیرند که توانایی انجام مؤثر وظایف شغلی را ندارند. مضافاً این افراد به خاطر ایفای نقش در سطوح بالای سلسله مراتب، بخش‌های عمده‌ای از سازمان را با تصمیمات ضعیف خود دچار چالش می‌نمایند. با توجه به سیاست حتمی و قطعی ارتقاء از درون (به واسطه مسائل امنیتی و اطلاعاتی)، ضرورت توسعه منابع انسانی نیروی دریایی امری حیاتی و اجتناب ناپذیر می‌باشد. همچنین در موقعیت‌های عملیاتی و اضطراری که ممکن است ارتباطات واحدهای عملیاتی با سلسله مراتب فرماندهی قطع گردد دانش، مهارت، قدرت تشخیص موقعیت، تجزیه و تحلیل تهدیدات و امکانات، توان تصمیم‌گیری در لحظه و پایبندی به مبانی اعتقادی و ارزشی تبلوری از قابلیت‌های شایسته و الزامی کارکنان نیروی دریایی می‌باشد که در پرتو توسعه فردی در این نیرو تحقق می‌یابد. از طرف دیگر با عنایت به دستورالعمل ستاد کل نیروهای مسلح از مرداد سال ۱۳۹۳ مبنی بر «طرح سامان» که بر رویکرد سرمایه‌ای بودن منابع انسانی در سازمان‌های نظامی تأکید داشت، کلیه نیروها با تغییراتی در ساختارهای منابع انسانی خود، طبق بخشنامه‌هایی بر ضرورت توسعه ویژگی‌های منابع انسانی در جایگاه سازمانی و پیگیری اهداف سازمانی تمرکز نمودند. این پژوهش با اتکا به الزامات سازمانی و الزامات ستاد کل نیروهای مسلح مبنی بر رشد و توسعه جایگاه منابع انسانی، تلاش دارد تا با اتکا به مبانی نظری در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، ابتدا استراتژی‌های منابع انسانی را تفکیک و سپس بر مبنای روش ارزیابی انتقادی که یک روش تعیین مولفه‌های پژوهش می‌باشد، با کمک اعضای پانل مولفه‌ها را شناسایی نماید و در قالب شاخص‌هایی مورد سنجش قرار دهد. لذا با اتکا به شرایط متفاوت یاد شده و الزامات سازمانی، لزوم توسعه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی با توجه به الزامات و اقتضات سازمان احساس می‌شود و در این پژوهش تلاش می‌گردد با تعیین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش از طریق مصاحبه، اقدام به تبیین آن در این سازمان شود.

بر این اساس مدیریت منابع انسانی در ادبیات مدیریت به دو منظور به کار می‌رود: یکی معنای ضعیفی از مدیریت منابع انسانی و دوم هنگامی که قصد توضیح یک رویکرد خاص نسبت به مدیریت کارکنان مدنظر است (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع مدیریت منابع انسانی یک پارادایم خاص در حوزه مدیریت کارکنان در سازمان می‌باشد که بر حسب پژوهش‌هایی همچون بوریس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)؛ فلمینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)؛ دیوید و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) و آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) پارادایم و

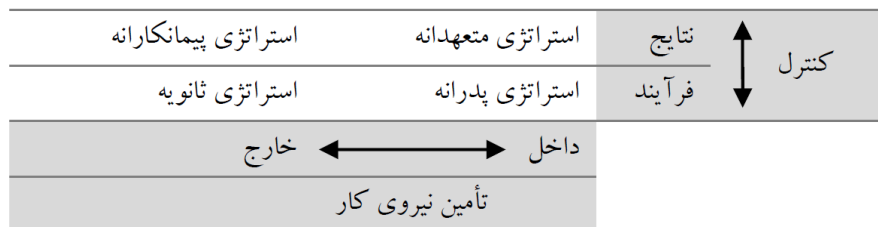
<sup>1</sup> Bruce et al

<sup>2</sup> Fleming

<sup>3</sup> David et al

رویکرد منابع انسانی را می توان در قالب سه پارادایم (الف) نیروی انسانی (ب) منابع انسانی (ج) سرمایه انسانی تئوری پردازی شده است و این سه پارادایم با قابلیت های متفاوتی عمل می نمایند (مثلا در پارادایم نیروی انسانی الزامی بر آموزش وجود ندارد، در پارادایم منابع انسانی آموزش لازم و بصورت تک رشته ای و متمرکز بر حوزه شناختی است؛ و در پارادایم سرمایه انسانی آموزش با تاکیدات چند رشته ای می باشد) و در این مقاله منظور نویسنده از استراتژی های منابع انسانی، راهبردهایی است که دارای نگاه سرمایه انسانی به انسان می باشد.

استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، بر توسعه، فعالیت هایی تمرکز می کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می شود (گوش و گتیکا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز، و اولویت های واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شوند. تاکنون گونه شناسی های مختلفی برای استراتژی منابع انسانی معرفی شده است که از جمله مهمترین آنها می توان به مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) اشاره کرد که بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک و توجه به دو متغیر اصلی میزان توجه و تکیه بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی (نقطه مرجع استراتژیک اول) و کمیت و کیفیت کنترل بر فرآیند نیروی کار یا نتیجه (نقطه مرجع استراتژیک دوم)، چهار گونه استراتژی منابع انسانی به نام های پدرانه<sup>۴</sup>، متعهدانه<sup>۵</sup>، ثانویه<sup>۶</sup> و پیمان کارانه<sup>۷</sup> را با توجه به شکل (۱) معرفی می کند.



شکل (۱) مدل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

**الف) استراتژی پیمانکارانه:** این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است.

**ب) استراتژی متعهدانه:** این استراتژی نیز در مشاغل پیچیده و تخصصی که به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند مورد استفاده قرار می گیرد.

**ج) استراتژی ثانویه:** این استراتژی برای مشاغلی ساده و تکراری مناسب است که به دلیل وجود نیروی کار کافی مورد نیاز در بازار کار، ضرورتی برای پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

**د) استراتژی پدرانه:** این استراتژی نیز مناسب مشاغل ساده و تکراری هستند. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۱۱).

در واقع استراتژی های منابع انسانی، شرایطی را فراهم می کند تا سازمان بتواند شایستگی ها و اثربخشی مدیریتی خود را ارتقا دهد. به اعتقاد ویلن وهانگر (۱۳۸۹) استراتژی منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی میان کارکنان و سازمان است. استراتژی های منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه ریزی استراتژیکی منابع انسانی بر توسعه فعالیت هایی متمرکز است که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می شود (گوش و گتیکا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۷). سازمان ها با مدیریت اثربخش منابع انسانی، نوعی از رفتارهای کارکنان را پرورش می دهند که برای موفقیت استراتژی رقابتی آنها ضروری است. استراتژی های منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک و همه مؤلفه های مدیریت منابع انسانی را همسو و منسجم می کند تا بتواند به طور

<sup>1</sup> Armstrong

<sup>2</sup> Ghosh & Geetika

<sup>3</sup> Bamberger & Meshoulam

<sup>4</sup> Paternalistic

<sup>5</sup> Commitment

<sup>6</sup> Traditional

<sup>7</sup> Collaborative

<sup>8</sup> Ghosh & Geetika

مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تأثیر قرار دهد که از این طریق، ملزومات عملی شدن استراتژی رقابتی کسب و کار فراهم شود و در نتیجه، ماموریت و اهداف سازمانی محقق شود (هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۳۵).

پژوهش‌های زیادی سالیان و حتی روزانه در مورد استراتژی‌های منابع انسانی از جانب محققان صورت می‌پذیرد که همگی بدلیل اهمیت این ویژگی‌های مهم سازمان‌ها می‌باشد و به همین دلیل مورد توجه است. در این بخش تلاش می‌شود به بیان خلاصه از تحقیقات صورت گرفته در جدول (۱) میزان اهمیت آن را ارائه شود.

جدول (۱) پیشینه‌ی تحقیق

نام محقق	سال	عنوان	روش تحقیق	نتیجه
فانکارن	۲۰۱۸	شناسایی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی	تحلیل با استفاده از گراند تئوری	فرهنگ سازمانی پتانسیل ملی رویکردهای مدیریتی
سلوریز	۲۰۱۸	راهکارهای تقویت منابع انسانی دانش بنیان	تحلیل زمینه ای	آموزش های مبتنی بر مهارت تأثیر مستقیم بر تقویت توسعه منابع انسانی در سازمان دارد.
کارنانو	۲۰۱۸	بررسی تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر توسعه شرکت های بین المللی	همبستگی با استفاده از معادلات ساختاری	تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای سازمانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی بر تحقق چشم انداز شرکت های بین المللی موثر است.
ساهو <sup>۲</sup>	۲۰۱۷	تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمان	تحلیل دلفی بر اساس چک لیست‌های محقق ساخت، روش تحقیق توصیفی	نتایج تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.
دنیلز شانا و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۷	بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی: با رویکرد توسعه‌ی چشم اندازه‌های تئوری آتی منابع انسانی	مبتنی بر سناریوسازی و روش پژوهش ترکیبی	در واقع این پژوهش الزامات توسعه‌ی منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده‌ی سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد قابلیت‌های توانمندی نیروی انسانی را لازمی موفقیت در این راه بیان نمود.
ساتیا و رادهاکریشنا <sup>۴</sup>	۲۰۱۵	بررسی اثرات توسعه منابع انسانی بر روابط کار (صنایع فولاد جنوب هند)	تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی پیمایشی است.	در این تحقیق روابط کار به عنوان جایگزینی برای روابط صنعتی طرح می‌گردد. روابط کار به دنبال تبدیل روابط فردی به جای روابط جمعی ناشی از روابط صنعتی است نقش توسعه منابع انسانی ایجاد نگرش مثبت و خلق روابط حسنه برای ایجاد روابط کار است. یافته‌ها به شدت از فرضیات اثر توسعه منابع انسانی بر سیستم‌های

<sup>1</sup> Huang

<sup>2</sup> Sahoo

<sup>3</sup> Daniels shana et al

<sup>4</sup> Satia

نام محقق	سال	عنوان	روش تحقیق	نتیجه
نقوی و همکاران	۱۳۹۶	همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی	روش پژوهش توصیفی و مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک	روابط کار در سازمان حمایت می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که بین راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیر نظام‌های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تأیید است.
فرهادی و همکاران	۱۳۹۵	طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)	روش شناسی پژوهش با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) بوده است. در مرحله اول، از روش کتابخانه ای برای تدوین چارچوب نظری و جهت طراحی و تبیین مدل از روش مدل سازی فازی با بهره گیری از نظر ۹ خبره دانشگاهی و اجرایی استفاده گردید. در مرحله دوم، مدل در میدان تحقیق از پرسشنامه استفاده شد.	نتایج تحقیق ضمن تایید نظری و سازگاری تجربی مدل، شکافی را در شرکت ملی گاز نشان داد، که وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه ای) با وضعیت موجود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی کامل ندارند. این مسئله در کاهش اثربخشی سازمان حائز اهمیت است.

#### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر فلسفه روش شناسی در پارادایم عملگرا قرار دارد. از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری توصیفی-همبستگی می‌باشد. به تناسب موضوع تحقیق، دامنه ای از روش‌های کمی و کیفی (آمیخته) استفاده گردید. روش انجام تحقیق در بخش کیفی به صورت اقتباس از تحقیقات و مدل‌های استراتژی‌های منابع انسانی از طریق روش ارزیابی انتقادی<sup>۱</sup> می‌باشد. بدین صورت که ابتدا بر اساس این روش و به کمک ۱۰ نفر از خبرگان منابع انسانی و آموزش سازمان نیروی دریایی ارتش، تحقیقات صورت گرفته از طریق ۱۰ ویژگی هدف تحقیق، منطق روش تحقیق، طرح تحقیق، نمونه برداری، جمع آوری داده‌ها، انعکاس پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها، ارزش تحقیق غربال می‌شوند و تحقیقاتی که از مجموع ۵۰ امتیاز ممکن ۳۰ امتیاز را کسب کنند، به عنوان تحقیقات مورد تایید وارد فاز دوم، یعنی تعیین استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضات سازمان نیروی دریایی ارتش می‌شوند. سپس بعد از تعیین مولفه‌های اصلی و فرعی و تعیین شاخص‌ها، از روش تحلیل دلفی استفاده می‌شود. در بخش کمی نیز پس از تایید شاخص‌های چک لیست طراحی شده از طریق معادلات ساختاری، مدل در سازمان نیروی دریایی ارتش تبیین می‌شود.

#### روایی و پایایی

##### روایی و پایایی بخش کیفی

با توجه به ماهیت پژوهش که به ترکیبی<sup>۲</sup> (کیفی و کمی) می‌باشد، برای تعیین میزان روایی و پایایی در بخش کیفی از جدول (۲) استفاده می‌شود:

جدول (۲) معیارهای تایید پژوهش از منظر کیفی

مقبولیت	کثرت گرایی
تعریف: مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه	تعریف: کثرت گرایی راهی برای اعتباردهی است. از آنجا که در

<sup>1</sup> Critical Appraisal Skills Program: CASP

<sup>2</sup> Mix Method

<p>هیچ شیوه ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت گزایی استفاده می‌شود؛ زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند. از این رو باید در این زمینه شیوه‌های چندگانه مشاهدات به کار گرفته شود (همان منبع).</p>	<p>حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است (جانسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).</p>
<p><b>معیارهای کثرت گزایی</b></p>	<p><b>معیارهای مقبولیت</b></p>
<p>کثرت گزایی در داد ها<sup>۲</sup>: با توجه به تعدد منابع استفاده شده در این پژوهش که از طریق اقتباس صورت می پذیرفت و همزمان بازبینی‌های مکرر بر اساس مبانی نظری و رفرنس‌های استفاده شده، صورت می‌پذیرفت می‌توان گفت، از این منظر تحقیق مورد تایید است.</p>	<p>تناسب<sup>۳</sup>: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت به تأیید رسید. همچنین نظریه پدیدار شده در اختیار ۵ نفر از مشارکت کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید</p>
<p>کثرت گزایی در پژوهشگر<sup>۴</sup>: در این زمینه فرد دیگری (همکار نویسنده) فرایند را همزمان با محقق پیگیری و ارزیابی کرد و همچنین مدل پدید آمده به تأیید مدیران و خبرگان رسید.</p>	<p>کاربردی بودن یا مفید بودن<sup>۴</sup> یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای توسعه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش برای دست یابی به موفقیت، مفید و موثر است.</p>
<p>کثرت گزایی در تئوری<sup>۵</sup>: در این تحقیق به دلیل استفاده از تحلیل دلفی از طریق افراد نخبه، می‌توان با توجه به سطح علمی این اساتید در زمینه‌ی منابع انسانی، بیان نمود، از منظر شناخت تئوری‌ها توسط مشارکت کنندگان، تحقیق کاملاً اغنا بوده است.</p>	<p>مفاهیم<sup>۶</sup>: یافته‌های پژوهش باید مفهوم پردازی‌های مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی و یا راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.</p>

### روایی و پایایی بخش کمی

پرسشنامه‌ها در بخش کمی تحقیق محقق ساخت بود که به منظور تایید آن برای سنجش روایی از معیار (CVR) استفاده شد و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده گردید. براساس این روش از طریق ارسال پرسشنامه برای ۱۵ متخصص آیت‌های ابزار یا سنجه مورد استفاده، براساس سه طیف مشخص در جدول (۳) و براساس فرمول زیر محاسبه می‌گردند:

$$CVR = \frac{n_g - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه:

$n_g$  تعداد متخصصانی است که به گزینه‌ی «ضروری» پاسخ داده اند

N تعداد کل متخصصان مشارکت کننده در این روایی می‌باشد

نکته‌ی قابل توجه اینست که اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیت‌م پذیرفته می‌شود (نیک نشان و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳۲). حداقل CVR در جدول زیر ارائه شده است:

<sup>1</sup> Janesick et al

<sup>2</sup> Janson

<sup>3</sup> Triangulation in Data

<sup>4</sup> Applicability

<sup>5</sup> Triangulation in Investigator

<sup>6</sup> Concepts

<sup>7</sup> Triangulation in Theory

جدول (۳) حداقل مقادیر CVR در تست‌های یک طرفه مورد نظر Lawshe جهت مناسب بود روایی محتوی

حداقل مقدار نسبت روایی محتوی	تعداد ارزیابان
۰/۹۹	۵
۰/۹۹	۶
۰/۹۹	۷
۰/۷۵	۸
۰/۷۸	۹
۰/۶۲	۱۰
۰/۴۹	۱۵
۰/۴۲	۲۰
۰/۳۷	۲۵
۰/۳۳	۳۰
۰/۳۱	۳۵
۰/۲۹	۴۰

حال با توجه به توضیحات داده شده، از شاخص CVR (روایی محتوای مولفه‌های مدل با شاخص) استفاده می‌گردد. بعبارت دیگر براساس این روش می‌خواهیم مشخص نماییم، تا چه اندازه مولفه‌های مشخص شده، دقیقاً قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی را به دستی اندازه گیری می‌نماید.

جدول (۴) روایی تحقیق

مؤلفه‌ی اصلی	مؤلفه‌های فرعی	مقیاس		
		غیر ضروری	مفید ولی ضرورتی ندارد	ضروری
راهبردهای ساختاری	استراتژی توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی			۱۵
	راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی		۱	۱۴
	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرای و تخصص			۱۵
راهبردهای ارزشی	راهبردهای فرآیندی خلق ایده			۱۵
	راهبردهای جانشین پروری			۱۵
	راهبردهای شایسته سالاری			۱۵
راهبردهای سازمانی	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی			۱۵
	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی			۱۵
	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی			۱۵

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، روایی پرسشنامه‌ی محقق ساخته مورد تایید ۱۵ نفر از اعضای پانل قرار گرفت. برای درک بهتر نتیجه‌ی بدست آمده محاسبه‌ی زیر ارائه می‌شود:  
نحوه‌ی تایید راهبرد توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی

$$CVI = \frac{14 + 1}{15} = 1 > 0/49$$

همانطور که مشخص شد ۱۴ نفر از اعضای پانل گزینه‌ی ضروری را انتخاب کرده بودند و ۱ نفر گزینه‌ی مفید ولی ضرورتی ندارد را انتخاب کردند. بر اساس رابطه (۱) که نحوه‌ی محاسبه‌ی این شاخص را نشان می‌دهد و به پیروی از نتایج ثابت جدول

حداقل مقادیر CVR در تست‌های یک طرفه مورد نظر Lawshe جهت مناسب بود روایی محتوی، عدد بدست آمده بالاتر از عدد ۰/۴۹ می‌باشد که طبق جدول (۴) محاسبه شده بود. به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده شد، که تعداد ۲۰ پرسشنامه در دو مرحله بین پاسخ دهندگان توزیع شد و مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده به شرح جدول ذیل بوده است بنابراین باتوجه به این که مقدار آلفای از مقدار ۰/۷ بزرگتر بود، پایایی پرسش نامه مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۵) ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

مولفه اصلی	فرعی	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
استراتژی‌های ساختاری	راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی	۴	۰/۷۷
	راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی	۳	۰/۷۳
	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرای و تخصص	۴	۰/۸۳
استراتژی‌های ارزشی	راهبردهای فرآیندی خلق ایده	۳	۰/۷۹
	راهبردهای جانشین پروری	۳	۰/۸۱
	راهبردهای شایسته سالاری	۳	۰/۷۵
استراتژی‌های فرا سازمانی	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی	۳	۰/۸۶
	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی	۳	۰/۷۷
	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی	۳	۰/۷۳

#### جامعه‌ی آماری

با توجه به ماهیت پژوهش که ترکیبی است، جامعه‌ی آماری به دو بخش کیفی (اعضای پانل) و بخش کمی کارکنان سازمان نیروی دریایی ارتش تفکیک می‌شود. جدول (۶) مشخصات مشارکت کنندگان در بخش کیفی که شامل روش ارزیابی انتقادی و تحلیل دلفی بود را نشان می‌دهد:

جدول (۶) مشخصات مشارکت کنندگان در بخش کیفی

مشارکت کنندگان	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
مشارکت کننده شماره ۱	مرد	۴۱ سال	دکتری	۱۹ سال	مدیریت دولتی	عضو هیات علمی دانشگاه نیروی دریایی ارتش
مشارکت کننده شماره ۲	مرد	۴۴ سال	دکتری	۲۶ سال	مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه دریایی
مشارکت کننده شماره ۳	مرد	۳۹ سال	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیریت دولتی	واحد برنامه ریزی ستاد نیروی دریایی ارتش
مشارکت کننده شماره ۴	مرد	۴۶ سال	دکتری	۲۸ سال	مدیریت دولتی	مسئول آموزش معاونت آموزشی نیروی دریایی
مشارکت کننده شماره ۵	مرد	۴۸ سال	دکتری	۲۵ سال	مدیریت آموزشی	استادیار دانشکده مدیریت و کمیسر دریایی
مشارکت کننده شماره ۶	مرد	۴۲ سال	کارشناسی ارشد	۲۶ سال	مدیریت دولتی	کارشناس معاونت پژوهش
مشارکت کننده شماره ۷	مرد	۳۹ سال	دکتری	۱۸ سال	افسر ارشد فرماندهی	مدیریت جهاد خودکفایی نیروی دریایی
مشارکت کننده شماره ۸	مرد	۴۲ سال	دکتری	۲۳ سال	مدیریت آموزشی	مدیریت تحصیلات تکمیلی معاونت



محل فعالیت	حوزه تخصصی	سابقه شغلی	مدرک تحصیلی	سن	جنسیت	مشارکت کنندگان
آموزش نیروی دریایی				سال		شماره ۸
استادیار دانشگاه علوم دریایی	مدیریت دولتی	۲۱ سال	دکتری	۴۱ سال	مرد	مشارکت کننده شماره ۹
مدیر گروه دانشکده مدیریت و کمیسر دانشگاه علوم دریایی	مدیریت آموزشی	۱۸ سال	دکتری	۳۹ سال	مرد	مشارکت کننده شماره ۱۰
مسئول ارزیابی مدیریت دانشگاه علوم دریایی	مدیریت آموزشی	۱۵ سال	دکتری	۳۶ سال	مرد	مشارکت کننده شماره ۱۱
مدیر برنامه ریزی نیروی دریایی ارتش	افسر ارشد مدیریت و کمیسر مدیریت	۲۶ سال	دکتری	۴۷ سال	مرد	مشارکت کننده شماره ۱۲
استادیار دانشگاه علوم دریایی	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۱۷ سال	دکتری	۴۱ سال	مرد	مشارکت کننده شماره ۱۳

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید اعضای جامعه‌ی آماری در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از اعضای هیات علمی و اساتید دانشگاه نیروی دریایی ارتش می‌باشند که بازه سنی آنها بین ۳۶ تا ۴۸ سال می‌باشند.

جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۰۲ نفر از افسران ارشد سازمان می‌باشند که از طریق فرمول کوکران، طبق محاسبات زیر

$$n = \frac{201 * 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.05 * 0.05 + 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5} = 128$$

همانطور که مشاهده می‌فرمایید تعداد ۱۲۸ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه‌ی انتخاب گردیدند و مورد بررسی قرار گرفتند. علت اینکه فقط افسران ارشد مرتبط با موضوع در سازمان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند، اینست که هدف پژوهش تدوین و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی برای سازمان نیروی دریایی ارتش می‌باشد و این افسران هستند که می‌بایست این استراتژی‌ها را بکارگیرند، لذا به منظور تبیین آن در جامعه هدف، نظر مدیران در این رابطه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات:

#### بخش کیفی

در این بخش بر اساس ۳ گام، ارزیابی حیاتی، تدوین چک لیست‌های امتیازی و تحلیل دلفی صورت می‌گیرد.

#### الف) ارزیابی انتقادی

در این روش پژوهشگر کیفیت روش شناختی مطالعات انجام شده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این روش ارزیابی به عنوان یک معیار انتقادی محسوب می‌شود، که تحقیقات مورد نظر را از حیث ده ویژگی طبق جدول (۷) مورد سنجش قرار می‌دهد. عبارت دیگر، در این مرحله، پژوهشگر به هر یک از سؤالات یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، پژوهش نظام امتیاز بندی زیر را مطرح کرده و هر مقاله ای را که پایین تر از امتیاز خوب (پایینتر از ۳۰) باشد را حذف می‌کند. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. همانطور که گفته شد محقق با کمک ۱۰ نفر از متصان منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش تحقیقاتی که امتیاز بالای ۳۰ را کسب نمایند، برای تعیین چک لیست‌های تحقیق استفاده می‌شوند.

جدول (۷) ارزیابی حیاتی

مقاله	معیار										
	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف ابژه‌ها	ارزش تحقیق	جمع
آرمسترانگ و بارون <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۳۸
آرمسترانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)	۳	۵	۲	۲	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴۲
بارون و کرپس <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	۲	۲۹
چانگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)	۵	۳	۳	۲	۲	۴	۵	۳	۳	۴	۳۷
سید نقوی و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۵	۵	۵	۲	۴	۲	۴	۵	۵	۴۳
لین و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۲	۲۳
امین و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴۰
صلواتی (۱۳۹۳)	۳	۲	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
کیم و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲۲
فیاضی (۱۳۸۹)	۳	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴۴
یاژو و جین <sup>۷</sup> (۲۰۱۱)	۲	۲	۲	۲	۳	۳	۴	۳	۲	۲	۲۴
محمدی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۳۹

همانطور که مشاهده می‌کنید تحقیقات بارون و کرپس (۱۹۹۹)؛ لین و همکاران (۲۰۱۴)؛ کیم و همکاران (۲۰۱۰) و یاژو و جین (۲۰۱۱) با توجه به اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده اند از بررسی در این پژوهش حذف می‌شوند. حال به منظور تعیین مولفه‌های فرعی و شاخص‌های هر یک از تحقیقات تایید شده، از جدول امتیازی زیر استفاده می‌کنیم:

<sup>1</sup> Armstrang & Baron

<sup>2</sup> Armstrong

<sup>3</sup> Baron & Kreps

<sup>4</sup> Chang et al

<sup>5</sup> Lin et al

<sup>6</sup> Kim et al

<sup>7</sup> Yazhou & Jian

جدول (۸) تعیین مولفه‌های فرعی پژوهش

استراتژی‌های تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه منابع	استراتژی‌های تناسب سازی تکنولوژیک با توسعه منابع	استراتژی‌های غنی سازی فرهنگ در توسعه منابع	استراتژی‌های یادگیری	استراتژی‌های تقویت تصمیم‌گیری	استراتژی‌های جانشین‌پروری	استراتژی‌های خلق ایده و ایده‌سازی	استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای‌گرایی	استراتژی‌های ناظر محور	استراتژی‌های چند وجهی	استراتژی‌های قابلیت منابع انسانی	استراتژی‌های شایسته‌سالاری	استراتژی‌های دانش محور	استراتژی‌های توسعه خود کنترلی منابع انسانی	استراتژی‌های توسعه‌ی عادلانه منابع انسانی	محققان
•	•	•	-	-	•	•	•	-	-	-	•	-	•	•	آرمسترانگ و بارون <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)
•	•	•	•	-	•	•	•	-	-	•	•	-	•	•	آرمسترانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)
-	•	-	-	-	-	-	•	-	-	-	-	•	-	-	چانگ و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)
•	•	•	-	-	•	•	•	-	-	•	-	-	•	•	سید نقوی و همکاران (۱۳۹۶)
-	-	-	-	•	-	-	•	•	-	-	-	-	-	-	امین و همکاران (۱۳۹۴)
-	•	-	-	-	•	•	•	-	-	•	•	-	•	•	صلواتی (۱۳۹۳)
•	•	•	-	-	•	•	•	-	-	•	•	-	•	•	فیاضی (۱۳۸۹)
•	•	•	-	-	•	•	•	-	-	-	•	-	•	•	محمدی و همکاران (۱۳۹۴)
۵	۶	۵	۱	۱	۶	۶	۸	۱	۱	۳	۶	۱	۶	۶	توزیع فراوانی

بر اساس استراتژی‌های استفاده شده در تحقیقات مختلف مشخص گردید ۹ استراتژی که دارای توزیع فراوانی بیشتری نسبت به بقیه بوده اند، به عنوان مولفه‌های فرعی این تحقیق انتخاب شدند.

**ب) تعیین چارچوب اولیه تحقیق (چک لیست‌های امتیازی)**

بعد از بررسی پیشینه پژوهش و مطالعه استراتژی‌های پیشنهادی توسعه منابع انسانی که بیشتر با اتکا به تحقیقاتی صورت پذیرفته که در محیط نظامی مورد بررسی قرار گرفته بودند، می‌بایست مولفه‌ها یا شاخص‌های مشخصی که با الزامات و اقتضات سازمان نیروی دریایی ارتش همگونی بیشتری داشتند، استخراج می‌شدند تا پس از آن در قالب چک لیست‌های امتیازی، در اختیار اعضای پانل قرار گیرد، تا تحلیل دلفی روی آنها به منظور تعیین مدل نهایی صورت پذیرد. جدول زیر پس از مطالعه ابعاد و الزامات سازمان نیروی دریایی ارتش تهیه شد که نشان دهنده مولفه‌های اصلی، فرعی و شاخص‌های تحقیق هستند. در این بخش با کمک از متخصصان منابع انسانی سازمانی نیروی دریایی ارتش تلاش گردید مولفه‌های تحقیق ایجاد گردد.

جدول (۹) متغیرها و مولفه‌های موثر بر توسعه منابع انسانی سازمانی نیروی دریایی ارتش

مولفه اصلی	مولفه فرعی	شاخص‌ها
راهبردهای ساختاری	راهبردهای توسعه عادلانه منابع انسانی	تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه
		تمرکز تشکیلات ساختاری برای توسعه همراستاسازی ارتقای عمودی با مهارت و دانش کارکنان

<sup>1</sup> Armstrang & Baron,

<sup>2</sup> Armstrong

<sup>3</sup> Chang et al

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	شاخص‌ها	
راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرایي و تخصص	شفاف سازی ارتباطات متقابل بین مدیران و کارکنان	
		توزیع عادلانه‌ی منابع همچون نیروی کاری بین دواير	
		کاهش فشار کاری بیش از اندازه بر دواير	
		تغییر در روش‌های تخصیص منابع در راستای عدالت محوری	
		وجود رهبری آزادمنشانه برای دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان	
		نفی استاندارد سازی افراطی مشاغل	
	راهبردهای فرآیندی خلق ایده	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرایي و تخصص	ارتقای تنوع مهارتی و مسئولیتی برای افزایش خود رهبری در حیطه‌های شغلی
			ایجاد امنیت استخدام
			تناسب ساختاری بین شخصیت فرد با شخصیت سازمان
			متناسب سازی شغل با شاغل در سازمان
			تمرکز بر سطح تحصیلات به عنوان یک ویژگی و معیار توسعه
			شناخت فرصت‌های ارتقاء توانمندی
راهبردهای ارزشی	راهبردهای جانشین پروری	ایجاد فضای تعاملی از طریق فضای تفکر و پرورش خلاقیت	
		اتکا بر شناخت قابلیت‌های مهارتی کارکنان برای مشارکت و ایده سازی	
		درک متقابل توانمندی‌های فردی برای ارتقای سطح مشارکت	
		راهبردهای مشارکت فردی در راستای سیاست‌های ابلاغی ارتش	
	راهبردهای شایسته سالاری	راهبردهای جانشین پروری	انسجام و یکپارچگی الگوهای رفتاری و اعتقادی
			تمرکز بر توانمندی‌های تخصصی برای جانشین پروری
			تمرکز به الویت‌های شغلی برای جانشین پروری
			ترکیب آموزش مهارت‌های شغلی و دانش تخصصی برای جانشین پروری
	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی	راهبردهای جانشین پروری	تشویق افراد در ایجاد رقابت تخصصی
			پیروی از فرمایشات مقام معظم رهبری
			توجه به ویژگی‌های ارزشی
			درک جمعی اجزای فرهنگی همچون آداب و سنن، ارزش‌ها و هنجارها
راهبردهای فرا سازمانی	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی	طراحی مجدد شغلی با توجه به ابعاد فرهنگی	
		اتکاء به غنی سازی فرهنگی به منظور توسعه‌ی منابع انسانی	
		درک المان‌های فرهنگی همچون آداب و سنن، نمادها و شعارها	
		تعریف زیرسیستم‌های فناوری اطلاعات برای هر واحد سازمانی	
	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی	راهبردهای جانشین پروری	تطبیق سیستم‌های فرعی با سیستم اصلی فناوری اطلاعات
			تداوم در کاربردی کردن دانش
			همراستاسازی ساب سیستم‌های فناوری اطلاعات
			بکارگیری متخصصان فناوری اطلاعات از منابع خارجی
	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی	راهبردهای جانشین پروری	شناخت ریشه‌های مسائل و مشکلات برنامه‌های آتی برای توسعه
			انتخاب و استفاده از الگوهای مناسب جهت تطبیق بهینه با شرایط در حال تغییر
			تطبیق شرایط درون و بیرون سازمان
			شناخت ظرفیت‌های محیطی توسعه‌ی منابع انسانی

ج) تحلیل دلفی

پس از تعیین مولفه‌های اصلی، فرعی و شاخص‌های استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی، تحلیل دلفی به منظور تایید شاخص‌های تعیین شده با استفاده از ضریب توافق انجام می‌گیرد. ضریب توافق معیاری است که اگر عدد بالا ۰/۶ را بدست آورد نشان دهنده‌ی تایید آن از جانب اعضای پانل می‌باشد. شاخص‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۷ گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفتند. همانطور که گفته شد، تعداد اعضای پانل برابر با ۱۳ نفر می‌باشد. تمامی این اعضا، متخصصان منابع انسانی یا عضو هیات علمی دانشگاه نیروی دریایی ارتش می‌باشند.

جدول (۱۰) تحلیل راند اول دلفی

نتیجه	ضریب توافق	شاخص‌ها	مولفه‌ی فرعی	مولفه‌ی اصلی
حذف	۰,۴۴	تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه	راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی	راهبردهای ساختاری
تایید	۰,۶۲	تمرکز تشکیلات ساختاری برای توسعه همراستاسازی ارتقای عمودی با مهارت و دانش کارکنان		
تایید	۰,۶۹	شفاف سازی ارتباطات متقابل بین مدیران و کارکنان		
تایید	۰,۷۱	توزیع عادلانه‌ی منابع همچون نیروی کاری بین دواير		
تایید	۰,۶۲	کاهش فشار کاری بیش از اندازه بر دواير		
حذف	۰,۳۵	تغییر در روش‌های تخصیص منابع در راستای عدالت محوری		
تایید	۰,۹۲	وجود رهبری آزادمنشانه برای دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان	راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی	
تایید	۰,۶۳	نفی استاندارد سازی افراطی مشاغل	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرایي و تخصص	
تایید	۰,۶۸	ارتقای تنوع مهارتی و مسئولیتی برای افزایش خود رهبری در حیطه‌های شغلی		
حذف	۰,۳۶	<b>ایجاد امنیت استخدام</b>		
تایید	۰,۷۴	تناسب ساختاری بین شخصیت فرد با شخصیت سازمان		
تایید	۰,۶۴	متناسب سازی شغل با شاغل در سازمان		
تایید	۰,۷۶	تمرکز بر سطح تحصیلات به عنوان یک ویژگی و معیار توسعه		
تایید	۰,۸۸	شناخت فرصت‌های ارتقاء توانمندی	راهبردهای فرآیندی خلق ایده	
تایید	۰,۶۴	ایجاد فضای تعاملی از طریق فضای تفکر و پرورش خلاقیت		
تایید	۰,۸۲	اتکا بر شناخت قابلیت‌های مهارتی کارکنان برای مشارکت و ایده سازی		
حذف	۰,۴۹	درک متقابل توانمندی‌های فردی برای ارتقای سطح مشارکت		
تایید	۰,۹۱	راهبردهای مشارکت فردی در راستای سیاست‌های ابلاغی ارتش		
حذف	۰,۳۲	انسجام و یکپارچگی الگوهای رفتاری و اعتقادی		راهبردهای جانشین پروری
تایید	۰,۶۵	تمرکز بر توانمندی‌های تخصصی برای جانشین پروری		
تایید	۰,۸۳	تمرکز به الویت‌های شغلی برای جانشین پروری		
تایید	۰,۹۲	ترکیب آموزش مهارت‌های شغلی و دانش تخصصی برای جانشین پروری		
تایید	۰,۸۷	تشویق افراد در ایجاد رقابت تخصصی		
تایید	۰,۸۹	پیروی از فرمایشات مقام معظم رهبری		
تایید	۰,۷۸	توجه به ویژگی‌های ارزشی	راهبردهای شایسته سالاری	
حذف	۰,۳۹	درک جمعی اجزای فرهنگی همچون آداب و سنن، ارزش‌ها و هنجارها		
تایید	۰,۶۴	طراحی مجدد شغلی با توجه به ابعاد فرهنگی		
تایید	۰,۷۲	اتکاء به غنی سازی فرهنگی به منظور توسعه‌ی منابع انسانی		
تایید	۰,۶۴	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی		راهبردهای فزاینده‌ی سازمانی
تایید	۰,۷۲	توجه به ویژگی‌های ارزشی		

نتیجه	ضریب توافق	شاخص‌ها	مولفه‌ی فرعی	مولفه‌ی اصلی
تایید	۰,۷۶	درک المان‌های فرهنگی همچون آداب و سنن، نمادها و شعارها	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی	
حذف	۰,۵۶	تعریف زیرسیستم‌های فناوری اطلاعات برای هر واحد سازمانی		
تایید	۰,۸۳	تطبیق سیستم‌های فرعی با سیستم اصلی فناوری اطلاعات		
تایید	۰,۷۶	تداوم در کاربردی کردن دانش		
تایید	۰,۸۹	همراستاسازی ساب سیستم‌های فناوری اطلاعات		
حذف	۰,۴۶	بکارگیری متخصصان فناوری اطلاعات از منابع خارجی		
حذف	۰,۴۴	شناخت ریشه‌ای مسائل و مشکلات برنامه‌های آتی برای توسعه	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی	
تایید	۰,۸۶	انتخاب و استفاده از الگوهای مناسب جهت تطبیق بهینه با شرایط در حال تغییر		
تایید	۰,۶۴	تطبیق شرایط درون و بیرون سازمان		
تایید	۰,۷۷	شناخت ظرفیت‌های محیطی توسعه‌ی منابع انسانی		

همانطور که مشاهده می‌فرمایید، شاخص‌های زیر بدلیل اینکه ضریب توافق بدست آمده زیر ۰/۶ می‌باشد بر اساس نظر اعضای پانل مورد تایید قرار نگرفت و حذف شدند.

۱. تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه
۲. تغییر در روش‌های تخصیص منابع در راستای عدالت محوری
۳. ایجاد امنیت استخدام
۴. درک متقابل توانمندی‌های فردی برای ارتقای سطح مشارکت
۵. انسجام و یکپارچگی الگوهای رفتاری و اعتقادی
۶. درک جمعی اجزای فرهنگی همچون آداب و سنن، ارزش‌ها و هنجارها
۷. تعریف زیرسیستم‌های فناوری اطلاعات برای هر واحد سازمانی
۸. بکارگیری متخصصان فناوری اطلاعات از منابع خارجی
۹. شناخت ریشه‌ای مسائل و مشکلات برنامه‌های آتی برای توسعه

با توجه به حذف این ۹ شاخص، تعداد کل شاخص‌های مورد تایید طبق جدول زیر به صورت فراوانی مشخص شده اند:

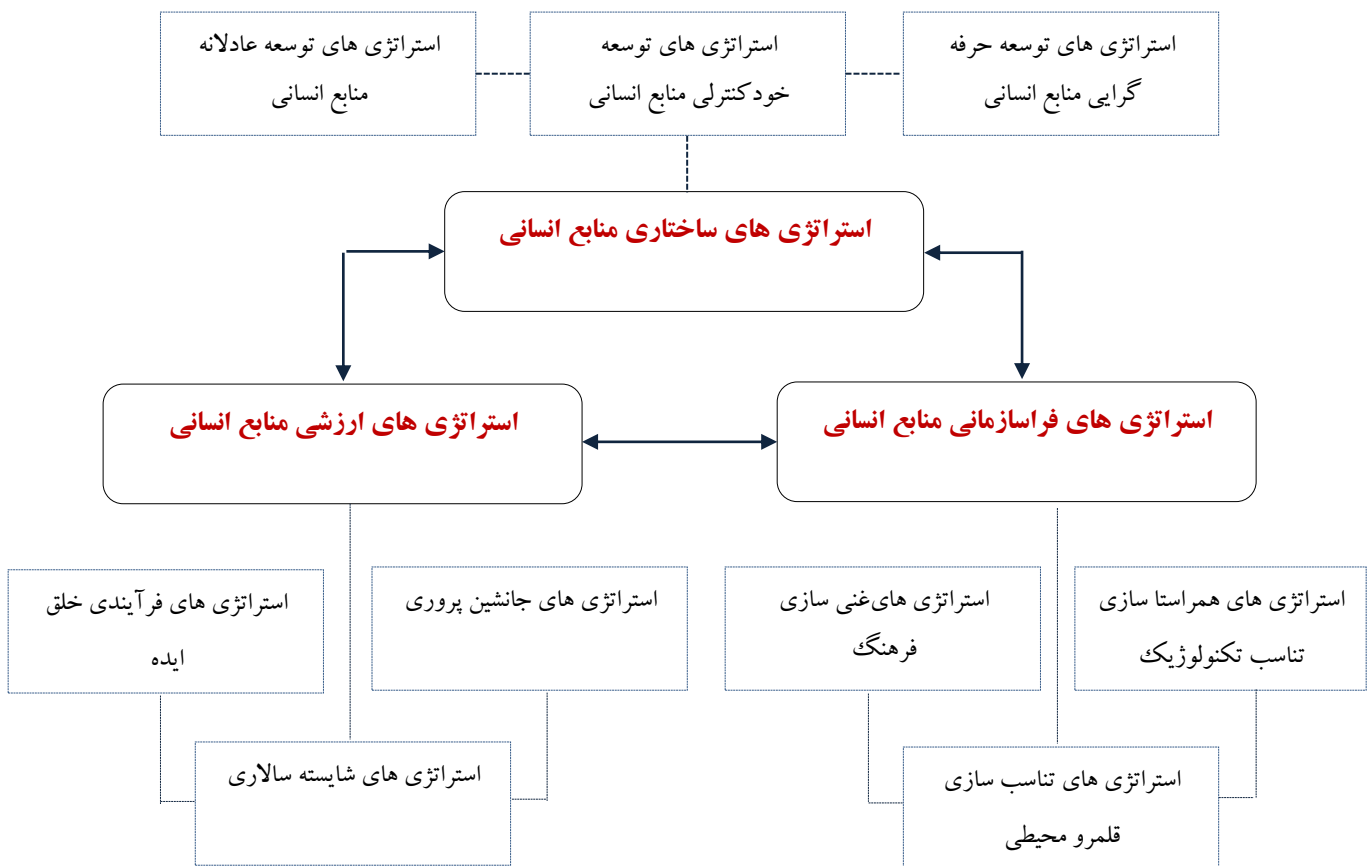
جدول (۱۱) مولفه‌های اصلی، فرعی نهایی

فراوانی	تعداد شاخص‌ها	فرعی	مولفه اصلی
۱۳٪/۷۹	۴	راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی	استراتژی‌های ساختاری
۱۰٪/۳۴	۳	راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی	
۱۳٪/۷۹	۴	راهبرد توسعه حرفه‌ای گرایي و تخصص	
۱۰٪/۳۴	۳	راهبردهای فرآیندی خلق ایده	استراتژی‌های ارزشی
۱۰٪/۳۴	۳	راهبردهای جانشین پروری	
۱۰٪/۳۴	۳	راهبردهای شایسته سالاری	
۱۰٪/۳۴	۳	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی	استراتژی‌های فرا سازمانی
۱۰٪/۳۴	۳	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی	
۱۰٪/۳۴	۳	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی	
۱۰۰٪	۲۹	جمع	

همانطور که در جدول فوق مشخص است تعداد ۲۹ شاخص در قالب ۹ مولفه فرعی و ۳ مولفه اصلی در این تحقیق در سومین گام روش تحقیق کیفی مورد تایید قرار گرفتند.

#### د) مدل پژوهش

بر اساس تحلیل دلفی پژوهش مدل زیر ارائه می‌شود:



شکل (۳) مدل تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

همانطور که در مدل فوق مشاهده می‌شود، سه استراتژی ساختاری منابع انسانی، ارزیابی منابع انسانی و فراسازمانی منابع انسانی پس از تایید، اعضای پانل که همگی جزء اساتید دانشگاه نیروی دریایی ارتش در رشته مدیریت منابع انسانی بودند، به عنوان مولفه‌های اصلی استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی شناسایی شدند و ۳ استراتژی فرعی جهت تطبیق بهتر برای هر مولفه‌های اصلی که مجموعاً ۹ شاخص بودند، در قالب ۲۹ شاخص به منظور تبیین در مورد فرماندهان و افسران سازمان نیروی دریایی ارتش از طریق نرم افزار آموس مورد بررسی قرار می‌گیرند. در واقع مدل طراحی شده در جامعه‌ی هدف پژوهش مورد برازش قرار می‌گیرد تا مشخص گردد تا چه اندازه مدل می‌تواند در سیاست‌های آتی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش مورد استفاده قرار گیرد.

### تحلیل کمی

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش و استنباط آماری از تحلیل‌های گوناگون استفاده گردیده است. در این قسمت از آزمون چولگی-کشدگی برای بررسی نوع توزیع داده‌ها، آزمون میانگین یک جامعه جهت بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و مدل‌سازی معادلات ساختاری به منظور تحلیل عاملی تأییدی و سپس تأیید یا رد ارتباط استفاده می‌شود.

### بررسی نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی اینکه آیا نمونه متعلق به جامعه نرمال می‌باشد می‌توان از آزمون‌ها و نمودارهای آماری خاصی که در نرم افزار SPSS موجود می‌باشد استفاده نمود. یکی از این آزمون‌ها، آزمون چولگی-کشدگی است. تنها در صورت نرمال بودن متغیرها می‌توانیم از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم. در غیر اینصورت فقط مجاز به استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک می‌باشیم.

جدول (۱۲) نتایج نرمال بودن متغیرها

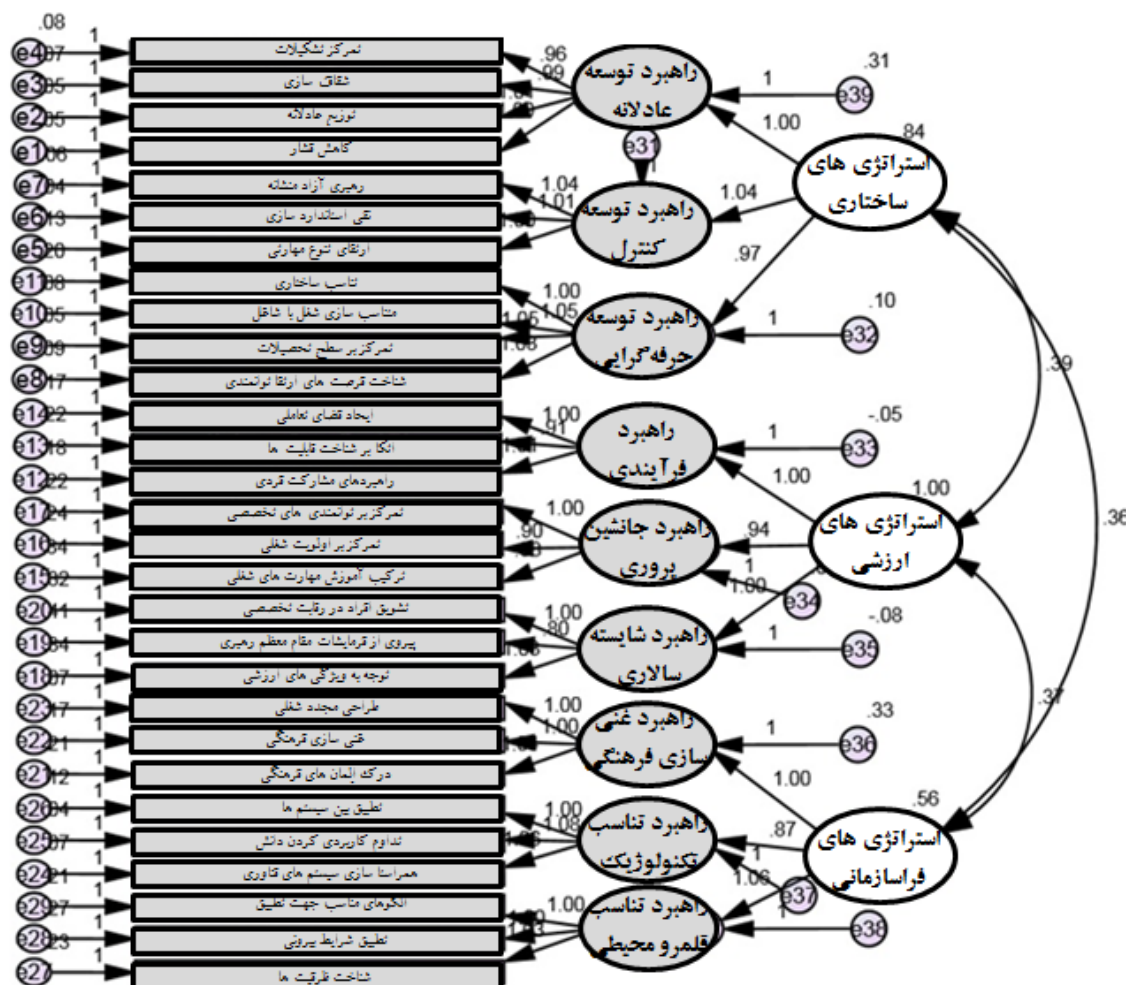
نوع آزمون	وضعیت	مقدار آماره کشیدگی	مقدار آماره چولگی	مولفه های فرعی
پارامتریک	نرمال	۰/۱۳۶	-۰/۵۹۰	راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی
پارامتریک	نرمال	-۰/۲۱۴	-۰/۴۶۹	راهبردهای توسعه‌ی خود کنترل منابع انسانی
پارامتریک	نرمال	-۰/۲۲۳	-۰/۴۷۹	راهبرد توسعه حرفه‌ای گزایی و تخصص
پارامتریک	نرمال	-۰/۱۹۵	-۰/۵۵۵	راهبردهای فرآیندی خلق ایده
پارامتریک	نرمال	-۰/۰۹۴	-۰/۶۱۹	راهبردهای جانشین پروری
پارامتریک	نرمال	-۰/۳۱۵	-۰/۵۱۰	راهبردهای شایسته سالاری
پارامتریک	نرمال	۰/۴۷۳	-۰/۸۲۱	راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی
پارامتریک	نرمال	۰/۹۷۲	-۰/۸۲۸	راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی
پارامتریک	نرمال	-۰/۱۹۶	-۰/۴۹۷	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی

در حالت کلی چنانچه مقدار چولگی و کشیدگی داده‌ها، در فاصله (۲/۲-) باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند. همانطور که در جدول (۱۲) ملاحظه می‌شود مقدار چولگی و کشیدگی متغیرهای ما در فاصله (۲/۲-) قرار گرفته است. پس می‌توان متغیرها را نرمال پنداشت و از آزمون‌های پارامتریک برای اینگونه متغیرها استفاده نمود.

#### آزمون مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

برای آزمون مدل اندازه‌گیری لازم است همه متغیرهای مکنون را به همراه متغیرهای مشاهده شده خود طراحی کرده و شاخص‌های برازش آنها را با استفاده از نرم افزار ایموس بررسی کنیم.





شکل (۴) مدل سنجش شده (منبع: یافته‌های پژوهش)

به‌عنوان اولین گام در برازش مدل اندازه‌گیری، بار عاملی گویه‌ها را بررسی می‌کنیم تا مطمئن شویم بزرگتر از ۰,۴ هستند (۰,۴ حداقل مقدار مورد قبول برای بار عاملی است). از آن‌جا که در مدل اندازه‌گیری بار عاملی گویه‌ها، همگی بالای ۰,۴ است؛ به ارزیابی مدل می‌پردازیم.

جدول (۱۳) شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری

شاخص	اختصار	مقدار	حد مطلوب	نتیجه
کای اسکور نسبی	CMIN/df	۲/۲۰	۱ تا ۳	مطلوب
ریشه میانگین مجذورات تقریبی	RMSEA	۰/۰۹	< ۰/۱	مطلوب
شاخص برازش تقریبی	CFI	۰/۹۰۳	> ۰/۹	مطلوب
شاخص تعدیل یافته	GFI	۰/۹۲	> ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش فزاینده	IFI	۰/۹۰۴	> ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	> ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۷	> ۰/۵	مطلوب

همان‌گونه که در جدول (۱۳) آمده است، نتایج نشان داد که:

$$\text{CMIN/df} = ۲/۲۰$$

$$\text{RMSEA} = ۰/۰۹$$

$$\text{CFI} = ۰/۹۰۳$$

$$\text{GFI} = ۰/۹۲$$

و دیگر شاخص‌ها دارای مقداری مطلوب می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

### نتایج مدل ساختاری

پس از بررسی و تأیید مدل ساختاری تحقیق برای آزمون معناداری ارتباط مولفه‌های اصلی و فرعی، اکنون از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی **CR** و سطح معناداری **P** استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۹۵ درصد (سطح خطای ۰/۰۵)، مقدار نسبت بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد. همچنین مقادیر کوچکتر از ۰,۰۵ برای مقدار **P** حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است. که ارتباط بین مولفه‌های اصلی و فرعی در جدول زیر آمده است. با توجه به اینکه سطح معناداری برای تمام مولفه‌ها بالای ۱/۹۶ است، بنابراین ارتباط بین مولفه‌های اصلی و فرعی تأیید می‌شود.

جدول (۱۴) نتایج آزمون ارتباط بین مولفه‌های تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری

نتیجه	P	C. R.	S. E.	Estimate	جهت رابطه
تایید	۰,۰۰۰	۱۷	۰/۰۵	۰/۹۴	راهبردهای ساختاری ← راهبردهای توسعه عادلانه منابع انسانی
تایید	۰,۰۰۰	۱۷	۰/۰۶	۱/۰۵	راهبردهای ساختاری ← راهبردهای توسعه خود کنترل منابع انسانی
تایید	۰,۰۰۰	۱۴/۹	۰/۰۶	۰/۹۷	راهبردهای ساختاری ← راهبردهای توسعه حرفه‌گرایی‌ای منابع انسانی
تایید	۰,۰۰۰	۱۹/۸	۰/۰۵	۱/۰۷	راهبردهای ارزشی ← راهبردهای فرآیندی خلق ایده
تایید	۰,۰۰۰	۱۹/۸	۰/۰۴	۰/۹۳	راهبردهای ارزشی ← راهبردهای جانشین‌پروری
تایید	۰,۰۰۰	۲۱/۹	۰/۰۴	۰/۹۹	راهبردهای ارزشی ← راهبردهای شایسته‌سالاری
تایید	۰,۰۰۰	۸/۹	۰/۱۲	۱/۱	راهبردهای فرا سازمانی ← راهبردهای غنی‌سازی فرهنگ در توسعه منابع انسانی
تایید	۰,۰۰۰	۸/۹	۰/۰۹	۰/۸۸	راهبردهای فرا سازمانی ← راهبردهای همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه منابع انسانی
تایید	۰,۰۰۰	۹/۱	۰/۱۱	۱/۰۷	راهبردهای فرا سازمانی ← راهبردهای تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه منابع انسانی

### بحث و نتیجه‌گیری

بی تردید رشد و بالندگی هر سازمانی وابسته به نیروی انسانی آن می‌باشد. ولی نکته‌ی قابل توجه اینست که صرف داشتن منابع انسانی دلیلی برای موفقیت یک سازمان نمی‌باشد، بلکه نحوه‌ی استفاده بهینه، نگهداشت و روزآمد کردن علم و دانش و بازده محصول آن مهمترین اصل توسعه‌ی یک سازمان محسوب می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۸۸). در واقع سازمان‌ها باید کارکنان خود را به عنوان منابع و سرمایه‌های حیاتی و موثر برای آینده پرورش دهند تا به موازات پیشرفت و رشد آنان بتوانند در هنگام نیاز از این منابع انسانی استفاده بهینه نمایند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳). با توجه به اهمیت بالای پرداختن به موضوع منابع انسانی در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های نظامی، این پژوهش تلاش نمود تا از طریق طراحی مدل استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سازمان را در استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی خود بر اساس استراتژی‌های منابع انسانی یاری دهد. نتایج بدست آمده در بخش کیفی و بر اساس ارزیابی انتقادی و تحلیل دلفی با توجه به مشارکت ۱۳ نفر از خبرگان منابع انسانی و آموزش سازمان نیروی دریایی ارتش به عنوان اعضای پانل شامل سه استراتژی ساختاری<sup>۱</sup>، استراتژی ارزشی<sup>۲</sup> و استراتژی فراسازمانی<sup>۳</sup> می‌باشد.

در واقع استراتژی‌های ساختاری اشاره به مجموع استراتژی‌های درون سازمان دارد که با تغییر ویژگی‌های ساختاری الزام آور و سنتی به پویایی بیشتر منابع انسانی در ارائه‌ی عملکرد بهتر کمک می‌نمایند. به عبارت دیگر، این استراتژی‌ها به ایجاد تغییرات در ساختارهای سازمانی به منظور توسعه‌ی منابع انسانی مطلوبتر در سازمان کمک می‌کند. در واقع استراتژی‌های ساختاری

<sup>1</sup> Structural Strategies

<sup>2</sup> Value Strategies

<sup>3</sup> Extra-organizational strategies

بیان کننده تغییر راهبردی ویژگی‌های الزام آور درونی یک سازمان است که با تغییر آنها می‌توان انتظار داشت سطح عملکرد و تعهد بیشتری را از کارکنان شاهد باشیم و ثابا مبنایی است که از طریق آن می‌توان عملکرد سازمان‌ها را با هم مقایسه نمود. به عنوان مثال می‌توان گفت، این استراتژی با تغییر برنامه‌های آموزشی مستمر، تغییر رویکردهای عدالت محور با رعایت عدالت توزیع ای، رویه‌ای و مرادده‌ای و... تلاش می‌کنند تا زمینه‌ی ارتقای و توسعه‌ی منابع انسانی را در سازمان مهیا نمایند. از طرف دیگر، استراتژی‌های ارزشی، اشاره به نقش محوری انسان‌ها در سازمان نیروی دریایی ارتش از منظر خلاقیت، تفکر و ایده سازی دارد. در واقع امروزه منابع انسانی همچون گذشته، ابزاری برای فعالیت محسوب نمی‌شوند و با تغییر رویکردهای الزام آور ساختاری و محتوایی، منابع انسانی دارای‌های ارزشمند هر سازمانی محسوب می‌شوند که به رشد و ارتقای عملکرد بهتر سازمان در رابطه با تحقق رسالت و ماموریت سازمانی کمک می‌کند. استراتژی‌های ارزش محور، به توسعه‌ی مشارکت‌های کارکنان در غالب تیم‌های سازمانی کمک می‌کند و با تدبیر آینده نگرانه به دنبال شایسته سالاری و جانشین پروری است. بر اساس این استراتژی‌ها کارکنان بدلیل آزادی عملی که دارند، تعهد و تلاش بیشتری برای رشد و ارتقای جایگاه سازمان می‌کنند، چرا که ارزش و شان آنها مورد توجه سازمان می‌باشد.

در نهایت استراتژی‌های فراسازمانی، اشاره به استراتژی‌های کلی سازمان دارد که بر ابعاد فرهنگ، محیط و تکنولوژی برای رشد و توسعه‌ی منابع انسانی متمرکز است. این استراتژی‌های در تطبیق منابع انسانی با محیط در حال تغییر و رشد تکنولوژیک و فرهنگ غالب سازمان بسیار مفید خواهد بود، چرا که باعث می‌شود سازمان دچار رخوت و یکنواختی نشود و بتواند با شناخت بهتر انتظارات جامعه در حوزه امنیت، پاسخ مناسب تری را ارائه دهند.

نتایج در بخش کمی مشخص ساخت، هر سه راهبرد ساختاری، ارزشی و ساختاری به عنوان مولفه‌های اصلی با مولفه‌های فرعی دارای ارتباط معناداری هستند. در واقع راهبردهای ساختاری به راهبردهای توسعه عادلانه منابع انسانی کمک می‌کنند، چرا که باعث می‌شوند سازمان با تغییر رویه‌های سنتی به سمت رویه‌های مدرن تر، جهت تحقق ارتقای عمودی حرکت نماید و معیارهای مشخص تر و عادلانه تری برای توسعه ایجاد نماید تا کارکنان دچار سرخوردگی‌های ناشی از بی عدالتی نشوند. همچنین به شفاف سازی ارتباطات متقابل بین فرماندهان و کارکنان کمک می‌کند و کارکنان از طریق کانال‌های ارتباطی پویاتر می‌توانند نظر و انتقادات خود را با فرماندهان مطرح سازند و باعث توزیع عادلانه تر منابع به دوایر سازمانی شود. وجود ارتباط راهبردهای ساختاری با راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی کمک می‌کند تا فشار کاری بیش از اندازه بر دوایر کاهش یابد و افراد دچار سردرگمی در اجرای وظایف شغلی و تخصصی خود نشوند. از طرف دیگر مشخص شد راهبردهای ساختاری به توسعه‌ی خود کنترلی بیشتر منابع انسانی کمک می‌کند و باعث می‌شود کارکنان با آزادی عمل بیشتر وظایف شغلی خود را انجام دهند و از تراکم وظایف شغلی جلوگیری می‌گردد. همچنین به ارتقای تنوع مهارتی کارکنان در انجام وظایف کمک می‌کند. همچنین راهبردهای ساختاری به سازمان کمک می‌کند تا با واکاوی مشاغل و تعاریف وظیفه‌ای و شغلی، تناسب بیشتری بین فرد با شغل و شخصیت سازمان ایجاد گردد، چرا که از طریق حرکت به سمت حرفه‌ای گرای مبنای بهتری برای تطبیق بین سطح تحصیلات دانشگاهی با مشاغل سازمانی ایجاد شود و کارکنان با شناخت بهتر فرصت‌های ارتقا تلاش کنند خود را در مسیر درست قرار دهند.

در ارتباط با راهبردهای ارزشی مولفه‌های فرعی مشخص شد، راهبردهای ارزشی با راهبردهای فرآیندی خلق ایده، جانشین پروری و شایسته سالاری ارتباط معناداری دارد. این راهبردها به سازمان نیروی دریایی ارتش کمک می‌کنند فضای تعاملی بین کارکنان با سازمان، جهت پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد گردد همچنین با اتکا به شناخت قابلیت‌های فردی کارکنان، زمینه رشد و توسعه‌ی مهارتی آنها فراهم شود مضافا از طریق ایجاد مشارکت، پویایی بیشتری در سازمان در ارائه‌ی راه کارهای خلاقانه حاصل گردد. از طرف دیگر از طریق تمرکز بر توانمندی‌های تخصصی و ایجاد اولویت‌های سازمانی و ترکیب برنامه‌های آموزشی با دانش و سطح مهارتی کارکنان، آینده نگری بیشتری نسبت به جانشین پروری کارکنان برای مشاغل سازمانی داشته باشند که این مقوله با توجه به سیاست حتمی و قطعی سازمانهای نظامی در ارتقا از داخل بسیار مهم است همچنین از طریق شایسته سالاری در راستای آرمان‌ها و اهداف مقام معظم رهبری برای صیانت از مرزهای آبی کشور، عملکرد بهتری را بروز دهند. بعبارت دیگر با توجه به ارزش‌های سازمانی تلاش می‌کنند تا کارکنان را به ایجاد شایستگی ترغیب نمایند تا از این طریق عملکرد بهتری برای سازمان بدست آید.

در نهایت مشخص گردید، راهبردهای فرا سازمانی با سه راهبرد فرعی راهبرد غنی سازی فرهنگ در توسعه منابع انسانی، راهبرد همراستای تناسب تکنولوژیک با توسعه منابع انسانی و راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه منابع انسانی ارتباط معناداری دارد. بعبارت دیگر راهبردهای فرا سازمانی به سازمان نیروی دریایی ارتش کمک می‌کند تا با شناخت فرهنگ غالب سازمان و مطالبات جامعه، مشاغل خود را مجدداً طراحی نمایند و با اتکا به غنی سازی فرهنگی، رشد و درک انسان‌ها و نمادهای سازمان، فرهنگ غالب پویاتری از منابع انسانی ایجاد کنند. همچنین از طریق راهبردهای تناسب سازی تکنولوژیک، به تداوم کاربردی کردن دانش در سازمان و همراستایی با سیستم‌های فناوری اطلاعات، آمادگی دفاعی را افزایش و احتمال آسیب پذیری امنیتی را در این راه کاهش دهند. این موضوع به سازمان کمک می‌کند تا با انتخاب الگوهای مناسب خود را بهتر با شرایط در حال تغییر محیط بیرونی وفق دهند و با شناخت قابلیت‌های بالقوه بیرونی، از ظرفیت‌های موجود به درستی استفاده کنند.

بر اساس نتایج کسب شده پیشنهاد می‌شود، سازمان نیروی دریایی ارتش، با درک تغییرات محیط بیرون سازمان و مهارت‌های موجود، شرایط خود را به روز نماید و توانمندی‌های تخصصی افراد را ارتقاء دهند و با توسعه توانمندی‌های تخصصی و راهبردهای عادلانه منابع انسانی، قدرت را به شکل عادلانه تر توزیع نمایند و به تقویت بنیان تخصصی سازمان، تقویت اعتماد بین فردی و افزایش رضایت شغلی بیشتر کمک کنند. برای اثربخشی بیشتر کارکنان پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- به منظور استفاده حداکثری سازمان نیروی دریایی ارتش از مهارت‌ها و دانش فنی افراد سازمان، پیشنهاد می‌شود، بین استراتژی‌های ساختاری سازمان با استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های حرفه‌ای گرای هم‌مانندگی بیشتری ایجاد شود تا از این طریق معیارهای دقیقی از خصوصیات شغلی و مسئولیت‌های مورد نیاز سازمان تدوین گردد با این تدبیر کارکنان سازمان به ویژه افسران در پست‌هایی قرار می‌گیرند که بیشترین توانایی را در انجام وظایف شغلی آن دارند
- همچنین پیشنهاد می‌شود، سازمان نیروی دریایی ارتش با نیازسنجی‌های دقیق آموزشی تلاش نماید، مهارت‌های مورد نیاز را شناسایی کند، که لازمه‌ی آن تعیین اولویت‌های مهارتی از طریق هر واحد سازمانی به صورت بخشی می‌باشد. زیرا نمی‌توان اینگونه برنامه‌های آموزشی را صرفاً به صورت متمرکز تصمیم‌گیری نمود.
- لازم است نیروی دریایی از طریق تحلیل علوم مورد نیاز، تطبیق مناسبی بین این علوم با الزامات ماهیت نظامی بودن خود ایجاد کند، و با بکارگیری این علوم در حوزه‌های مختلف فنی و مهندسی، مدیریتی و رفتاری زمینه توفیق هرچه بیشتر سازمان را در بالا بردن توان دفاعی و افزایش قابلیت تخصصی کارکنان فراهم نماید
- در نهایت در زمینه استراتژی‌های توسعه فردی، سازمان می‌بایست تلاش نماید، استراتژی‌های مشارکتی، استراتژی‌های خود رهبری، نیازسنجی‌های آموزشی و برقراری شرایط عدالت محوری در درون سازمان را برای کسب موفقیت‌های بیشتر برقرار نماید. همچنین به منظور بکاربردن استراتژی‌های توسعه فردی، سازمان می‌تواند از الگوهای مشارکت سازمان‌های نظامی موفق دنیا استفاده نماید همچنین تلاش نماید برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی خود را به روزتر کند که این امر قطعاً رضایت پرسنل و بهبود عملکرد را در پی خواهد داشت، نکته‌ای که در پایان بایستی متذکر گردید خلق نگاه جانشین پرورانه فرماندهان نسبت به کارکنان می‌باشد به طوریکه به راحتی دانش، تجربیات خود را در اختیار افراد مستعد سازمان قرار دهند و زمینه رشد فردی آنها را برای احراز مشاغل فرماندهی سازمان فراهم نمایند، شاید این موضوع یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان باشد.

## منابع

اعرابی، سیدمحمد، هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۸). ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ مورد ایران فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۶، صص ۱۴۵-۱۲۷.

امین، فرشته؛ حقانی، مهدیه، ایزدی یزدان آبادی، محسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی و رضایت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲، پاییز، ۱۰۵-۱۲۷.

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ایلی و حسن موفق، انتشارات فردا.

- بکر، برایان؛ هوزلید، مارک و اولریش، دیو (۱۳۸۸). ارزیابی متوازن منابع انسانی. ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائیپور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- زاهدی، شمس السادات، رفیعی، محمود (۱۳۹۰). بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد، کشاورزی. پژوهش های مدیریت عمومی، شماره ۴، ۵-۲۴.
- زاهدی، شمس السادات، رفیعی، محمود (۱۳۹۰). بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، پاییز، شماره ۱۳، ۲۴-۵.
- سبحانی نژاد، مهدی، افشار، عبدالله و زارعی، زهرا (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن. مجله دانش ارزیابی، شماره ۱، صص ۵-۱۷.
- سید نقوی، میر علی، خانباشی، محمد، صلواتی، محسن (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۷، بهار، ۱۸۳-۲۰۶.
- صلواتی، محسن (۱۳۹۳). بررسی همسویی استراتژی های سازمان (کسب و کار) و استراتژی های منابع انسانی در صنایع غذایی. به راهنمایی میرعلی سیدنقوی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری (مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی). عباسی، عباس، مصلح شیرازی، علی نقی، حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هماهنگی با استراتژی کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲، پیاپی ۲۸، ۴۶-۲۱.
- فرهادی، علی، موسی خانی، مرتضی، طبری، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره ۱۶، نیمه دوم، ۱۳-۴۱.
- فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۸۹). الگوی هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با عملکرد. به راهنمایی سیدمحمد اعرابی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری (مقطع دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی).
- محمدی، ابوالفضل، فرهی، علی، سلطانی، محمد رضا، تاروردی پور، خدایار (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان های نیروی های مسلح، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، ۱۸۷-۲۱۲.
- نقوی، میر علی، خانباشی، محمد، صلواتی، محسن (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۱، پیاپی ۲۷، ۱۸۳-۲۰۶.
- نیک نشان، شفایق، نوروزی، رضا علی، نصر اصفهانی، احمد رضا (۱۳۸۹). تحلیلی بر رویکردهای روایی در پژوهش کیفی، فصلنامه روش شناسی علوم انسانی، سال ۱۶، شماره ۶۲، بهار، ۱۲۱-۱۶۰.
- ویلن، توماسال وهانگر، جیدیوید (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار. ترجمه سید محمد اعرابی وهاشم آقازاده، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- Armstrang, M. & Baron, A (2005). Handbook of strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance. London: CIPD.
- Armstrong, M (2010). Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management. London: Kogan Page.
- Bamberger, P. & Meshoulam, A (2000). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy. Academy of Management Review, 21 (4), 926-958.
- Baron, j. N. & Kreps, D. M (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: John Wiley
- Bin Othman, Rozhan and Poon, June M. L., (2000). What Shapes HRM? A Multivariate Examination, Employee Relations, Vol. 22, No.5.
- Chang, A., Huang, W. J. & Chun, T (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. International Journal of Manpower, 26 (5), 434-449.
- Christensen Hughes, Julia M (2012), "HRM and Universalism: is There one Best Way?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 14, No. 5.
- Daniels, S.R., et al., Collective assessment of the human resources managementfield: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future, Human Resource Management Review(2016),<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.002>

- De Vos, Ans., De Hauw, S. & Willemase (2013). Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study . Katholieke Universiteit Leuven. Retrieved from: [http://econpapers.repec.org/paper/nerleuven/urn\\_3ahdl\\_3a123456789\\_2f325227.htm](http://econpapers.repec.org/paper/nerleuven/urn_3ahdl_3a123456789_2f325227.htm)
- Gerhart, B. and Fang, M (2005). «National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence». *International Journal of Human Resource Management*. 6 (6): 971-986.
- Ghosh, P. & Geetika, M., (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software Industry. *Asian Journal of Management Cases*, 4(1).
- Guest, D (1987). “Human resource management and industrial relations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp. 503-21.
- Huang, T. C (2001). The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30 (2).
- Huang, T.C (2001), ‘The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies,’ *Personnel Review*, 30, 2, 132–151
- Janson. M. (1997). Qualitative inquiry and research design; Choosing among five traditions, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Kelliher, Clare and Perrett, Gilly (2001). Business Strategy and Approaches to HRM – A Case Study of New Developments in the United Kingdom Restaurant Industry, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 4.
- Kim, S., Wright, P. M. & Su, Z (2010). Human Resource Management and firm Performance in China: A Critical Review. *Asia Pacific Journal of Human resources*, 48(1).
- Luoma, Mikko (2003). Investigating the Link between Strategy and HRD, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6.
- Miller, D (2006). Strategic human resource management stores. *Journal of retailing and consumer services*, 13, 19-106.
- Satia, R and Radhakrishna, A (2015), Astuty on the Effect of human resource development on employment Relation, *Journal of management research*.
- Shenhr, A. J., Milosevic D., Dvir D., Thamhain H (2007). Linking Project Management to Business Strategy. Project Management Institute.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H (2015). Strategy Alignment Between HRM, KM, and Corporate Development. *International Journal of Manpower*. 26 (6).
- Srivannaboon S, Milosevic DZ (2014). The process of translating business strategy in project actions. In: Slevin DP, Pinto JK, Cleland DI, editors. *Innovations Project Management Research*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Yazhou. W., and Jian, L (2011). Empirical Research on Influence of Mission Statements on the Performance of Nonprofit Organization. *Procedia Environmental Sciences*, 11, 328-333.