

## طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضائات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

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

### چکیده

هدف از این تحقیق، طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضائات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر اساس روش تحلیل داده بنیاد می‌باشد. روش‌شناسی این تحقیق از حیث نتیجه، جزء تحقیقات کاربردی، از حیث هدف جزء تحقیقات اکتشافی و از حیث روش اجرای کار به صورت کیفی می‌باشد؛ که از طریق تحلیل تئوری زمینه‌ای و با انجام مصاحبه، داده‌های لازم جمع‌آوری گردید و کدگذاری باز، انتخابی و محوری انجام گرفت و مدل پارادایمی تحقیق طراحی شد. جامعه‌ی آماری تحقیق با توجه به اشباع نظری داده‌ها شامل ۱۳ نفر از خبرگان منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش می‌باشد که با انجام هماهنگی‌های لازم، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با آن‌ها انجام گرفت. به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نتایج در بخش کیفی نشان داد، در شرایط علی، توسعه‌ی منابع انسانی سه معیار عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی، در شرایط زمینه‌ای سه معیار نگرش سازمانی به توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، چالش‌های چشم‌انداز و رسالت سازمان، در شرایط مداخله‌گر معیار کارکرد قوانین و آیین‌نامه‌ها و محتوای قوانین و آیین‌نامه‌ها، در راهبردها سه معیار راهبردهای ساختاری، عملیاتی و فراسازمانی و در پیامدها معیار پیامدهای کارکردی سازمانی، ارزش محوری، ساختاری و فرهنگی وجود دارد.

واژگان کلیدی: توسعه‌ی منابع انسانی، سازمان نیروی دریایی ارتش، تحلیل داده بنیاد

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۵/۰۶

۱ دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد خوراسگان

۲ استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد خوراسگان

۳ استادیار علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان واحد خوراسگان

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با افزایش شتاب، پیچیدگی و غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییر مواجه هستند. به گونه‌ای که اگر خود را با شرایط در حال تغییر تطبیق ندهند، نمی‌توانند در این شرایط عملکرد مناسبی داشته باشند و با مشکلات فراوانی روبرو می‌شوند. توسعه‌ی منابع انسانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق سازمان‌ها با شرایط در حال تغییر داشته باشد چرا که سازمان‌ها از مجموعه‌ای از افراد تشکیل شده است که برای رسیدن به اهداف تدوین شده تلاش می‌نمایند. توسعه‌ی منابع انسانی در بیان نحوه مدیریت مهارتی‌های وظیفه‌ای (کوها و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) و هم‌راستا سازی با برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها (کاپالدو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و همچنین، نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی آن‌چه این سازمان‌ها کسب می‌کنند، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند (هیمریکس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). به‌طور جامع‌تر، بیان چگونگی عملکرد سازمان‌ها در محیط پویا باعث شده تا پژوهش در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین مکتب‌هایی تبدیل شود که به هنگام پژوهش در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک می‌توان به آن استناد کرد. (هلفات و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). در سازمان‌های دولتی هم‌چون سازمان‌های نظامی به دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و وجود ساختارهای الزام‌آور میزان اهمیت قابلیت‌ها یا توانمندی‌های منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است و از نظر راهبردی با بخش خصوصی متفاوت می‌باشد، چرا که در سازمان‌های دولتی توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر تحت تأثیر تصمیمات مهم مدیران و تدوین‌کنندگان سیاست‌های سازمان‌های دولتی تغییر می‌نماید (بارتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ گروه مشاوره امور دولتی استرالیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ بیسنت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

در نیروی دریایی با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر فعالیت‌های سازمان و الزامات موجود در آن، کارکنان به قابلیت‌هایی برای انجام مؤثر وظایف شغلی نیاز دارند، در تحقیق حاضر مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی از طریق مصاحبه هدفمند با خبرگان در این سازمان شناسایی می‌شود. ابعاد مربوط به موضوع در این تحقیق، شامل شناسایی موانع توسعه‌ی منابع انسانی، تشخیص راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی و تبیین پیامدهای توسعه‌ی منابع انسانی می‌باشد، البته تمام مراحل تحقیق، مبتنی بر شرایط و اقتضائات نیروی دریایی<sup>۸</sup> در رابطه با توسعه‌ی منابع انسانی می‌باشد.

نگاه به نیروی دریایی در دهه‌های قبل به‌عنوان یک نیروی تجهیزات محور بوده، همین امر و مجموعه شرایط حاکم در گذشته مانع توجه شایسته به نیروی انسانی گردیده است. در حال حاضر با توجه به نقش استراتژیک منابع انسانی در نیروی دریایی، پرداختن به توسعه و توانمندی کارکنان امری حیاتی می‌باشد چراکه با تغییر و تحولات رویه‌های کاری و ورود فناوری در حوزه‌های مختلف نظامی‌گری، مهارت و قابلیت کارکنان عامل گره‌گشا در جهت انطباق با تحولات و الزامات محیط کار به حساب می‌آید. بنابراین، توسعه‌ی منابع انسانی با ارتقاء قابلیت‌های تخصصی و علمی، ایجاد بینشی راهبردی و افزایش تعهد کارکنان باعث بهبود عملکرد نیروی دریایی می‌گردد، از آنجایی که نیروی دریایی با حفظ حراست از مرزهای آبی با مسائلی همچون امنیت ملی و اقتدار ملی سروکار دارد توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی امری راهبردی در سطح ملی است. مضاف بر این تغییرات مداوم محتوای مشاغل و مجموعه شرایط سازمانی، توسعه منابع انسانی را به عنوان ابزاری برای کسب مهارت‌های مورد نیاز و انطباق مؤثر کارکنان با شرایط جدید اجتناب‌ناپذیر می‌سازد؛ بنابراین انجام تحقیق در حوزه توسعه منابع انسانی برای برخورد با چالش‌های پیش رو امری حیاتی می‌باشد.

1 Kotha

2 Capaldo

3 Heimeriks

4 Helfat

5 Barreto

6 Advisory Group on Reform of Australian Government Administration

7 Bessant

8 Naval Force

با توجه به اشتغال محقق در نیروی دریایی، مسائل زیر را می‌توان به‌عنوان مصادیق معضلات منحصربه‌فرد سازمان در حوزه‌ی منابع انسانی برشمرد؛ نیروی دریایی ارتش ناگزیر به ارتقاء از درون می‌باشد چرا که در بدنه‌ی مدیریتی خود، به‌واسطه‌ی مسائل امنیتی قادر به جذب نیروی کیفی و زبده از بیرون نمی‌باشد. مضاف بر این، دانش سازمان نیز به دلیل فوق‌الذکر کمتر به بیرون سازمان انتشار پیدا می‌کند و فقط افراد سازمان قادر به فراگیری و به‌کارگیری دانش و اطلاعات می‌باشند. هم‌چنین، منحصربه‌فرد بودن مأموریت نیرو در دفاع از سرحدات آبی، وجود تهدیدات خاص منطقه‌ای در خلیج فارس، مسئله‌ی توسعه‌ی منابع انسانی در نیروی دریایی را در کانون توجه محقق قرار داده است. مهم‌ترین جنبه‌های مجهول یا مبهم در رابطه با موضوع تحقیق عبارت‌اند از:

- در سطح توصیفی اطلاعات کمی در مورد وظایف منابع انسانی در سازمان‌های نظامی از جمله نیروی دریایی که سازمان مورد بحث این تحقیق می‌باشد، وجود دارد. این محدودیت در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی ملموس‌تر می‌باشد.

- فراتر از سطح توصیفی، در سطح تبیینی نیز در زمینه‌ی مدل‌های جامعی که متغیرهای مختلف توسعه‌ی منابع انسانی در نیروی دریایی را در تعامل با یکدیگر به تفصیل مشخص نماید، کمبود وجود دارد.

حوزه‌ی علمی این مطالعه در حیطه‌ی پژوهش مدیریت منابع انسانی است، حیطه‌ی موضوع مورد بررسی، توسعه‌ی منابع انسانی است که در آن متغیرهای مربوط به موانع توسعه، راهبردهای توسعه و پیامدهای توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی تبیین می‌گردد، در نتیجه‌ی این تبیین، مدلی برای سازمان مورد مطالعه ترسیم می‌گردد. در این پژوهش قصد بر آن است که با روش تحقیق کیفی با اتکای فلسفی به پارادایم پراگماتیسم (عمل‌گرا) در فرآیند تحقیق، یک مدل مناسب و کاربردی توسعه منابع انسانی برای نیروی دریایی تدوین گردد.

لذا با توجه به توضیحات داده شده، این تحقیق به دنبال طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضائات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

توسعه‌ی منابع انسانی در مورد انسان‌های آگاهی است که در نظام‌های مولد ایفای نقش می‌کنند. هدف توسعه‌ی منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسان‌ها را در دستیابی به موفقیت یاری می‌دهد. این موفقیت هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی است. دو مقوله‌ی اصلی در توسعه‌ی منابع انسانی عبارت‌اند از: ۱- یادگیری فردی و سازمانی و ۲- عملکرد فردی و سازمانی (واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ ریونا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ اسوانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در واقع توسعه‌ی منابع انسانی در یک بیان کلی، مجموعه‌ی گسترده از توانایی‌های یک سازمان شامل تغییرات بیرونی، ایجاد کارآفرینی گروهی، سازگاری با شرایط ناپایدار و بی‌ثبات و... هستند (کاپالدو و مسنی پتروزالی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، توسعه خلق نمی‌شود، بلکه همانند قابلیت‌های کنونی در تعامل با منابع سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (زهره و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ ورمیرین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). جستجو در پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، توسعه‌ی منابع انسانی از کارها و امور عادی شامل فرآیندهای جمعی مستمر، هدف‌مند، آگاهانه (و یا حتی ناآگاهانه) تشکیل شده‌اند. (آبروزینی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲؛ روروپ و فلدمن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۵۵۹؛ چریوگ و کلیچ برد<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷: ۹۱۵). این کارها و امور عادی از طریق تلاش‌های آگاهانه و منظم و یا فعالیت‌های ناآگاهانه و عادی که توسط دست‌اندرکاران سازمانی در کار روزمره‌شان انجام می‌شود، توسعه می‌یابند. این تلاش‌ها و فعالیت‌ها یا می‌توانند آشکار و مشخص باشند و یا می‌توانند به‌طور غیرمستقیم

1 Watkins and Marsick

2 Ruana

3 Swanson

4 Capaldo & Messeni Petruzzelli

5 Zahra

6 Vermeeren

7 Ambrosini

8 Rerup & Feldman

9 Schreyog & Kliesch-Eberl

روش‌هایی برای حل مسئله باشند (بیکر و همکاران<sup>۱</sup>). از آن‌جا که این یک فرآیند تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد، در نتیجه توسعه‌ی قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و آنالیز نحوه‌ی استفاده از منابع سازمانی در حین اجرای امور عادی سازمان است (هیمریکس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). یکی از مهم‌ترین این منابع، منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. منابع انسانی، تنها منبع تحت مالکیت یا کنترل سازمان‌ها نیستند، اما مهم‌ترین آن قلمداد می‌شوند که برای توسعه و رسیدن به اهداف سازمانی توجه به آن‌ها لازم و ضروری است (روثايرمل و هس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ زهرا و جورجی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). نکته‌ی مهم و قابل توجه، شناخت و ادراک جنبه‌های مورد تأکید در توسعه‌ی منابع انسانی است (پرسوید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). می‌توان ابعاد اثرگذار بر توسعه‌ی منابع انسانی را در جدول ۱ مشاهده نمود.

جدول (۱) جنبه‌های مورد تأکید در توسعه منابع انسانی با توجه به تحقیقات انجام شده

محققان	ابعاد اثرگذار بر توسعه منابع انسانی
رید و بارینگتون <sup>۶</sup> (۱۳:۱۹۹۷)	فعالیت‌های یادگیری برنامه‌ریزی شده
هریسون <sup>۷</sup> (۱۲:۱۹۹)	فرآیند یادگیری
گانثور مک‌گراث <sup>۸</sup> (۲۰۰۱:۱۲۱)؛ پریوتی و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۰۹:۳۱۷)	جذب و گسترش دانش
اکمن و یلماز <sup>۱۰</sup> (۷۲:۲۰۰۸)	روحیه کارآفرینی
چنگ و وانگ (۲۰۰۸:۲۵۵)؛ درنویس و کریوکیوناس <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱:۲۶۳)؛ پاندزا و تورپی <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹:۵۱۲۰)؛ لوسون و سامسون <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۱:۳۷۹)	فرهنگ سازمانی
هیلتون <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰:۱۵)؛ جاکوب <sup>۱۵</sup> (۳۳:۲۰۰۸)	یادگیری و کاهش مقاومت‌ها در برابر تغییر

با توجه به این ابعاد، می‌توان از آن‌ها به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز، توسعه‌ی منابع انسانی یاد نمود، چرا که می‌توانند زمینه را برای بروز تعارضات سازنده و تمایل به انحلال روش‌های قدیمی و به‌کارگیری روش‌های جدید فراهم سازند. اگر بخواهیم چرایی اهمیت توسعه‌ی قابلیت‌های منابع انسانی را از منظر تئوریک توضیح دهیم، به این نقطه‌ی تاریک در این‌گونه پژوهش دست می‌یابیم که اگرچه پژوهش درباره توسعه‌ی قابلیت‌های منابع سازمانی پیشرفتی داشته است و باز هم گرچه شرکت‌ها معمولاً بر روی منابع ملموس و غیرملموس کنترل و نظارت دارند و تلاش دارند از طریق ایجاد تعادل بین این منابع به توسعه‌ی قابلیت‌ها اقدام نمایند، اما باوجود این، توسعه‌ی قابلیت‌های سازمانی صرفاً بر ابعاد سرمایه‌ای و فیزیکی متمرکز شده است و سازمان‌ها با توسعه‌ی ابعاد تکنولوژیکی و فناورانه‌ی خود تلاش دارند به مزیت رقابتی دست یابند، در حالی که چندان به منابع غیرقابل لمس همچون توسعه‌ی تفکرات کارکنان توجه نمی‌شود. تکوین مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک کاربردهای تئوری ذی‌نفعان در ارتباط با توسعه‌ی منابع انسانی را برجسته می‌نماید. در توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک، ذی‌نفع کسی است که اقداماتش بر فعالیت‌های مدیریت توسعه‌ی

- 1- Becker
- 2- Heimeriks
- 3- Rothaermel & Hess
- 4- Zahra & George
- 5- Persaud
- 6- Reid and Barrington
- 7- Harrison
- 8- Gunther McGrath
- 9- Prieto
- 10- Akman & Yilmaz
- 11- Drnevich & Kriauciunas
- 12- Pandza & Thorpe
- 13- Lawson & Samson
- 14- Hilton
- 15- Jacob

منابع انسانی در سازمان اثرگذار است. در حقیقت ذی‌نفعان از فعالیت‌ها و سیاست‌های توسعه‌ی منابع انسانی تأثیر پذیرفته و بر آن‌ها اثر می‌گذارند. مسئله‌ی کلیدی در توسعه‌ی منابع انسانی شناسایی انتظارات گروه‌های مختلف ذی‌نفعان و قدرتی است که ممکن است اعمال کنند. جهت بررسی اثر ذی‌نفعان مختلف بر تدوین و اجرای استراتژی‌های توسعه‌ی منابع انسانی دو مدل به شرح زیر وجود دارد:

- مدل اقتدار منفرد مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی<sup>۱</sup>

- مدل هادی توسعه‌ی منابع انسانی<sup>۲</sup>

مدل نخست که قدرت و حق مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در اختیار متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی است. در این حالت توسعه‌ی منابع انسانی انفعالی بوده و هدف عمده‌ی تقویت ارزش‌ها و نظام‌های موجود می‌باشد. لیکن مدل دوم بر این پایه استوار است که قدرت و حق مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در اختیار افراد و گروه‌های مختلفی است و متخصصان منابع انسانی در اینجا به‌عنوان راهنما عمل کرده و تلاش می‌کنند تا بین منافع گروه‌ها مختلف توازنی ایجاد نمایند. بدین ترتیب، توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر به اهداف سازمان توجه داشته و نقش فعالانه‌تری ایفا می‌نماید و آموزش‌ها بیشتر استراتژی‌گرا هستند.

هم‌چنین بیرواسپکتور<sup>۳</sup>، بین آموزش و توسعه‌ی سنتی با توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک تمایز قائل شده، عنوان می‌کنند؛ توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک را می‌توان به‌عنوان مداخله‌ی فعالانه و گسترده در نظر گرفت که با برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط می‌شود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه، به‌عنوان مداخلات واکنشی و جزئی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته می‌شد. توسعه‌ی منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند بخورد (گاروان، ۲۰۰۴).

تفاوت بین توسعه‌ی سنتی و توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک از دیدگاه روسول و کانزاس به شرح زیر می‌باشد.

- توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک از توسعه‌ی سنتی عملی‌تر است. توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک ذی‌نفعان بیشتری را شامل می‌شود.

- توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک تأکید کمتری بر نقش تجربه دارد. توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک از این نظر حمایت می‌کند که افراد بیش از آن‌که به مسائل آشکار شده واکنش نشان دهند، باید دانش و مهارت مورد نیاز در آینده را پیش‌بینی نموده و آن را کسب نمایند (روسول و کانزاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

در این راستا، ساهو<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان، تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمان تلاش نمودند، این موضوع را در مورد ۲۹۰ کارمند اجرایی و غیر اجرایی دو کارخانه‌ی تولیدی در کشور سوئد بررسی نماید. در این تحقیق از فن دلفی برای بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدل ابتدا استفاده شد و سپس به‌منظور تبیین مدل در جامعه‌ی هدف از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده گردید و نتایج تحقیق نشان داد که توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است. هم‌چنین، دنیلز شانا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی اقدام به بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه‌ی منابع انسانی: با رویکرد توسعه‌ی چشم اندازه‌های تئوری آتی منابع انسانی نمودند. در این تحقیق بیان شده است که تحقیقات قبلی نتوانسته‌اند به دلیل پراکندگی در بررسی‌های توسعه‌ی منابع انسانی چندان موفق عمل نمایند و به‌منظور بررسی ابعاد منابع انسانی الزاماً نباید ابعاد گسترده‌ی آن را بررسی کرد، بلکه می‌توان با تمرکز بر یک بخش هم‌چون آینده‌نگری در توسعه‌ی منابع انسانی ایده‌آل‌ها و نیازمندی‌های آتی سازمان‌ها به منابع انسانی را بررسی نمود. درواقع این

1- Single Sovereign Model of HRD Management

2- Steerer Model of HRD Management

3- Beer and Spector

4- Rothwell and Kanzas

5- Sahoo

6- Daniels shana

پژوهش الزامات توسعه‌ی منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده‌ی سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمی موفقیت در این راه بیان نمود. شاک و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی رابطه توسعه منابع انسانی با تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی تعهد کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد، مشارکت در توسعه‌ی انسانی و رضایت شغلی (احساسی، رفتاری، شناختی) رابطه‌ای منفی با تمایل به ترک خدمت ایفا می‌کند. همچنین، نقش میانجی تعهد در این پژوهش ثابت شده است. از طرف دیگر در تحقیقات داخلی موضوع توسعه‌ی منابع انسانی، یک موضوع مهم و چالش‌برانگیز محسوب می‌شود. در این راستا به‌عنوان مثال حسین پور و قربانی پاجی (۱۳۹۶) در پژوهشی تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران را بررسی نمودند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیانگر آن است که فرآیندهای توسعه منابع انسانی شامل آموزش کارکنان، توسعه‌ی شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی با تأثیرگذاری بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی برای سازمان ورزش و جوانان می‌شود. همچنین، ناصحی فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶) در پژوهشی اقدام به ارائه‌ی مدل توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی وزارت دادگستری نمودند.

روش مورد استفاده در این مقاله، روش تحقیق آمیخته بوده است. برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه، از روش مصاحبه‌ی ساختاریافته و نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این راستا، پس از انجام مصاحبه با صاحب‌نظران در زمینه‌ی تحقیق با بررسی محتوای فرم‌های مصاحبه ۵۹ کد باز استخراج و در ۸ کد گزینشی و انتخابی دسته‌بندی شدند. ۸ کد گزینشی و انتخابی شامل عوامل مدیریتی، عوامل فردی، تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی، میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف، شرایط نرم‌افزاری محیط کاری، ارزش‌ها و رفتار سازمانی، دین‌محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی بوده است. در بعد کمی تحقیق، هریک از کدهای گزینشی و انتخابی در قالب یک فرضیه‌ی تعریف و با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت و تمامی کدها مورد تأیید واقع شد. صرم و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به شناسایی ماتریس توسعه‌ی منابع انسانی جهت فهم دوسویگی عاملیت و ساختار اقدام نمودند. این پژوهش، به آزمون نظریه‌ی ساختاریابی گیدنز، درباره‌ی نقش دوسویه‌ی عاملیت و ساختار در توسعه‌ی منابع انسانی پرداخت. مآخذ گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه و پیشینه‌ی پژوهشی بوده و مشارکت‌کنندگان آن، مدیران شرکت مپنا و خبرگان حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی بوده است. نتایج نشان داد که چهار وضعیت توسعه به‌صورت یک ماتریس دو در دو برای شرکت مپنا امکان‌پذیر می‌باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

از آنجایی که هر تحقیقی را می‌توان از سه حیث نتیجه، هدف و نوع داده مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و بر این اساس ترکیب‌های مختلف از لحاظ نتیجه، هدف و نوع داده قابل تصور خواهد بود؛ این تحقیق از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات کاربردی قلم‌داد می‌گردد؛ زیرا به دنبال طراحی و توسعه‌ی مدل توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش می‌باشد. از لحاظ هدف انجام، این تحقیق جزء تحقیقات توصیفی است و بر این مبنا استراتژی تحقیق کیفی ما از نوع میدانی است. روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی است. در واقع رویکرد پژوهشی این مطالعه، به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقراء است؛ بدین منظور، از طریق انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش، تلاش گردید مدل پارادایمی تحقیق طراحی گردد. به عبارت دیگر، در این پژوهش تعداد ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. متوسط زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه بوده است. علت انجام این تعداد مصاحبه رسیدن به نقطه‌ی اشباع تئوریک در بحث کدهای مفهومی ایجاد شده می‌باشد.

جدول (۲) مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق

مورد	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
مشارکت‌کننده شماره ۱	مرد	۴۱ سال	دکتری	۱۹ سال	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه نیروی دریایی ارتش
مشارکت‌کننده شماره ۲	مرد	۴۴ سال	دکتری	۲۶ سال	مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۳	مرد	۳۹ سال	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیریت دولتی	واحد برنامه‌ریزی ستاد نیروی دریایی ارتش
مشارکت‌کننده شماره ۴	مرد	۴۶ سال	دکتری	۲۸ سال	مدیریت دولتی	مسئول آموزش معاونت آموزشی نیروی دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۵	مرد	۴۸ سال	دکتری	۲۵ سال	مدیریت آموزشی	استادیار دانشکده مدیریت و کمیسر دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۶	مرد	۴۲ سال	کارشناسی ارشد	۲۶ سال	مدیریت دولتی	کارشناس معاونت پژوهش
مشارکت‌کننده شماره ۷	مرد	۳۹ سال	دکتری	۱۸ سال	افسر ارشد فرماندهی	مدیریت جهاد خودکفایی نیروی دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۸	مرد	۴۲ سال	دکتری	۲۳ سال	مدیریت آموزشی	مدیریت تحصیلات تکمیلی معاونت آموزش نیروی دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۹	مرد	۴۱ سال	دکتری	۲۱ سال	مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه علوم دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۱۰	مرد	۳۹ سال	دکتری	۱۸ سال	مدیریت آموزشی	مدیر گروه دانشکده مدیریت و کمیسر دانشگاه علوم دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۱۱	مرد	۳۶ سال	دکتری	۱۵ سال	مدیریت آموزشی	مسئول ارزیابی مدیریت دانشگاه علوم دریایی
مشارکت‌کننده شماره ۱۲	مرد	۴۷ سال	دکتری	۲۶ سال	افسر ارشد مدیریت و کمیسر مدیریت	مدیر برنامه‌ریزی نیروی دریایی ارتش
مشارکت‌کننده شماره ۱۳	مرد	۴۱ سال	دکتری	۱۷ سال	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	استادیار دانشگاه علوم دریایی

از آن جایی که در پژوهش‌های کیفی معنای روایی و پایایی تا حد زیادی، دست‌مایه‌ی تفکرات کمی‌گرایی شده است، به همین دلیل، بر اساس نظر استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) برای ارزش‌یابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت و کثرت‌گرایی استفاده می‌شود.

جدول (۳) معیارهای تائید پژوهش از منظر کیفی

مقبولیت	کثرت‌گرایی
تعریف: مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. (Janesick et al, 1994: 215).	تعریف: کثرت‌گرایی راهی برای اعتبار دهی است. از آنجا که در هیچ شیوه‌ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت‌گرایی 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. (Janesick et al, )

1 Strauss &amp; Corbin

.1994: 215	
معیارهای کثرت‌گرایی	معیارهای مقبولیت
<p>کثرت‌گرایی در داده‌ها<sup>۱</sup>: با توجه به تعدد منابع استفاده شده در این پژوهش که هم‌زمان یادداشت‌برداری و بازبینی‌های مکرر بر اساس مبانی نظری و رفرنس‌های استفاده‌شده، صورت می‌پذیرفت می‌توان گفت، از این منظر تحقیق مورد تأیید است.</p>	<p>تناسب<sup>۱</sup>: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش سه نفر از متخصصان حوزه مدیریت به تأیید رسید. همچنین مدل طراحی‌شده ناشی از تحلیل گردند تئوری در اختیار ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.</p>
<p>کثرت‌گرایی در پژوهشگر<sup>۲</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>۳</sup> یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی است؟ در این‌باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش برای دستیابی به موفقیت، مفید و مؤثر است.</p>
<p>کثرت‌گرایی در تئوری<sup>۴</sup>: در این تحقیق به دلیل مصاحبه با افراد متخصص در سازمان نیروی دریایی ارتش، می‌توان با توجه به سطح علمی این اساتید در زمینه‌ی منابع انسانی و سطح تجربه‌ی آن‌ها، بیان نمود، از منظر شناخت تئوری‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان، تحقیق کاملاً اغنا بوده است.</p>	<p>مفاهیم<sup>۵</sup>: یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر راهبردهای ارزش محور مثل راهبردهای خلق ایده و یا تمرکز بر هم‌راستا سازی تکنولوژیکی در توسعه‌ی منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.</p>
	<p>استناد به یادداشت‌ها<sup>۶</sup>: از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مباحث‌ها، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگر تلاش کرد در بخش‌های مختلف فرایند روایتگری قابلیت‌های منابع انسانی به یاد نوشته‌های مستخرج از داده‌ها استناد کند.</p>

### یافته‌های تحقیق

بعد از بررسی پیشینه‌ی پژوهش و مطالعه‌ی الگوهای ارائه‌شده از منابع داخلی و خارجی، تعدادی از متغیرهای مشترک شناسایی شد که عمدتاً در اغلب الگوها تکرار شده و مورد توجه بیشتر صاحب‌نظران بود. سپس، با انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر از اساتید مجرب دانشگاه، خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی نیروی دریایی ارتش، تلاش گردید مدل پارادایمی تحقیق طراحی گردد. در ادامه، روند تعیین مؤلفه‌های اصلی و فرعی تحقیق به‌منظور طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش با توجه به الزامات و اقتضات سازمان نشان داده می‌شود که بر اساس نظر خبرگان و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفته است.

در کدگذاری باز جملات کلیدی مصاحبه‌ها در قالب پاراگراف‌های مشخصی در جداول بر اساس صحبت‌های هر مصاحبه‌شونده آورده می‌شود و محقق از طریق آن مفاهیم کلی در رابطه با موضوع تحقیق را مشخص و بر مبنای جملات بیان شده توسط هر مصاحبه‌شونده، نکات کلیدی و گاه مبهم موضوع در قالب کدگذاری باز استخراج می‌کند. در

- 1- Fit
- 2- Triangulation in Data
- 3- Applicability
- 4- Triangulation in Investigator
- 5- Concepts
- 6- Triangulation in Theory
- 7- Evidence of memos



کدگذاری محوری، مفاهیم به دست آمده از کدگذاری باز را، با یکدیگر مقایسه کرده و مفاهیمی که از لحاظ معنایی با یکدیگر تناسب داشتند و بر موضوع واحدی دلالت می‌کردند، به صورت یک مقوله در می‌آیند و نامی برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. برای نام‌گذاری مقولات چنانچه مقوله‌ی مدنظر دارای نامی واضح و مفهومی شناخته شده در منابع تئوریک بوده، از آن نام استفاده می‌شود تا از استنباط متفاوت افراد در زمان مطالعه‌ی نتایج، جلوگیری به عمل آید. در غیر این صورت، برای مقوله‌ی شناسایی شده نام‌گذاری صورت می‌گیرد. با توجه به این که مصاحبه‌شوندگان به تناوب به فرایند توسعه‌ی منابع انسانی در نیروی دریایی اشاره داشتند، پدیده‌ی محوری شناسایی شد، پس از تعیین پدیده‌ی محوری (فرایند توسعه منابع انسانی)، نوبت به ربط دادن سایر مقوله‌ها به این پدیده می‌رسد. این کار با به کارگیری یک مدل پارادایمی شامل موانع<sup>۱</sup>، راهبردها<sup>۲</sup> و پیامدها<sup>۳</sup> انجام می‌شود. به اعتقاد اشتراوس و کوربین، کاربرد این مدل پژوهشگر را قادر می‌کند تا درباره داده‌ها به طور منظم بیندیشد و آن‌ها را به هم مرتبط کند. به منظور محدودیت صفحات مقاله، کدگذاری باز و محوری طبق جداول طراحی شده که در ادامه می‌آید، مشخص می‌گردند.

شرایط علی شرایطی هستند که پدیده‌ی اصلی (فرایند توسعه منابع انسانی) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به وقوع یا گسترش پدیده‌ی مورد نظر می‌انجامد. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، درحالی که، از آنجاکه، چون، به سبب و به علت، بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد، محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد (اشتراوس و کوربین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). طبق جدول زیر با توجه به محدودیت تعداد صفحات مقاله و هم‌چنین گستردگی این تحقیق، به طور نمونه چند مورد از کدها ارجاع داده شده است.

جدول (۴) کدگذاری باز و کدگذاری محوری شرایط علی توسعه منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش

شرایط علی			
شرایط علی	موانع	کدگذاری محوری	
عوامل سازمانی	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
		ارتقای عمودی سنتی مبتنی بر ارشدت	
		ساختار سازمانی متمرکز و گسترده	
		اختلال‌های ناشی از ضعف تعریف روابط شغلی غیررسمی	چالش‌های عدالت محوری
		وجود سیستم‌های ساختار بوروکراسی سازمان	
		وجود خلأهای انگیزشی	
		ضعف تعریف مسئولیت‌ها و اختیارات	چالش‌های تفویض مسئولیت‌ها و اختیارات
		وسعت و تمرکزگرایی	
		وجود خلأهای شغلی	
		عدم تناسب متعادل بین درجه اختیارات در کارها با تکالیف و مسئولیت‌های موجود در مشاغل	
	عدم متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی بر مبنای نیازهای سازمان	کارکرد آموزش‌ها در توسعه‌ی خود رهبری	
	نبود معیارهای تعریف شده حیطه‌های وظیفه‌ای برای هر فرد جهت مشارکت در تصمیم‌گیری		

- 1- Causal Conditions
- 2- Strategy
- 3- consequences
- 4- Strauss & Corbin

	عدم تعریف شرح نیازها و خواسته‌های کارکنان در تدوین برنامه‌های آموزشی	
	ضعف شاخص‌ها و معیارهای شغلی مهارتی موردنیاز	
	عدم توسعه محتوای برنامه‌های آموزشی	
	ضعف به‌کارگیری‌های توانمندی فردی در بعد آموزش	
نبود حرفه‌ای‌گرایی	عدم تطبیق مدرک دانشگاهی با مسئولیت‌های سازمانی در سطوح تصمیم‌ساز	
	ضعف هماهنگی ماهیت شغلی با تحصیلات دانشگاهی	
	عدم واکاوی تناسب گرایانه بین تحصیلات و توانمندی‌ها	
	تمرکز بیشتر بر تجربه و سنوات خدمت	
وضعیت شایستگی‌های ارزشی	ضعف تعریف معیارهای معنویت	کارکردهای ارزشی
	ضعف ویژگی‌های رفتاری توسعه‌گرا	
	فقدان فضای روانی متمایل به توسعه	
	عدم تمرکز بر ارزش‌های توسعه‌طلبانه‌ی سازمان	
	عدم یکپارچگی انسجام فکری و معنوی برای توسعه	
وضعیت شایستگی‌های اخلاقی	فقدان تعریف مشخصی از مهارت‌های اخلاقی	
	ضعف تعریف معیارهای رفتاری وجدان‌گرایی	
	ضعف تعاریف معیارهای ارزش‌های اخلاقی	
	کم‌توجهی به سیاست‌های توسعه‌ای اخلاقی	
وضعیت شایستگی‌های تخصصی	ضعف ابعاد تعریف‌شده مهارت‌های تخصصی	
	نبود تفکر فضای فکری تعامل‌گرا	
	عدم اشتراک تجربیات	
	پراکندگی حیطه‌های وظیفه‌ای مشاغل	
	عدم درک علل ریشه‌ای حل مسائل مهارتی کارکنان	
	ضعف تمرکز بر تقویت مثبت	
چالش‌های فرهنگی سازمان در توسعه‌ی منابع انسانی	بی‌توجهی به معیارهای فرهنگی همچون نمادسازی	کارکردهای فرا‌سازمانی
	فقدان نمادسازی برای ایجاد انگیزه جهت ارتقای توانمندی کارکنان	
	نبود یکپارچه‌سازی تخصصی منابع در فرهنگ سازمانی	
	کم‌توجهی به نمادهای فرهنگی	
	ضعف وجود تفاهم‌های ادراکی و هنجاری کارکنان	
شکاف هم‌راستا سازی تکنولوژیک در توسعه‌ی منابع انسانی	ضعف دیدگاه دانش‌محوری مدیران در استفاده از فناوری‌های توسعه‌ی منابع انسانی	
	بی‌توجهی به فناوری اطلاعات به دلیل وجود مقاومت‌های ساختاری و نگرش‌های سنتی	
	ضعف ماهیت زیرسیستم تعریف‌شده‌ی خدمات با تکنولوژی سازمان	
	وجود تضاد بین تکنولوژی آموزشی و یادگیری مؤثر کارکنان	
	ترس از حرکت به سمت فناوری اطلاعات در باب توسعه‌ی منابع انسانی	
	عدم ایجاد فرآیندهای گردش اطلاعات	
تعامل محدود سازمان با محیط در توسعه‌ی منابع انسانی	بی‌توجهی به علل تأثیرگذار بیرون سازمان	
	عدم توجه به الزامات محیطی برای تطبیق مهارت‌های تخصصی با بیرون سازمان	
	عدم پویایی در روش‌های استخدام	

ضعف توجه به محیط در حال تغییر
-------------------------------

بستر (زمینه): بستر یا زمینه، مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده‌ی مورد نظر دلالت دارد. بستر، نشان‌گر مجموعه شرایط خاصی است که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جدول (۶) کدگذاری باز و کدگذاری محوری شرایط زمینه‌ای توسعه منابع انسانی نیروی دریایی ارتش

■ شرایط زمینه‌ای		
کدگذاری محوری	کدگذاری باز	زمینه‌های اصلی
حمایت مدیران از توسعه منابع انسانی	عدم حمایت‌های فکری و بودجه‌ای	نگرش مدیران به توسعه منابع انسانی
	عدم تمایل مدیران به استفاده از تکنولوژی جهت تغییر رویه‌های ثابت اداری	
	ضعف حمایت مدیران در توسعه منابع انسانی	
	عدم تجربه مدیران در حمایت از توسعه منابع انسانی	
رویکرد سلسله‌مراتب سازمانی به توسعه منابع انسانی	وجود چارچوب‌های سنتی	نگرش مدیران به توسعه منابع انسانی
	کم‌توجهی به تغییر راهبردهای تخصصی و توانمندی‌های فردی	
	نادیده گرفتن نقش‌های تصمیم‌ساز افراد در حیطه‌های شغلی و وظیفه‌ای	
روند ارزیابی آموزشی در سازمان	بی‌توجهی به نقش نیازسنجی آموزشی	نظام ارزیابی عملکرد
	ضعف ارزیابی آموزشی به دلیل عدم نیازسنجی	
	عدم شناخت ارزیابی با رویکرد توسعه منابع انسانی	
	عدم تناسب ارزیابی‌های دوره‌ای و تخصصی به دلیل کم‌توجهی مدیران	
ساختار نظام ارزیابی در توسعه منابع انسانی	عدم شناخت ارزیابی با رویکرد توسعه منابع انسانی	نظام ارزیابی عملکرد
	عدم ارزیابی سیاست‌ها و راهبردهای توسعه‌ای	
	عدم نیازمندی سازمان به ارزیابی منابع انسانی	
	عدم تناسب ارزیابی‌های دوره‌ای و تخصصی به دلیل کم‌توجهی مدیران	
چالش‌های چشم‌انداز	نبود چشم‌اندازهای آموزشی و توسعه‌ای	چالش‌های چشم‌انداز و رسالت سازمان
	بی‌توجهی به شناخت توانمندی‌ها و تخصص‌های بیرون سازمان	
	عدم اطلاع از مهارت‌های نخبگان بیرون سازمان	
چالش‌های رسالت و فلسفه وجودی	ضعف بینش شغلی	چالش‌های چشم‌انداز و رسالت سازمان
	ناآگاهی از قابلیت‌های تخصصی محیطی	
	عدم تطبیق و ایجاد هم‌راستایی بین مأموریت با چشم‌اندازهای توسعه منابع انسانی	

شرایط مداخله‌گر شرایط عامی قلم‌داد می‌شوند که بر راهبردها اثر می‌گذارند و معمولاً اثر این عوامل در مقایسه با سایر عوامل کم‌رنگ‌تر است. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه‌ی خاصی سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

جدول (۷) کدگذاری باز و کدگذاری محوری شرایط مداخله‌گر توسعه منابع انسانی نیروی دریایی ارتش

■ شرایط مداخله‌گر		
کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مداخله‌گرهای اصلی
محتوی قانون	ضعف آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها جهت ارتقای مهارت‌های کیفی کارکنان	قوانین آیین‌نامه‌ها
	وجود محتوای قوانین بر اصل وفاداری و تعهد به جای تخصص در استخدام	
	تعدد و پیچیدگی قوانین	
	عدم آینده‌نگری محتوایی تدوین قوانین و مقررات	

	وجود قوانین سنتی درون و بیرون سازمان
کارکرد قانون	عدم بازنگری در قوانین و مقررات
	ضعف آیین‌نامه‌های نظارتی در توسعه مسیر شغل
	تدوین قوانین خارج از سازمان
	قوانین و مقررات الزام‌آور و عدم انعطاف‌پذیر در توسعه

**راهبردها:** راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ی مورد نظر هستند. راهبرد، مقصود داشته، هدف‌مند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. هم‌واره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن‌ها را محدود می‌سازند (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

**پیامدها:** نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آن‌چه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود (همان منبع).

جدول (۵) کدگذاری باز و کدگذاری محوری راهبردها و پیامدهای توسعه منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش

■ راهبردها و پیامدها					
کدگذاری محوری	پیامد	کدگذاری باز	راهبردها		
			کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
پیامدهای اثربخشی کارکنان	پیامدهای اثربخشی کارکنان	ارتقای مشارکت فنی و اخلاقی	راهبردهای توسعه‌ی عادلانه‌ی منابع انسانی	تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه	راهبردهای ساتاری
		اثربخش‌تر شدن کارکنان در حیطه‌ی وظیفه‌ای از طریق آموزش تخصصی		تمرکز تشکیلات ساختاری برای توسعه هم‌راستاسازی ارتقای عمودی بامهارت و دانش کارکنان	
		تصمیمات بجا و به‌موقع ناشی از توانمندی کارکنان		شفاف‌سازی ارتباطات متقابل بین مدیران و کارکنان	
		هوشمندی مهارتی		توزیع عادلانه‌ی منابع همچون نیروی کاری بین دوایر	
		توازن بین جایگاه‌های شغلی و قابلیت حرفه‌ای افراد		کاهش فشار کاری بیش‌ازاندازه بر دوایر	
		ارتقای عدالت محوری		تغییر در روش‌های تخصیص منابع در راستای عدالت محوری	
پیامدهای اثربخشی تعادل و برابری	همکاری کارکنان	کاهش تضاد کار - خانواده	توانمندسازی منابع انسانی	کاهش تضادهای شغلی و	نفی استانداردهای افراطی مشاغل
		کاهش تضادهای شغلی و			ارتقای تنوع مهارتی و مسئولیتی برای

	گروهی		افزایش خود رهبری در حیطه‌های شغلی		
	توسعه‌ی عدالت‌های بیرونی				ایجاد امنیت استخدام
	توسعه ادراکی و شناخت سازمان				تناسب ساختاری بین شخصیت فرد با شخصیت سازمان
	توسعه روانی و بالا رفتن آستانه تحمل				متناسب‌سازی شغل با شاغل در سازمان
	ارتقای کیفیت زندگی کاری در سایه عدالت محوری				تمرکز بر سطح تحصیلات به‌عنوان یک ویژگی و معیار توسعه
	توسعه ادراکی شغلی کارکنان				شناخت فرصت‌های ارتقاء توانمندی
					راهبرد توسعه حرفه‌ای گرایبی و تخصص
پیامد ارتقای پاسخگویی و اعتماد	ارتقای سطح پاسخگویی در نتیجه شایستگی‌های اخلاقی و تخصصی	پیامدهای ارزش محور	راهبردهای فرآیندی خلق ایده	راهبردهای عملیاتی	
	مسئولیت فردی در قبال وظایف محوله				ایجاد فضای تعاملی از طریق فضای تفکر و پرورش خلاقیت
	اعتلای اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان در نتیجه مشارکت کارکنان				اتکا بر شناخت قابلیت‌های مهارتی کارکنان برای مشارکت و ایده سازی
	پیگیری سیاست‌های امنیت زا و ایجاد اعتماد عمومی				درک متقابل توانمندی‌های فردی برای ارتقای سطح مشارکت
	توسعه‌ی شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی				راهبردهای مشارکت فردی در راستای سیاست‌های ابلاغی ارتش
	افزایش اعتماد عمومی جامعه به دلیل ارتقای راهبردهای ارزش محور				تمرکز بر توانمندی‌های تخصصی برای جانشین پروری
	ارتقای معیارهای اعتماد				تمرکز به اولویت‌های شغلی برای جانشین پروری
پیامد تعهد و وفاداری	انگیزه‌ی بیشتر در راستای اهداف سازمان در سایه توسعه منابع انسانی	پیامدهای ارزش محور	راهبردهای شایسته‌سالاری		
	افزایش ادراک فردی از رسالت سازمان				تشویق افراد در ایجاد رقابت تخصصی
	کاهش نگرش‌های منفی گرایانه				توجه به ویژگی‌های ارزشی
	رضایت و خشنودی شغلی				پیروی از فرمایشات مقام معظم رهبری
توسعه‌ی هویت سازمانی کارکنان					
پیامد نهادینه شدن ارزش	ارتقای سیاست‌های ارزش محوری در سازمان	پیامدهای ارزش محور	راهبرد غنی‌سازی فرهنگ در توسعه‌ی منابع انسانی	درک جمعی اجزای فرهنگی همچون آداب و سنن، ارزش‌ها و هنجارها	

	تقویت فرهنگ سازمانی از طریق ارزشی‌های سازمانی با توسعه منابع انسانی			طراحی مجدد شغلی با توجه به ابعاد فرهنگی	
	ارتقا و نهادینه شدن معیارهای هنجاری و رفتاری			اتکای به غنی‌سازی فرهنگی به منظور توسعه‌ی منابع انسانی	
	خلق فرهنگ غالب در سازمان			درک المان‌های فرهنگی همچون آداب و سنن، نمادها و شعارها	
	بهبود رفتار و ایجاد الگوهای شناختی به دلیل تمرکز بر فرهنگ				
پیامد توسعه فناوری اطلاعات	پویایی درونی سازمان	راهبرد هم‌راستای تناسب تکنولوژیک با توسعه‌ی منابع انسانی		تعریف زیرسیستم‌های فناوری اطلاعات برای هر واحد سازمانی	
	ارتقای آگاهی‌های فناوری کارکنان			تطبیق سیستم‌های فرعی با سیستم اصلی فناوری اطلاعات	
	توسعه‌ی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات			تداوم در کاربردی کردن دانش	
	تقویت ارائه خدمات آنلاین			هم‌راستاسازی ساب سیستم‌های فناوری اطلاعات	
	ارتقای سرعت تصمیم‌گیری			به‌کارگیری متخصصان فناوری اطلاعات از منابع خارجی	
	ارتقای سرعت گردش اطلاعات				
پیامدهای دگردیسی	تأثیر تغییر برنامه‌ها و روش‌های اجرا در برداشت، تفکر و رفتار در سازمان	راهبرد تناسب سازی قلمرو محیطی با توسعه‌ی منابع انسانی		شناخت ریشه‌های مسائل و مشکلات برنامه‌های آتی برای توسعه	
	حرکت به‌سوی روش‌های جدید عملیات			انتخاب و استفاده از الگوهای مناسب جهت تطبیق بهینه با شرایط در حال تغییر	
	کاهش ابهامات سازمانی			تطبیق شرایط درون و بیرون سازمان	
	شناخت محیطی بهتر برای تغییر در سازمان				
	انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان				

کدگذاری انتخابی، مرحله‌ی اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که محقق بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. از آنجایی که امکان دارد، برخی مقوله‌ها یا روابط بین آن‌ها در الگوی حاصل از کدگذاری محوری به خوبی پایش نشده باشند، به همین دلیل، محقق در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی به حذف زوائد و بسط و تعمیم آن دسته از مقوله‌ها و روابط می‌پردازد که تا پیش از این به‌خوبی به آن‌ها پرداخته نشده است. محقق این کار را با اعتبارسنجی مقوله‌ها و روابط تعریف‌شده بین آن‌ها انجام می‌دهد (جنسیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). برای این کار، محقق دائماً به کتب و مقالات چاپ‌شده در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی و هم‌چنین مصادیق و مثال‌های مختلفی که افراد در حین مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره کرده‌اند، مراجعه می‌کند و توانایی تبیین الگوی صورت‌بندی شده خود را با استناد به آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد و هرکجا که لازم باشد به بسط و تعمیق عناصر و روابط این الگو می‌پردازد. در پایان بخش کدگذاری محوری

جدولی از دلایل و ریشه‌یابی شکل‌گیری این شرایط تحت عنوان یادداشت نظری<sup>۱</sup> که حاوی تأملات و اندیشه‌های تحلیل‌گر در مورد شرایط تحقیق است، ذکر می‌گردد.

جدول (۸) یادداشت نظری، ریشه‌یابی شکل‌گیری شرایط (علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای) پژوهش

شرایط	ابعاد	محور	توضیحات
تشریح علی	کارکردهای ساختاری	شرایط ضعف عدالت محوری در توسعه‌ی منابع انسانی	مقوله‌های مطرح‌شده در این حوزه با توجه به وجود ضعف عدالت محوری در توسعه‌ی منابع انسانی نیروی دریایی ارتش مطرح گردید و از نظر مفهومی تا حدی مطابق با دیدگاه‌های سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷)، اسپکتور <sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، فلاگر و کونوسکی (۱۹۸۹)، الکساندر و راندرمن <sup>۳</sup> (۱۹۹۷) می‌باشد.
		چالش‌های تفویض مسئولیت‌ها و اختیارات تخصصی	عوامل مطرح‌شده در این بخش به دلیل یکپارچه کردن روبه‌ها و فرآیندهای سازمانی در ذیل کارکردهای ساختاری سازمان در توسعه‌ی منابع انسانی ذکر شده‌اند و مطابق با دیدگاه هاشمی و پور امین زاد (۱۳۹۰)، کریتنر <sup>۴</sup> (۱۹۹۴) و یاراحمدی و همکاران (۱۳۹۱) می‌باشد.
		کارکرد آموزش‌ها	در این مقوله رویکردهای مربوط به نواقص آموزش و سیستم‌های آموزشی نیروی دریایی ارتش همچون ضعف نیازسنجی آموزش، چالش‌های محتوا در آموزش، به‌عنوان یک بعد از توسعه‌های منابع انسانی موردبررسی و توجه بوده است و مطابق با دیدگاه‌های رجایی پور و همکاران (۱۳۹۰)، رابرت و فوتی <sup>۵</sup> (۲۰۰۲) می‌باشد.
	کارکردهای ارزشی	حرفه‌ای‌گرایی	در این مقوله رویکردهای توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد عدم حرفه‌ای‌گرایی و تناسب شغلی با توانمندی‌های، تحصیلات و هوشمندی مورد توجه بوده است و با بسیاری از تحقیقات همچون هندرسون و کوک بام <sup>۶</sup> (۱۹۹۴)، پراهلد <sup>۷</sup> (۱۹۹۸)، میسنر و دوهرتی <sup>۸</sup> (۲۰۱۳) و کاتگالو و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۱۰) و سایر محققان دیگر مطابقت دارد.
		وضعیت شایستگی‌های ارزشی	این عامل به دلیل ضعف توجه سازمان نیروی دریایی ارتش در توسعه‌ی منابع انسانی به شایستگی‌های ارزشی مطرح گردیده است و اشاره وجود موانع شایستگی‌های هنجاری، فرهنگی در این سازمان دارد و مطابق با دیدگاه چن و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) و براون و همکاران <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۱) می‌باشد.
		وضعیت شایستگی‌های اخلاقی	از آنجایی که سازمان نیروی دریایی ارتش به عنوان یک سازمان و نهاد دفاعی و نظامی کشور محسوب می‌شود، ضعف وجود معیارهای شایسته‌ی اخلاقی می‌تواند ضربه‌ی مهلکی به بدنه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی سازمان وارد نماید که مطابق با دیدگاه‌های بیکر و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) می‌باشد.

1 Theoretical Note

2 Spector

3 Alexander & Ruderman

4 Kreitner

5 Roberts & Foti

6 Henderson & Cockburn,

7 Prahalad

8 Misener & Doherty

9 Katkalo, Pitelis & Teece

10 Chen, Haowen., Li, Yuan, Liu

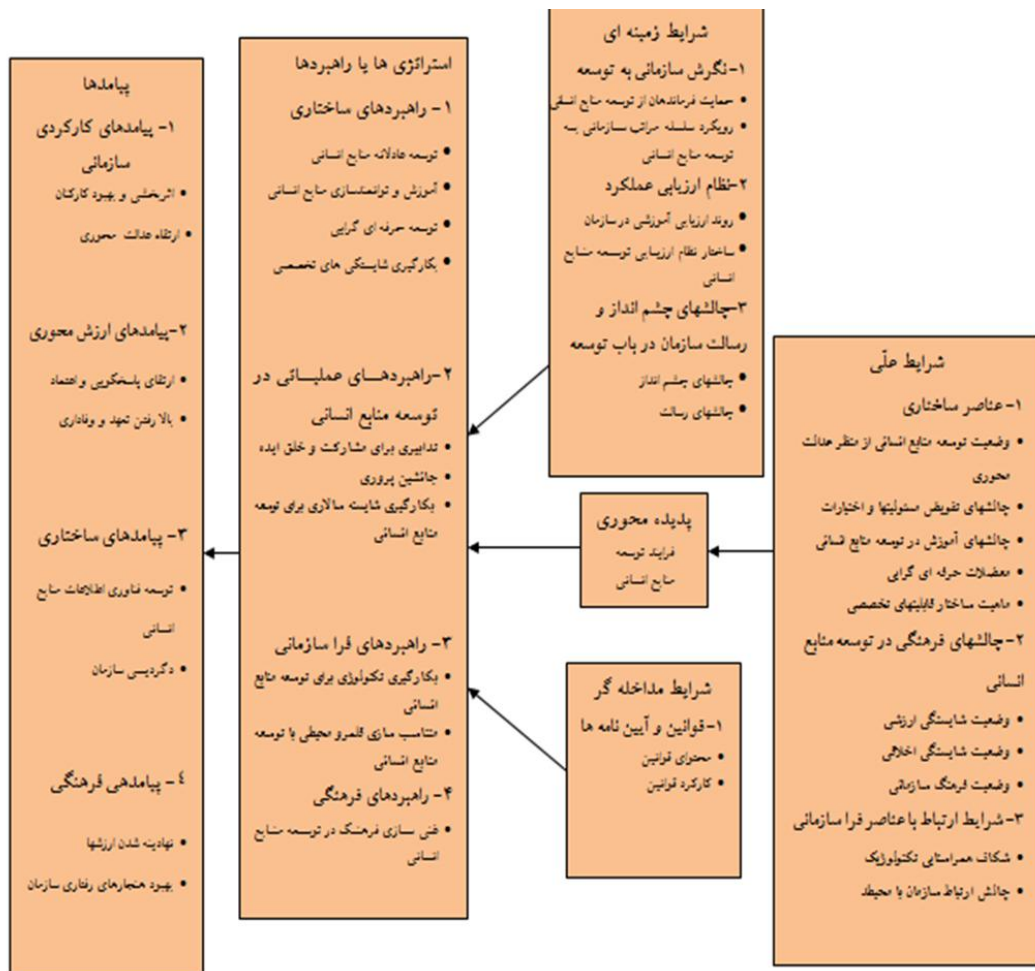
11 Bowen, Ledfor

12 Becker, Lazaric, Nelson & Winter

شرایط	ابعاد	محور	توضیحات
		وضعیت شایستگی‌های تخصصی	این عامل اشاره به وجود علل و تشریح و تفسیر جایگاه ویژه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تخصصی افراد برای توسعه منابع انسانی نیروی دریایی ارتش دارد و مطابق با دیدگاه کونستانتینز <sup>۱</sup> (۲۰۰۳) می‌باشد.
کارکردهای فرا سازمانی		چالش‌های فرهنگی سازمان در توسعه منابع انسانی	این عامل اشاره به وجود موانع فرهنگی در توسعه نیروی انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش دارد و مطابق با دیدگاه چونگ و چای <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)؛ چن و وانگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و بسیاری از محققان دیگر می‌باشد.
		شکاف هم‌راستا سازی تکنولوژیک در توسعه منابع انسانی	این عامل نیز در راستای عوامل فوق‌الذکر علل و موانع عدم هم‌راستایی بین تکنولوژی با توسعه منابع انسانی در سازمان نیروی دریایی ارتش را در بر می‌گیرد.
		تعامل سازمان با محیط در توسعه منابع انسانی	این مؤلفه نیز در مورد عدم توجه سازمان و هم‌راستایی تغییرات محیطی با توسعه منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش می‌باشد که مطابق با دیدگاه چن و همکاران (۲۰۱۵) و براون و همکاران (۱۹۹۱) می‌باشد
شرایط زمینه‌ای		ضعف حمایت مدیران از توسعه منابع انسانی	این عامل منشأ در شرایط زمینه‌ای دارد و مربوط به عدم حمایت مدیران از توسعه منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش دارد که بنا به دلایل مختلفی همچون عدم ثبات مدیریتی، عدم تجربه و تخصص مدیریتی و ... به منظور توسعه منابع انسانی می‌باشد.
		ضعف ارزیابی توسعه منابع انسانی	این عامل نیز همانند عامل فوق ریشه در شرایط سازمان دارد و چالش‌های ارزیابی را مورد بحث قرار می‌دهد
		عدم داشتن چشم‌انداز سازمان در باب توسعه منابع انسانی	این عامل نیز همانند عامل فوق به دلیل اینکه ریشه در شرایط سازمان دارد و ابهام در چشم‌انداز توسعه منابع انسانی را مد نظر قرار می‌دهد.
شرایط مداخله‌گر		محتوای قانون	این شرایط ناشی از محتوای آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات سازمانی دارد که از نظر محتوایی مانع از توسعه منابع انسانی سازمان می‌شود.
		کارکرد قانون	این شرایط نیز به دلیل وجود کارکردهای اشتباه این آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و به‌طور کلی قوانین و مقررات مربوط در توسعه منابع انسانی می‌باشد.

1 Constantinos, Constantinos  
 2 Chong, Choi  
 3 Chen & Wang





شکل (۲) مدل پارادایمی توسعه منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مدل توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی ارتش، بر اساس مصاحبه با متخصصان منابع انسانی و بر اساس روش تحلیل داده بنیاد با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت و در قالب مدل فوق ارائه گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است که شامل تمامی توان‌مندی‌ها، استعدادها، دانش و تجربه‌ی کارکنان و مدیران یک سازمان می‌باشد. سرمایه‌ی انسانی عواملی نظیر دانش کارکنان، مهارت، توانایی و نگرش آنان را نیز شامل می‌شود (بوزبارو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). هدف این تحقیق، طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضانات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود و بر اساس نظریه‌ی داده بنیاد با توجه به مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش انجام شد. نتایج مشخص ساخت که علل توسعه‌ی منابع انسانی در نیروی دریایی ارتش شامل سه بخش عناصر ساختاری، چالش‌های فرهنگی و عناصر فرا سازمانی می‌باشد که با

توجه به شرایط زمینه‌ای و مداخله می‌توان راهبردهای منابع انسانی را در سه بخش ساختاری، عملیاتی و فراسازمانی به منظور کسب پیامدهای مطلوب ارائه نمود. با این توضیحات مقدماتی، حال اقدام به ارائه خلاصه‌ی نتایج می‌نماییم.

#### الف) شرایط علی

در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام‌شده، شرایط علی شامل سه بخش عناصر ساختاری، چالش‌های فرهنگی و عناصر فراسازمانی می‌باشد.

در بخش عناصر ساختاری باید گفت، بیشترین عللی که می‌تواند در توسعه‌ی منابع انسانی سازمان نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران مؤثر باشد، موضوعاتی هم‌چون عدالت محوری، تفویض اختیارات، آموزش منابع انسانی، حرفه‌ای-گرایی و قابلیت‌های تخصصی منابع انسانی می‌باشد که هرکدام از موضوعات فوق می‌تواند، شرایط توسعه‌ی منابع انسانی را مهیا نماید. در واقع، عدالت در لایه‌های ساختاری و سلسله مراتبی سازمان عامل مهمی است که نقش غیرقابل انکاری در توسعه دارد؛ چرا که افراد در نتیجه سنجیدن تلاش و دریافتی‌های خود انگیزه‌ی لازم برای سطح فعالیت‌های آتی را مشخص می‌نمایند و در صورتی که نابرابری و عدم تعادل وجود داشته باشد، آن‌ها چندان تلاش و همکاری در راستای توسعه‌ی ابعاد منابع انسانی از خود نشان نمی‌دهند. هم‌چنین به موضوعات آموزش و واگذاری حیطه‌ی اختیارات و مسئولیت‌ها به افراد باید به‌گونه‌ای مشخص و مبتنی بر نیازمندی‌های سازمانی و توانمندی افراد توجه گردد و از هرگونه ناشایستگی در این زمینه‌ها جلوگیری شود. مضاف بر این، به ارتقای سطح حرفه‌ای‌گرایی در سازمان که اشاره به تطبیق مسئولیت‌های واگذارشده با سطح مهارت‌ها و تحصیلات کارکنان اشاره دارد، می‌بایست توجه گردد؛ اما در بخش چالش‌های فرهنگی، سازمان نیروی دریایی ارتش با توجه به آرمان‌های دفاع مقدس، نظام جمهوری اسلامی ایران و نقش فرماندهی کل قوا، می‌بایست به‌گونه‌ای محسوس و ملموس برای کارکنان ارتقاء سطح اعتقادی، ارزشی و اخلاقی را هماهنگ با توسعه‌ی منابع انسانی ایجاد نماید. هم‌چنین، توجه به عناصر فراسازمانی هم‌چون هم‌راستایی تکنولوژیکی و تغییرات محیطی می‌تواند به سازمان نیروی دریایی ارتش چه در ابعاد تخصصی و چه در ابعاد مهارت‌های ارتباطی کمک نماید. در این صورت است که می‌توان انتظار داشت، مقاومت‌ها در برابر تغییر کاسته شود و هم‌چنین بهبود عملکرد سازمان تسریع گردد.

#### ب) شرایط زمینه‌ای

در این پژوهش بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام‌شده شرایط زمینه‌ای شامل سه بخش نگرش سازمان به توسعه، نظام ارزیابی عمل‌کرد و چالش‌های چشم‌انداز سازمان می‌باشد.

در واقع شرایط زمینه‌ای به‌عنوان فاکتورهای تسهیل‌کننده‌ی توسعه‌ی منابع انسانی همواره در تحلیل‌های داده بنیاد مطرح می‌باشد، به‌گونه‌ای که باعث می‌گردد توسعه‌ی منابع انسانی در مدت زمان کوتاه‌تری به ثمر نشیند و نتایج قابل‌توجهی را به سازمان بدهد. این شرایط در این تحقیق مشخص ساخت حمایت‌های فرماندهان و رویکردهای سلسله مراتبی به‌عنوان معیارهای نگرش سازمانی در صورتی که هماهنگ با اهداف توسعه‌ی منابع انسانی باشد، می‌توان انتظار موفقیت در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی را بیشتر از قبل داشت. هم‌چنین، نظام ارزیابی عملکرد سازمانی می‌بایست به صورت ادواری و نظام‌مندتر تلاش نماید تا ساختارهای هدف‌مندتری از توسعه را طرح‌ریزی نمایند تا از این طریق معیارهای قابل‌انکایی برای توسعه ایجاد گردد و در نهایت هم‌سویی چشم‌انداز و رسالت سازمان با مأموریت تعریف‌شده برای توسعه‌ی منابع انسانی، می‌بایست پویاتر از قبل باشد تا در نتیجه‌ی آن نیروی انسانی توسعه‌یافته تحقق چشم‌انداز را تسهیل نماید.

#### ج) شرایط مداخله‌گر

در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام‌شده شرایط مداخله‌گر شامل دو بخش محتوی قوانین و آیین‌نامه‌ها و کارکرد قوانین و آیین‌نامه‌ها می‌باشد.

در واقع وضعیت قوانین و آیین‌نامه‌های موجود می‌بایست مورد بازنگری قرار گیرند، چرا که در صورت عدم بازنگری می‌توانند وقفه‌ی قابل توجهی بر توسعه‌ی منابع انسانی سازمان ایجاد نمایند. یکی از این ابعاد، تغییر و بازنگری در آیین‌نامه‌ها و قوانین ارتقاء و استخدام در نیروی دریایی ارتش می‌باشد، چرا که با وجود قوانین حاضر، انعطاف‌پذیری کمتری در زمینه‌ی ارتقای عادلانه توأم با توانمندی‌های کارکنان صورت می‌گیرد، از طرف دیگر محتوی قوانین می‌بایست مشخص‌تر و شفاف‌تر و هم‌سو با کارکردهای واقعی و عمل‌گرایانه‌ی آن‌ها باشد، نه این‌که وجود قوانین صرفاً با توجه به ضرورت‌های گذشته بدون ملاحظه به سطح اثربخشی فعلی‌شان وجود داشته باشد.

#### د) راهبردها

در این پژوهش بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام‌شده راهبردها شامل سه بخش راهبردهای ساختاری، راهبردهای عملیاتی و راهبردهای فراسازمانی می‌باشد.

در واقع این بخش از تحقیق، ارائه‌ی استراتژی‌های کاربردی با رویکردهای تئوریک می‌باشد که در صورت توجه به شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌تواند در بازه‌ی زمانی بلندمدت، در امر توسعه‌ی منابع انسانی سازمان بسیار مثر ثمر باشد. یکی از این راهبردها، راهبردهای ساختاری و ایجاد تغییرات در آن به منظور وقوع توسعه‌ی منابع انسانی مطلوب‌تر در سازمان می‌باشد؛ مثلاً برنامه‌های آموزشی مستمر و در دسترس کلیه کارکنان با توجه به نیاز سازمان، تغییر رویکردهای عدالت محور با رعایت عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای و همچنین، عدالت در ارتقاء، توسعه‌ی حرفه‌ای‌گرایی به معنای هم‌راستایی مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی و شغلی با مدارک تحصیلی و درنهایت به‌کارگیری شایستگی‌های تخصصی همچون تقویت مثبت مشارکت‌ها و ارائه‌ی ایده‌های سازمانی می‌باشد تا از این طریق بتوان انتظار داشت، راهبردهای ساختاری با توجه به الزامات سلسله‌مراتبی سازمان‌های نظامی، شکل مستقل‌تر و پویاتری را در این زمینه به خود بگیرد. از طرف دیگر، راهبردهای عمل‌گرایانه هم‌چون استفاده از شیوه‌های شایسته‌سالاری و جانشین پروری و توسعه‌ی مشارکت‌های کارکنان در قالب تیم‌های سازمانی از جمله مهم‌ترین ابعاد این بخش می‌باشد که به منظور کاربردی شدن توسعه‌ی منابع انسانی لازم و ضروری است و در نهایت می‌توان راهبردهای فراسازمانی را در قالب تغییر شیوه‌های سنتی به سمت تکنولوژی محوری، تحلیل تغییرات محیطی به منظور شناخت فرصت‌ها و تهدیدها و تمرکز بر المان‌ها و ارزش‌های فرهنگی فردی و جمعی در سازمان نیروی دریایی ارتش تعریف کرد.

#### و) پیامدها

در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام‌شده، پیامدها شامل چهار بخش پیامدهای کارکردی سازمان، پیامدهای ارزش محوری، پیامدهای فراساختاری و پیامدهای فرهنگی می‌باشد.

هر کدام از این پیامدها حتی اگر به‌طور نسبی در سازمان نیروی دریایی ارتش حادث شوند، می‌تواند زمینه‌ساز یک موفقیت برای سازمان محسوب گردد. چرا که سازمان نیروی دریایی ارتش با توجه به ماهیت وظیفه‌ای و کارکردی که در جامعه دارد، می‌تواند باعث ایجاد امنیت بیشتر برای جامعه و مردم کشور گردد. در واقع، در بخش پیامدهای کارکردی سازمانی می‌توان انتظار داشت، اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان به دلیل تقویت عدالت‌محوری و آموزش‌های نیازسنجی شده در سازمان اتفاق بیفتد و باعث ایجاد موفقیت‌های بیشتر سازمان گردد. از طرف دیگر، با تقویت راهبردهای عملیاتی می‌توان انتظار داشت، ارزش‌های سازمانی در راستای پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر و ارتقای سطح تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تقویت گردد و این موضوع در مجموع می‌تواند سطح اعتماد و اطمینان را در جامعه نسبت به سازمان افزایش دهد. در بخش پیامدهای فراساختاری می‌توان انتظار داشت با تمرکز بر تغییرات محیطی و تکنولوژیکی،

دگردیسی‌های سازمانی و تغییرات آن با شیب ملایم و تدریجی صورت پذیرد و نیاز به تغییرات سریع و درهم شکستن چارچوب‌های مرجع و لطمه زدن به سازمان نباشد. در نهایت، وجود پیامدهای فرهنگی همچون نهادینه شدن ارزش‌های نظامی و بهبود هنجارهای رفتاری در نیروی دریایی ارتش با اتکا به راهبردهای غنی‌سازی فرهنگ توسعه‌ی منابع انسانی بسیار محتمل است و این امر باعث می‌گردد کارکنان هنجارهای سازمانی را ارج نهند و به آن اعتقاد قلبی داشته باشد.

با عنایت به نتایج بیان شده از مصاحبه‌های صورت گرفته از متخصصان، شکاف توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی محسوس می‌باشد، سازمان به‌منظور ایجاد انگیزه‌ی بیشتر در کارکنان خود می‌بایست با اتکای به این‌گونه نتایج، تغییرات وسیعی را در مکانیزه‌ای نظارتی و عملکردی منابع انسانی خود ایجاد نماید و در این راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- فرماندهان مناطق و یگان‌ها حمایت لازم را از توسعه منابع انسانی انجام داده و با طرح آن در بالاترین سطوح نیروی دریایی، زمینه اجرای برنامه‌ها را فراهم سازند.
- در نظام ارزیابی فعلی کارکنان با توجه به نقایص موجود، تجدید نظر صورت گرفته، روش‌های جدید و علمی با مشارکت صاحب‌نظران مدیریت و امرای بازنشسته تدوین شده و از نتایج آن در زمینه ارتقاء کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی و پرداخت‌های انگیزشی به کارکنان استفاده شود.
- نیازسنجی آموزش کارکنان به صورت علمی تدوین شده و از افسران و فرماندهان در این زمینه نظرخواهی و مشورت اخذ گردیده و آموزش کارکنان به سمت آموزش‌های کارگاهی و عملیاتی سوق داده شود.
- سازمان نیروی دریایی ارتش به منظور دستیابی به توسعه‌ی منابع انسانی و حفظ پایداری این توسعه در بلندمدت، نیازمند واکاوی و تغییر آیین‌نامه‌ها در ابعاد ساختاری خود می‌باشد. با توجه به ماهیت نظامی سازمان و گستردگی آن، عملاً امکان تغییر ساختارهای سلسله‌مراتبی برای سازمان وجود ندارد، اما پیشنهاد می‌شود با کمی تغییر در فرآیندهای درون سازمان و حرکت به سمت استقلال مناطق در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی توأم با ارتباط کارکردی با سایر مناطق تحت نظارت معاونت آموزش در تهران، انعطاف‌پذیری بیشتری را از منظر کاهش بوروکراسی اداری ایجاد نماید. در این صورت لایه‌های مدیریتی اضافه‌تر کاهش می‌یابد، انعطاف ساختار سازمانی می‌تواند اتفاق بیفتد و این امر روند توسعه‌ی کارکنان را تسهیل و تسریع می‌نماید.

## منابع

- حسین پور، داریوش و قربانی پاجی، علی. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۵)، ۴۵-۷۵.
- رجبی، مریم؛ حسنی، محمد و مهاجران، بهناز. (۱۳۹۶). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی و پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶ (۳)، ۱۵۱-۱۷۸.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین و طابائی، ریحانه السادات. (۱۳۹۳). ایجاد مدل قابلیت‌های سازمانی برای کسب و کارهای جدید در حوزه صنایع فولاد مبارکه با رویکرد آینده‌پژوهی، فصلنامه مطالعات آینده‌پژوهی، ۳ (۹)، ۲۸۱-۳۰۲.
- کرد نائج، اسدالله؛ مشبکی، اصغر؛ ساسانی، محمد هادی و دلخواه، جلیل. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، ۶ (۱۲)، ۱۰۷-۱۳۰.
- ناصیحی فر، وحید و عسکری ماسوله، سعید. (۱۳۹۶). مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۶، ۱-۲۰.
- هادوی نژاد، محمد و بهارلویی، احمد. ۱۳۹۴. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۷ (۲)، ۳۳۶-۳۱۲.

- Advisory Group on Reform of Australian Government Administration. (2010). *Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration*, Commonwealth of Australia, Canberra, 63.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Ambrosini, V., & Bowman C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*. 11, 29-49.
- Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M. & Samuel A. (2008). Assessment of organizational involvement in implementing empowerment. *Journal of Computers in Human Behavior*. 14.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. 36(1), 256-280.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*. 14(5), 775-791.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*. 21(2), 67 - 77.
- Blau, G., Andersson, L., Davis, K., Daymont, T., Hochner, A., Koziara, K., Portwood, J. & Holladay, B. (2008). The relation between employee organizational and professional Development activities. *Journal of Vocational Behavior*. 72, 123-1420.
- Bozbura, F, T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey", *The Learning Organization*. 11(4/5), 357-367.
- Capaldo, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2011). In search of alliance- level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian Journal of Management*. 27(3), 273-286.
- Charles D., Jean-Marie H. (1995). Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*. 17 (1), 9-23.
- Chen, M.-H., & Wang, M.-C. (2008). Social networks and a new venture's innovative capability: The role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*. 38(3), 253-264.
- Curtis, B., Hefley, W.E., & Miller, S. (2007). *The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce*. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*. 32(3), 254-279.
- Giniuniene, J. & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance, 20th International Scientific Conference Economics and Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213, 985 - 991.
- Gunther McGrath, R. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*. 44(1), 118-131.
- Gurkan Inan, G. & Umit S. B. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 210, 310 - 319.
- Hassan, M., Hagen, A. & Daigs, I. (2006). Strategic Human Resources as a Strategic Weapon for Enhancing Labor Productivity: Empirical Evidence. *Academy of Strategic Management Journal*. 5, 75-96.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*. 55(3), 703-726.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*. 55(3), 703-726.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H. & Teece, D. J. (2007). *Dynamic Capabilities. Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*. 32, 1243-1250.

- Janesick, Valerie J. Denzin, Norman K. & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xii, 643.
- Jeffrey T. B., Paul D. T. (2013). Managerial compensation: Luck, skill or labor markets? Original Research Article. *Journal of Corporate Finance*. 21(16), 252-268.
- Kotha, R., Zheng, Y., & George, G. (2011). Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact. *Strategic Management Journal*. 32(9), 1011-1024.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*. 5(3), 377-400
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*. 20, S63-S80.
- Millar, P., Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*.
- Montealegre R. (2002). A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science*. 13(5): 514-31.
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*. 20, 5118-5131.
- Paolo B., Vito P. (2011). Compensation, reward, and the measurement of unfair inequalities. *Research on Economic Inequality*. 19, 193-204.
- Prieto, I., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter. *Scandinavian Journal of Management*. 25, 313-326.
- Rerup, C. & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*. 54(3), 577-610.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*. 28, 913-933
- Schriber Svante, & Lowstedt, Jan. (2014). Tangible resources and the development of organizational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*.
- Schriber S. & Lowstedt, J. (2014). Tangible resources and the development of organizational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*.
- Sheikh M.A., Qamar W-U. & Iqbal F. (2012). Impact of Human Resource Management (Hrm) Practices on Employees Retention, [www.iub.edu.pk](http://www.iub.edu.pk), 47-54.
- Spurgeon, P., Cooper, C. L. & Burke, R. J. (2012). The innovation imperative in health care organisations: Critical role of human resource management in the cost. *Quality and productivity equation*. 272-299.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 48(3), 450-463.
- Venus Lun, Y. H., Kuo-chung S. & Kee-hung Lai, T. (2015). Examining the influence of organizational capability in innovative business operations and the mediation of profitability on customer satisfaction: An application in intermodal transport operators in Taiwan.
- Verburg, R. M., den Hartog, D. N. & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*. 18 (2), 184-198.
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, J.R. & Beek, V. (2016). Sandra HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Hum Resour Health*. 12, 35-43.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 43, 917-955.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*. 27(2), 185-203.