

## ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

سهراب صادق<sup>۱</sup>، ابوطالب مطلبی ورکانی<sup>۲</sup>، دکتر زهرا علی‌پور درویش<sup>۳</sup>، دکتر جمشید صالحی صدقیانی<sup>۴</sup>، دکتر یوسف محمدی مقدم<sup>۵</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. تاکنون پژوهش‌هایی در حوزه بهره‌وری در سازمان‌های مختلف انجام شده که در آن‌ها عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی مد نظر بوده است. اما این موضوع ارائه مدل کلی در بهره‌وری نیروی انسانی انجام شده است. در این تحقیق با بررسی پژوهش‌های قبلی و مستندات علمی موجود، همچنین استفاده از نظریات خبرگان موضوع، به ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته گردید. پژوهش از نظر روش تحقیق کیفی بوده که در آن از روش تئوری داده بنیاد (گرنند تئوری) استفاده گردید. برای ارزیابی صحت مدل از نرم افزار مکس کیو دی ای استفاده شده است. نتایج حاصله بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق نشان می‌دهد برای ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۶ طبقه اصلی و حیاتی باید مورد نظر قرار گیرد که ارتباط بین آن‌ها که در قالب مدل مفهومی ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی، نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، گرنند تئوری

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۸/۰۲

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

۲ استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) (نویسنده مسئول: abu.m566@yahoo.com)

۳ دانشیار دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

۴ استاد گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه لاهه طباطبایی (ره) تهران

۵ دانشیار گروه مدیریت راهبردی دانشگاه علوم انتظامی امین و عضو انجمن علمی پژوهش‌های انتظامی ایران

## مقدمه

منابع انسانی با ارزش ترین منابع طبیعی یک کشور است. برخی از کشورهای توسعه یافته از مدت‌ها قبل مهمترین و تنها منبع رشد (اقتصادی) خود را منابع انسانی و توسعه مهارت‌ها و آموزش رفتارها و انگیزه‌های آنها شناخته‌اند. با توجه به اینکه در این پژوهش از ستاد فرماندهی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان جامعه پژوهشی انتخاب شده است. قابل ذکر است که نیروی دریایی به عنوان یک نیروی راهبردی برای حفظ مرزهای آبی کشور عزیزمان آماده می‌باشد به همین دلیل یکی از مهمترین مساله‌ای که می‌توان با آن روبرو شد منابع انسانی آن می‌باشد که باید الگویی مناسب در جهت افزایش بهره‌وری این نیرو بکارگرفته شود. در واقع سنگ زیربنای این نیرو را نیروهای انسانی و به عبارت صحیح‌تر منابع انسانی تشکیل می‌دهند که اگر این منابع انگیزش کافی داشته باشند استعداد و مهارت خود را در خدمت نیرو و کشور عزیزمان ایران بکار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت در خواهند آورد. عصر ما عصر تغییرات و انسان دستخوش امواج تغییرات است. جهان به صورت اقیانوسی مواج در آمده است که امواج تغییرات هر لحظه سرنشینان قایق را به این سو و آن سو پرتاب می‌کند، در هیچ عصری زندگی بشر تا این اندازه ناپایدار نبوده است (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹). در عصر تغییر عامل انسانی با ارزش‌ترین سرمایه‌ها و منبع عظمت و کمال در سازمان است. لذا با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود. چرا که سرمایه‌های مادی نخست به خودی خود قابل استفاده نیستند و دیگر آن که در صورت ضایعات قابل جبران و ترمیم‌اند. حال آنکه انسان‌های متخصص، فهیم، و متعهد و با تجربه که سال‌ها وقت صرف تربیت و پرورش آنها شده و سرمایه گزافی برای آماده کردن آنها مصرف گردیده است و پس از سال‌ها صرف وقت و برنامه‌ریزی به اوج بازدهی رسیده‌اند، در صورت خارج شدن از سازمان به آسانی و در زمان اندک قابل جایگزین شدن نیستند و در صورت فقدان آنها لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد شد (آرمسترانوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

لذا وظیفه واحد منابع انسانی این است که نیروی انسانی متعهد در یک سازمان را با کردار و اعمال خویش و اتخاذ تصمیم‌های صحیح و به موقع، زبان‌های مادی را به زودی جبران و تأمین کنند و همواره برای سازمان ارزش اضافی و ثروت و فایده ایجاد کنند و به سرمایه مادی سازمان بیفزایند. چرا که مقصود از مدیریت منابع انسانی از نظر گری دسلر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، سیاست‌ها و اقدام‌های مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه‌ی مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان همچون کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان بستگی دارد (دسلر، ۱۳۷۸) چهارچوب کلی مدیریت منابع انسانی براساس نظر اسنل و بوهلندر بر محورهای برنامه‌ریزی، جذب و استخدام، طراحی شغل، آموزش و توسعه، ارزیابی، ارتباطات، جبران خدمات، مزایا و روابط کار استوار است (اسنل و بوهلندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، بنابراین نظر دیسنزو و همکاران، فعالیت‌های پایه در رابطه با مدیریت منابع انسانی، بر چهار محور اصلی استخدام، آموزش / توسعه، انگیزش و نگهداری خلاصه می‌شود (دیسنزو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). بررسی‌ها نشان می‌دهد نیروی دریایی ارتش به منظور ایفای نقش راهبردی می‌بایست به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی بوده که بهترین و پایدارترین مزیت رقابتی که خود تولید کننده مزیت‌هایی رقابتی دیگر است چیزی نیست جز سرمایه انسانی این سازمان راهبردی. مطالعه کشورهای قدرتمند از لحاظ سرمایه‌های انسانی این نکته را نشان می‌دهند که داشتن سرمایه‌های انسانی بدون نظام جامع سرمایه‌های انسانی غیر ممکن است. از سوی دیگر مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا در افق جدیدی که برای نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی نمایان نمودند، نیروی دریایی ارتش را یک نیروی راهبردی دانسته و بر توجه راهبردی به آن تأکید فرمودند. ایجاد تحول در ماموریت کلان با تحول زیر سیستم‌های آن سازمان را در بر خواهد داشت و باز هم بنا به تاکید‌های مقام معظم رهبری توجه به انسان در سازمان‌ها می‌بایست در درجه اول بوده و سرمایه انسانی می‌تواند جبران کننده کمبودهای در بخش تکنولوژی باشد.

بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان بکار برده شود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرایند مطلوبی در خروجی آن بدست نخواهد آمد. بهره‌وری نیروی کار به ویژه کار در بخش نداجا (به

۱ Armstrongom.

۲ Gary, Dessler

۳ Snell, Bohlander

۴ DeCenzo et al

دلیل اهمیت استراتژیک دریا و ارتش نیروی دریایی، جدی‌ترین چالش است که ساختار مدیریتی کشور در دهه آینده با آن روبرو خواهد شد؛ بنابراین تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات، برای نداجا از اهمیت ویژه برخوردار است، با توجه به مأموریت ویژه، سازمان مذکور باید بیش‌ترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهد. طبق دیدگاه فریدمن (۲۰۰۸)، مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی در سازمان نداجا کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای بهره‌وری منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه بایستی از طرق متعدد به بالنده کردن کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال استراتژی‌های مناسب در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود؛ و مدیران ژرف‌اندیش به خوبی می‌دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آنها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی‌کند. عملکرد نیروهای مسلح در یک فضای بحرانی که ممکن است میدان جنگ با مقابله با تهدیدات امنیت ملی باشد، محک می‌خورد. نتایج عملکرد ضعیف آنها در زمان بحران، لطمه‌های جبران‌ناپذیری به کشور، تمامیت ارضی و مردم خواهد زد. ارزیابی‌های معمول در نیروهای مسلح ارزیابی‌های گذشته نگر بوده که مطالعات نشان می‌دهد ارزیابی‌های گذشته‌نگر توانایی سناریوسازی برای آینده را ندارد. لذا نگرش جدید باید جایگزین نظام‌های قدیمی شوند. در پارادایم مدیریت راهبردی، برای ارزیابی‌های سازمان‌هایی تأکید می‌شود که تمرکز آنها بر ارزیابی منابع راهبردی سازمان قرار دارد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸).

اگر نظام بهره‌وری نیروی انسانی به نحوی مطلوب طراحی و اجرا گردد، وسیله ای مطمئن برای افزایش نوآوری در سازمان، توانمند سازی منابع انسانی، ایجاد انگیزه، رشد قابلیت‌های فردی و تعهد بالای کارکنان و... می‌گردد. مراکز فرماندهی با به کارگیری الگوهای علمی مناسب و بومی‌شده، توانایی ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی سازمان‌های تابعه خود را کسب کرده و با تحلیل آن، اقدامات بهبود و توسعه را طرح ریزی و اجرا می‌نمایند. لذا بر طبق آنچه بیان گردید، شناسایی ابعاد مدیریت بهره‌وری منابع انسانی در سازمان نداجا ضرورتی حیاتی می‌یابد. شواهد ظاهری و تجربی نشان می‌دهد که در راستای تطابق مدیریت نیروی انسانی با الگوهای بهره‌وری کارکنان تلاش زیادی صورت گرفته است؛ لیکن تاکنون تحقیق مستدلی در این زمینه بخصوص در نیروی دریایی ارتش انجام نگرفته است و این سؤال برای محققان پیش آمده است که الگوی مطلوب بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان نداجا چه می‌تواند باشد؟

در مجموع نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه منابع انسانی مبین این است که در ایران منابع انسانی عملکرد و رفتار مورد انتظار از خود نشان نداده است و این امر ریشه در ناهنجاری‌های سازمانی و مدیریتی سازمان‌ها در نحوه مدیریت بر منابع انسانی دارد. از این رو، به نظر می‌رسد، ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌های کشور از پیچیدگی و عمق بیشتری برخوردار باشد در حالی که فضای عمل ما نیازمند اجرای اقدامات و راهکارهایی متناسب با نیازها و شرایط بومی سازمان‌ها در هر صنعت است. بنابراین، با توجه به گستردگی پرداختن به این مبحث در داخل کشور، مسأله اصلی این پژوهش دستیابی به «الگوی جامع بهره‌وری منابع انسانی در سازمان نداجا» است. پرداختن به این مسأله می‌تواند روشن‌نگر سایر مسائل و سؤالات مرتبط از جمله چیستی و چگونگی این پدیده باشد و نقش هر یک از مقوله‌ها و عوامل سازمانی را در آن و راهکارهای مطلوب سازی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی را روشن سازد.

یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی نداجا پرورش نیروهای کار آمد و توانمندی است که متناسب با تهدیدات موجود بتوانند نیازهای دفاعی کشور را در زمینه منابع انسانی فراهم آورند. به همین لحاظ کیفیت نیروهای آموزش دیده در این سازمان که بیانگر متناسب بودن این منابع با تهدیدات است امری مهم در تعیین اثربخشی نداجا می‌باشد. از آنجا که امنیت ملی کشور چیزی نیست که بتوان برای آن سطوح رضایت بخشی کمتر از "کاملاً موفق" را پذیرفت و نتایج ارزیابی سازمان مذکور در سال‌های اخیر گویای این امر است که عملکرد مدیریت منابع انسانی کاملاً موفقیت آمیز نبوده لذا لازم است تا با بهره‌گیری از دستاوردهای مدیریت بهره‌وری در این مراکز اقدام به پیاده سازی و اجرای یک سیستم مدیری بهره‌وری فراگیر در این مراکز نموده و در جمیع جهات در راستای افزایش ارتقای بهره‌وری در این مراکز قدم برداریم. لذا بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه ارتش نیروی دریایی، ضروری می‌نماید. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این

سوال است که مولفه‌های اصلی ایجاد الگوی بهره‌وری منابع انسانی در نیروی دریایی ارتش کدامند و این مولفه‌ها تحت تاثیر چه عواملی قرار می‌گیرد؟ و الگوی جامع بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در نیروی دریایی راهبردی ارتش چیست؟ به عبارت دیگر، پس از شناسایی هریک از مولفه‌ها و بررسی علل و ریشه آن، راه‌حل‌های مساله را کشف، و پس از طبقه‌بندی علل، راه حل مناسب برای دستیابی به مولفه‌ها و راهکارهای مطلوب سازی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی، پیشنهاد خواهد شد. این تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی نظام جامع سرمایه‌های انسانی نیروی دریایی ارتش نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد ایجاد الگوی بهره‌وری نیروی انسانی و تاثیر هر یک از آنها بر عملکرد سازمان در قالب فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گیرد. با این امید که نتایج تحقیق از غنای بیش‌تری برخوردار گردد.

در حال حاضر با توجه به پیشرفت‌های که در دنیای جدید به وجود آمده است، عملکرد صحیح سازمان‌ها و موسسات در راستای تحقق اهداف و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از ارزش بسیار برخوردار است. مهم‌ترین عامل در روند بهره‌وری سازمان‌های موجود در هر جامعه، وجود منابع انسانی شایسته و کارآمد است که بتوانند بوسیله مدیران کارآمد هدایت شوند و از منابع و امکانات در جهت حصول به اهداف سازمانی بهره‌گیرند. بنابراین منابع انسانی برای سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد. محققان دریافته‌اند که نیروی انسانی با کیفیت یکی از مهمترین قابلیت سازمان‌ها در کسب مزیت‌های رقابتی به شمار رفته و در کنار فناوری و منابع مالی، عنصری مهم و حیاتی در نیل به اهداف کمی و کیفی سازمان‌هاست. آنان دریافته‌اند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی نیز موثر باشد و بر این اعتقاد اصرار داشتند که باید کارکنان را مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و نیز باید نیروی انسانی را مبنای اصلی افزایش کارایی، اثربخشی و نوعی سرمایه به حساب آورد (مارتین آلکازار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نیروی انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران به خصوص نیروی دریایی که به عنوان یک نیروی راهبردی اعلام گردید از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشند. و همچنین با توجه به اینکه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به افراد متخصص برای افزایش توان رزم خود در دریا و مرز دریایی نیازمند می‌باشد. به همین دلیل افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در این نیرو قابل توجه می‌باشد. با نگرش به نقش‌ها و ماموریت‌های گسترده نیروی دریایی راهبردی برخوردار از سرمایه انسانی کارا برای این نیرو در این پژوهش می‌تواند در ابعاد زیر کمک کننده باشد: ۱- داشتن یک نیروی دریایی قدرتمند ۲- انجام بهینه ماموریت‌های محوله در مناطق سخت دریایی ۳- کاهش هزینه با توجه به تجهیزات محور بودن نیروی دریایی ۴- موفقیت در دستیابی به اهداف و چشم اندازهای طراحی شده

همچنین ضرورت این پژوهش را می‌توان تلاش نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران برای بهبود وضعیت موجود و حرکت به سوی وضعیت مطلوب می‌باشد. شکی نیست که مهمترین عامل توسعه انسان است؛ او با نیروی تدبیر خود و تکیه بر قوه خلاقیت و به مدد تجربه و مهارت خویش، سایر عوامل تولید را تحت الشعاع قرار داده و بیشترین تولید را با کمترین هزینه و در کمترین زمان و با حداکثر رضایتمندی بدست آورد. با توجه به اینکه در حال حاضر، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی دلیلی بر رشد اقتصادی کشورها و در افزایش رفاه ملی می‌گردد. در کشور ما نیز به رغم دگرگونی‌هایی که در نهادهای اقتصادی و اجتماعی پدید آمده است، از سرعت کندی برخوردار بوده و یکی از مهمترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است یکی از مشکلات عمده سازمان‌های ما در زمینه منابع انسانی، شناخت ناکافی و ناقص آنها از استعدادها و ضعف‌های بالقوه کارکنان و همچنین تشخیص نادرست مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان شان و عدم بکارگیری الگوی بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. به عبارت دیگر یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در صورتی که استعدادها و نقاط قوت در مقابل کاستی‌ها و نقاط ضعف کارکنان به درستی تشخیص داده نشود، نه تنها نتایج

<sup>۱</sup> Martin Alcazar

ارزیابی عملکرد در مورد کارکنان توانا و کوشا منفی خواهد بود بلکه جهت رفع نقاط ضعف کارکنان نیز تمهیدات لازم در نظر گرفته نشده و در نتیجه نوعی رخوت و سستی در سازمان حاکم خواهد شد زیرا کارکنان مستعد و توانا از کار دلسرد شده و کارکنان ضعیف نیز هیچ گونه پیشرفتی نخواهند کرد (ارجمندی نژاد، ۱۳۹۵). عدم برخورداری از الگوی مدیریت بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی راهبردی منجر به بروز مشکلات عدیده‌ای از جمله موارد ذیل می‌باشد: ۱- بروز خسارات ناشی از عدم کارایی و اثربخشی نیروی انسانی ۲- عدم تحقق اهداف و برنامه‌های سالیانه بدلیل عدم همکاری ۳- هدر رفت منابع مالی و اعتباری ۴- آسیب رسیدن به تجهیزات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ۵- پایین آمدن سطح رفاه عمومی کارکنان مناطق ۶- دوری مناطق و پایگاه‌های نیروی دریایی نسبت به مرکز که مجموع عوامل فوق ضرورت انجام پژوهش‌های در این حوزه را بیان می‌کند. در همین راستا بررسی‌ها نشان می‌دهد که در نیروی دریایی ارتش به عنوان یک سازمان راهبردی سرمایه انسانی می‌بایست جایگاه محوری داشته باشد و طراحی الگویی برای دستیابی به آن به عنوان ضرورتی انکارناپذیر است. لذا هرگونه مطالعه و پژوهش در راستای طراحی و تدوین الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی این نیرو کوششی موثر در ارتقاء سطح کیفیت عملکرد نیروهای انسانی در سطح نیروی دریایی راهبردی محسوب می‌گردد و از اهمیت شایانی برخوردار است. همچنین با توجه به اهمیت موضوع طراحی و تدوین الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی، هدف از این تحقیق شناسایی و طراحی و تدوین الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در بین ستاد فرماندهی نیروی دریایی ارتش می‌باشد. تا پس از مطالعه مدل‌های نظری، پژوهشی میدانی انجام داده و از طریق نتایج حاصل از این پژوهش پنجره‌ای روبه سوی افق‌های روشن در مورد افزایش بهره‌وری نیروی انسانی باز کند. بنابراین سوالات اصلی این پژوهش به شرح زیر بیان می‌گردد.

### سوال اصلی فاز اول تحقیق

۱. شرایط علی پدید آورنده بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟
۲. مقوله محوری بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟
۳. پیامدهای بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟
۴. عوامل مداخله‌گر در ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟
۵. عوامل موثر در ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟
۶. استراتژی‌های عملی و تعاملی بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟

### سوال اصلی فاز دوم تحقیق

آیا الگوی بهره‌وری بدست آمده در بخش کیفی دارای تایید تجربی می‌باشد؟

طاهر نژاد و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی آموزش و نقش آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها پرداختند. یکی از عوامل مهمی که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری دارد و می‌تواند نقش موثری در افزایش آن ایفا نماید، آموزش است. فنون و طرح‌های جدید ارتقاء بهره‌وری نمی‌تواند بدون پرسنل آموزش دیده، ایجاد و بکار گرفته شود. نیروی انسانی بر اساس امکانات، مهارت‌ها، دانش و نگرش خویش که از آموزش کسب کرده است، در طی مراحل مختلفی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود و افزایش بهره‌وری داشته باشد. یکی از دلایل پایین بودن بهره‌وری در جامعه ما این است که متأسفانه آموزش که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلان در سازمان‌های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است. حال آنکه در جهان رقابتی امروز، بی‌شک یکی از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های تعریف شده برای آن، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزش است. بسیاری از سازمان‌ها آموزش را هزینه تلقی می‌نمایند و به همین منظور بودجه اندکی را به امر آموزش نیروی انسانی اختصاص می‌دهند که این طرز تفکر اشتباه باعث عقب ماندگی سازمان از فناوری و دانش روز شده است. آموزش هزینه نیست، بلکه سرمایه‌گذاری در زمینه تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. بنابراین یکی از اساسی‌ترین راه‌های حصول بهره‌وری ملی و ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مدیران، کارشناسان و نیروی انسانی، از طریق آموزش‌های علمی و کاربردی مداوم و مستمر است تا بتوان به سطح مطلوبی از بهره‌وری در جامعه

دست یافت. جهانی (۱۳۹۷) به بررسی مفهوم بهره وری و عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در صنایع پرداختند. این پژوهش سعی دارد برخی از عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی را مورد شناسایی قرار دهد یافته‌های این تحقیق حاکی از این است که ارتباط معنی داری بین عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی و مدیران وجود دارد به عبارتی هر چه عوامل از جانب مدیران بیشتر مورد حمایت و توجه قرار گیرد بهره وری نیروی انسانی در ایستگاه‌های تولیدی افزایش می‌یابد آنچه که کلیات این تحقیق را در بر می‌گیرد به تبیین نقش نیروی انسانی در رشد و تعالی سازمان اشاره نموده و یکی از راه‌های رسیدن به بهره وری افزونتر را استفاده بهینه از نیروی انسانی و آزاد سازی انرژی‌های نهفته در آن معرفی می‌نماید. می‌توان انتظار داشت که رمز موفقیت هر سیستم سازمانی در نیل به اهداف خود، گذر از برداری بنام بهره وری باشد به طوری که استفاده موثر و کارآمد از منابع سازمانی از جمله منابع انسانی، یا به تعبیر دیگر بهره وری نیروی انسانی می‌تواند یکی از فاکتورهای مهم و اساسی هر سازمان و جامعه ای به شمار رود. امروزه این طور استنباط می‌شود که بقای هر سیستم سازمانی می‌تواند بذل توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی موجود و تلاش در جهت خلق ارزش تحت عنوان منابع انسانی ما ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند باشد. مولوی و جهین (۱۳۹۵) به بررسی سلامت سازمانی و تاثیر آن بر بهره وری منابع انسانی در اداره امور منابع آب شهرستان مهاباد با استفاده از روش تحقیق توصیفی همبستگی پرداختند. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان اداره امور منابع آب شهرستان مهاباد اعم از افرادی دارای استخدام رسمی، پیمانی و قرار دادی می‌باشند که تعداد آنها ۷۰ نفر است که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری با تمام شماری استفاده گردید. به عبارتی دیگر نمونه آماری تحقیق برابر است با حجم جامعه آماری. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه ی سلامت سازمانی و بهره وری استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۸۷٪ و ۹۲٪ از طریق تکنیک آلفای کرونباخ بدست آمد. نتایج بوسیله ی نرم افزار با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون T تست و آنالیز واریانس یکطرفه تجزیه و تحلیل شدند. در این تحقیق یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه تدوین گردیده است. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری و فرضیه‌ها نشان می‌دهند: ۱. بین هر یک از گویه‌های سلامت سازمانی (یگانگی نهادی سازمان، نفوذ مدیران، ملاحظه گری، ساخت دهی و پشتیبانی) با بهره وری منابع انسانی در اداره امور منابع آب شهرستان مهاباد رابطه معناداری وجود دارد. ۲. میزان سلامت سازمانی و بهره وری با توجه به جنسیت آنها متفاوت است. ۳. بین سلامت سازمانی و میزان تحصیلات کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ۴. بین بهره وری و میزان تحصیلات کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ۵. با توجه به نتایج تقی، میانگین میان سلامت سازمانی (۲۸/۳) و بهره وری منابع انسانی (۵۹/۳) در حد مناسب است. و با عنایت به وجود رابطه مثبت و مستقیم ابعاد سلامت سازمانی بر بهره وری منابع انسانی، می‌توان گفت سلامت سازمانی بر بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد. محمدی و دیگران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی عوامل توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نظامی» انجام دادند. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی پیمایشی است که جامعه آماری آن نیروهای یکی از سازمان‌های نظامی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی می‌باشد، در این پژوهش عوامل توسعه منابع انسانی در سه حوزه عوامل سازمانی شامل: نظام جذب و به کارگیری، نظام آموزش، نظام ارزشیابی عملکرد، نظام ارتقاء، نظام بازنگری و عوامل فردی شامل: انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی و عوامل زمینه ای شامل عوامل محیطی تبیین می‌شود. فرهی و دیگران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «توسعه فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره گیری از فن تحلیل شکاف» در یک مؤسسه اقتصادی نظامی انجام دادند. در این تحقیق که برآمده از یک کار پژوهشی کاربردی است تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی و ارائه سازوکارهای لازم بر اساس اطلاعات به دست آمده انجام می‌گردد. با شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط بحرانی راه کارهایی مانند شایسته سالاری، دوره‌های توانمندسازی، طراحی نظام جامع حقوق و دستمزد، بازنگری و اصلاح نظام تأمین منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. مطلبی (۱۳۹۳) به بررسی رابطه آموزش و تربیت نیروی انسانی در نیروی دریایی راهبردی با توسعه بهینه سواحل مکران پرداختند پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز از نمونه آماری کسب گردید، بر این اساس، بین ۷۰۰ نفر از جامعه آماری افسران و درجه داران نیروی دریایی ارتش ۲۴۸ نفر بصورت تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند، روایی آن روایی محتوا و پایایی پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از آلفای کرونباخ ۸۷٪، تعیین گردید و برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون

همبستگی پیرسون استفاده و بررسی فرضیات پژوهش صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شده است. فیگوتو ریدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تأثیر مدیریت منابع انسانی را بر مدیریت دانش در شرکت‌های خصوصی مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بهره‌برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمانها مهم است و مدیریت منابع انسانی رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است. بن روی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در بخش بانکداری کشور پرتغال پرداختند. نتایج این بررسی که در بانکها و مؤسسات خصوصی کشور پرتغال انجام گرفت، نشان داد که با انتخاب کارکنان آگاه، نوآور و متخصص و پرورش چنین کارکنانی، نوآوری را در صنعت بانکداری شاهد خواهیم بود. خادمی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) به بررسی در جهت مطالعه و مقایسه عوامل موثر بر بهره‌وری/کارآمدی منابع انسانی پرداختند. منابع انسانی، دارایی اصلی هر جامعه در نظر گرفته می‌شود. اگر این دارایی به درستی و بطور موثری استفاده شود، منابع دیگری را بوجود خواهد آورد و مهمتر از همه باعث ایجاد ارزش افزوده می‌شود. کیفیت زندگی مهمولا وابسته به کیفیت زندگی حرفه‌ای انسان است که شامل عواملی همانند امنیت شغلی، خدمات و حقوق باز نشستگی، خدمات بهداشتی، درآمد، و کیفیت کار می‌شود. هدف این مطالعه بررسی نقش و اولویت عوامل فوق در کارآمدی اعضاء کارکنان اداره‌ی آموزشی فارس است. نمونه‌های پژوهش از اعضاء کارکنان اداره‌ی آموزشی فارس در سرتاسر این استان که شامل ۶۱ بخش می‌باشد، تشکیل شده است. بر اساس فرمول ککران، ۲۵ بخش بطور تصادفی انتخاب شدند. به منظور ارزیابی این عوامل، ابزار تحقیقی بر مبنای لیکرت طراحی شده توسط حسین پور در جهت مقایسه‌ی موقعیت‌های ایده آل و کنونی استفاده شد. کارکنان امنیت شغلی را به عنوان مهمترین عامل موثر بر کارآمدی شان در هر دو موقعیت‌های ایده آل و کنونی و سپس درآمد را انتخاب کردند.

### روش تحقیق

این تحقیق برحسب روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی است. در این تحقیق به کمک بررسی مستندات علمی موجود و به کمک مصاحبه، اقدام به جمع‌آوری داده‌های خام نموده‌اند. در خصوص موضوع مطرح شده، تحقیقات کمی در دنیا صورت گرفته که دارای عمق کافی نبوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز به استفاده از روش‌های کیفی کاملاً احساس می‌شود. با توجه به اینکه هدف اصلی در این تحقیق ارائه مدل مفهومی مناسب براساس عوامل موثر بر بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، نیاز به بررسی و کنکاش در سطوح مختلف این نیرو، لازم و ضروری بوده و به همین دلیل جهت پی‌بردن به جنبه‌های نامحسوس موضوع، از روش گراند تئوری نظریه داده بنیاد<sup>۴</sup> استفاده گردید چرا که به کمک این روش می‌توان به ارائه نظریه براساس عوامل مختلف و ارتباط بین آنها، پرداخت. درواقع تفاوت عمده بین این روش و دیگر رویکردها در پژوهش کیفی، تأکید آن بر شکل‌دهی و تدوین نظریه است. پژوهشگران می‌توانند هنگام استفاده از این روش در پی تدوین سطوح مختلف تئوری باشند در عین حال اگرچه بیشتر مطالعات این روش در جهت تدوین تئوری است ولی این امر به دلیل علاقه شدید پژوهشگران صاحب‌نظر در این حوزه و نه ماهیت این روش است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳). می‌توان فعالیت‌های لازم برای نظریه‌پردازی داده بنیاد در پژوهش حاضر را در سه مرحله مطالعات مقدماتی، مطالعات اصلی، و اقدامات تکمیلی طبقه‌بندی کرد. در مرحله مقدماتی تأکید بر مسئله پژوهش و بیان سؤال پژوهش است و پژوهشگر براساس دغدغه‌های پژوهشی و حوزه تخصصی و مطالعاتی خویش به دنبال کشف و انتخاب مشکلات و انتخاب در قالب مسائل پژوهشی است. سوال پژوهشگر با انعطاف‌پذیری لازم مهمترین راهنمای پژوهشگر است که او را به بررسی رفتارهای شخص، شرایطی که حوادث در ضمن آنها رخ می‌دهد، اسناد، حوزه پژوهش و اسنادی که مصاحبه با آنها مفید است رهنمون می‌شود. در مرحله مطالعات اصلی داده‌ها کدگذاری می‌شوند. که خود شامل چندین مرحله کدگذاری‌اند و سپس به

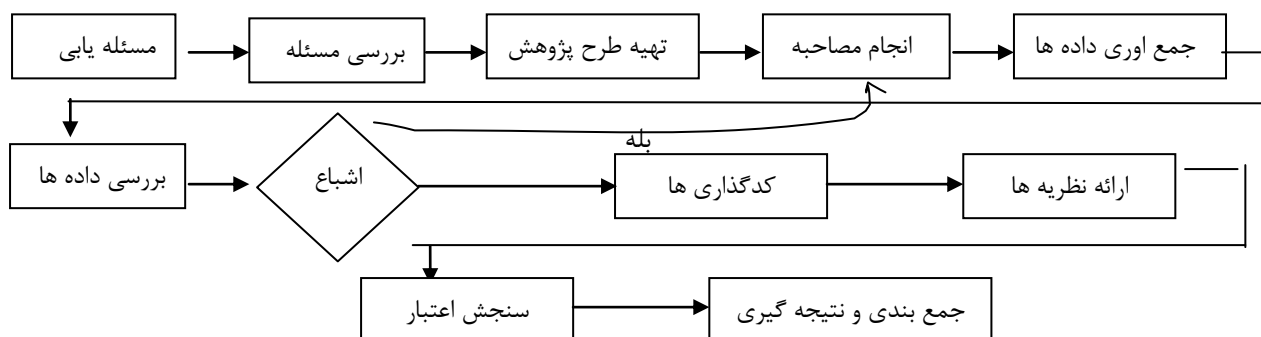
<sup>۱</sup> Ben-Roy et al

<sup>۲</sup> Figueiredo, S

<sup>۳</sup> KHADEMI et al

<sup>۴</sup> Grounded theory

دنبال تحلیل داده‌های کدگذاری شده و ادامه روند تا رسیدن به نقطه اشباع می‌باشد. در مرحله اقدامات تکمیلی، بعد از رسیدن به نقطه اشباع، سعی در ارائه نظریه توسط محقق صورت می‌گیرد و نهایتاً جمع‌بندی و اعتباربخشی به نتایج به دست آمده صورت می‌پذیرد.



شکل (۱) مراحل تحقیق

مورد مطالعه در این تحقیق نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در نظر گرفته شده است که موضوع پروژه‌های آن مربوط به بهره‌وری سرمایه انسانی در این نیرو است.

روش جمع آوری اطلاعات، روش مصاحبه عمیق است. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه بیستم ادامه یافت، گردآوری اطلاعات از بهمن و اسفند ماه ۱۳۹۷ آغاز شده است. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد "ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران" و شرایط علی، مقوله محوری، پیامدها، عوامل مداخله‌گر، عوامل تاثیرگذار و استراتژی‌های عملی و تعاملی آغاز گردید. (مصاحبه باز)

مراحل کدگذاری در داده بنیاد

۱- کدگذاری باز<sup>۱</sup>

۲- کدگذاری محوری<sup>۲</sup>

۳- کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup>

### گام اول: کدگذاری باز

مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱- تحلیل و کدگذاری. در این مرحله، نمونه گیری باید به حدی وسیع انجام شود تا پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم در موقعیت باز باشد. در اصل پژوهشگر باید به کدگذاری هر رویداد جالب، توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه (متن) کدهای زیادی استخراج شود اما وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرد کدهای جدید احصا و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲- کشف طبقه‌ها. در این مرحله، خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم؛ انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان‌های انتخابی به طور عمده توسط خود پژوهشگر انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند. منشأ مهم دیگر (عنوان‌ها)، واژه‌ها و عبارتی است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش (مصاحبه‌کنندگان) به کار می‌برند و می‌تواند برای پژوهشگر کاربرد داشته باشد.

<sup>۱</sup> Open Coding

<sup>۲</sup> Axial Coding

<sup>۳</sup> Selective Coding



۳- توصیف طبقه‌ها با توجه به خصوصیات آن‌ها. به منظور روشن تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آن‌ها بیان می‌شود.

۴- جدول کدگذاری باز. که شامل دو قسمت است: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آن‌ها.

کدگذاری اولیه: در این مرحله به همه ی نکات کلیدی مصاحب‌هها، عنوانی داده می شود سپس همه ی این عناوین را در جدول‌های زیر قرار می دهیم. نمونه کدهای اولیه استخراج شده از یکی از مصاحبه‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۱) کد گذاری اولیه

کدگذاری اولیه (مصاحبه دهم)
۱-انجام برنامه‌ریزی منسجم در نیروی دریایی
۲-ایجاد کردن رهبری کارآمد در نیروی دریایی
۳-چگونگی جذب و استخدام شایسته کارکنان
۴-نگهداشت و انگیزش کارکنان در محیط کار
۵-شایستگی، گزینش و جذب نفرات مستعد و مناسب باماموریت سازمان
۶-آشنایی با ماموریت و ساختار سازمان و اهداف
۷-آموزش کارکنان بطور تخصصی در قبل و حین خدمت ( طولی و عرضی)
۸-ایجاد انگیزه‌های لازم و متناسب با عملکرد
۹-دستیابی به اهداف سازمان در کمترین زمان
۱۰-افزایش کیفیت کار
۱۱-افزایش کارایی سازمان در بلند مدت و کاهش هزینه‌ها
۱۲-قوانین و مقررات دست و پا گیر و خشک و غیرقابل انعطاف در بخش گزینش که محدودیت منابع انسانی مستعد مدنظر سازمان
۱۳-عدم بکارگیری نفرات متخصص در جایگاه متناسب
۱۴-عدم تناسب مشوق‌های داخلی و بیرونی سازمان نحوه و سبک مدیریت
۱۵-اهداف سازمان با محدودیت نیرو انسانی
۱۶-عوامل انگیزشی درون و بیرون سازمانی
۱۷-عوامل محیطی
۱۸-افزایش تخصص کارکنان به منظور تعالی سازمان
۱۹-همسو سازی اهداف فردی و سازمانی
۲۰-استفاده از سبک رهبری تعاملی و مشکلاتی سازمان
۲۱-نهادینه کردن سیستم خود کنترلی ( انضباطی معنوی) در سازمان

کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در جدول زیر به عنوان نمونه، نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارایه شده است.

نمونه‌گیری در این پژوهش که در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران صورت گرفت با کمک روش گلوله برفی<sup>۱</sup> (نمونه‌گیری هدفدار) صورت گرفته است که در آن تعداد نمونه تا جایی که به اشباع در نظرات اعضای نمونه ختم شود، ادامه می‌یابد. موارد استفاده محققان در نظریه‌پردازی بنیادی، شامل انواع گوناگونی از داده‌های کیفی است نظیر: گفتگو، مشاهده، مصاحبه، گزارش‌های عمومی، یادداشت‌های روزانه پاسخ‌دهندگان و تعاملات و تفکرات خودپژوهش‌گر. روش جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق حاضر، روش مصاحبه حضوری بین ۲۰ نفر از فرماندهان در مشاغل دریاداری به بالا مورد مطالعه بوده است. مصاحبه‌های اولیه به صورت کاملاً باز انجام گرفت و سوالات و کدگذاری مصاحبه‌های اولیه انجام می‌گیرد.

در برخی موارد هم برحسب اقتضای شرایط نسبت به مشاهده و جمع‌آوری داده توسط پژوهشگران پرداخته شد تا برخی جنبه‌های مسئله توسط خود پژوهشگران لمس شود. همچنین محقق پس از پایان توضیحات فرد مشارکت‌کننده یکبار مطالب بیان‌شونده توسط او و برداشت خود از آن را بیان کرده تا پس از تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان‌شونده اطمینان پیدا کند. در ضمن مدت زمان هر مصاحبه براساس موافقت طرفین و شرایط سازمانی، بین ۵۵ تا ۸۰ دقیقه بوده است. به منظور اعتباربخشی به نتایج، پژوهشگران در این پژوهش، در مرحله کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای به تطابق میان همگونی اطلاعات و مقوله‌های به دست آمده می‌پردازند. همچنین در جریان کدگذاری محوری، در مورد مقوله‌ها سؤال طراحی شده و در رابطه با داده‌ها، به بررسی شواهد و وقایع پرداخته می‌شود. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز هر کدام از طبقه‌های بدست آمده، براساس مستندات علمی و پیشینه پژوهش، اعتبارسنجی می‌شوند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

حین انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه‌شوندگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آنها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه به نرم‌افزار MAXQDA داده شده و با کمک این نرم‌افزار، کدهای اولیه ایجاد گردید که تعداد آنها در مجموع ۳۷۲ عدد مشخص شده و در قالب ۶ جدول جداگانه تنظیم و سپس براساس قاعده کدگذاری ثانویه اقدام گردید. با توجه به تعداد زیاد کدهای تولید شده، به منظور خلاصه‌سازی آنها، کدهای اولیه به کدهای ثانویه تبدیل شدند که اساس و پایه این اقدام در قرابت مفهوم و معنای کدهای اولیه به یکدیگر بوده است. در نهایت در قسمت کدگذاری ثانویه، تلاش براین است تا چند مفهوم تبدیل به یک مقوله شوند. در این پژوهش تعداد کدهای ثانویه معادل ۱۸۵ عدد، کدهای مفهومی ۷۳ عدد و تعداد مقولات معادل ۳۹ عدد حاصل گردید. در جدول (۲) نمونه‌ای از چگونگی تبدیل کدهای ثانویه به مفاهیم و مقولات از یکی از سوالات تحقیق ارائه گردیده است. کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان یا سوال اصلی این پژوهش می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، مقوله محوری، پیامدها، عوامل مداخله‌گر، عوامل تاثیرگذار و استراتژی‌های عملی و تعاملی می‌باشد. بعد از تعیین مقوله‌ها، در مرحله بعد طبقات اصلی نظریه تعیین می‌شوند که در این تحقیق تعداد ۶ طبقه از ۳۹ مقوله به دست آمد و در جدول (۳) ارائه گردیده است.

جدول (۲) نمونه‌ای از چگونگی تبدیل کدهای ثانویه به مفاهیم و مقولات از یکی از سوالات تحقیق

فراوانی	کدگذاری ثانویه	مفاهیم	مقوله
۴	ساختار مناسبی محیطی	فراهم نمودن محیط مناسب جهت کارکنان	ایجاد نمودن اختیار محیط مناسب برای کارکنان
	شرایط محیط سازمانی	وجود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقاء شغلی	
۴	محیط سازمانی یادگیرنده	کیفیت در استخدام نیروی انسانی	کیفیت در جذب و نیروی انسانی
	توجه به شرایط محیطی سازمان		
۴	کمیت و کیفیت نیرو انسانی جذب شده	عدم تبعیض و رعایت عدالت سازمانی	کیفیت اتاق فکرهای نیرو در راستای تصمیم‌گیری
	جذب و استخدام شایسته		
۴	استخدام کارکنان کارآمد	نظام کارآمد استخدام انتصابات مبتنی بر شایسته سالاری	کیفیت اتاق فکرهای نیرو در راستای تصمیم‌گیری
	جذب کارکنان شایسته و لایق و توانمند در جهت نیل به اهداف کلان		
۸	هدفمندی نیرو انسانی در سازمان	برنامه ریزی در راستای رسیدن به اهداف نیروی دریایی	

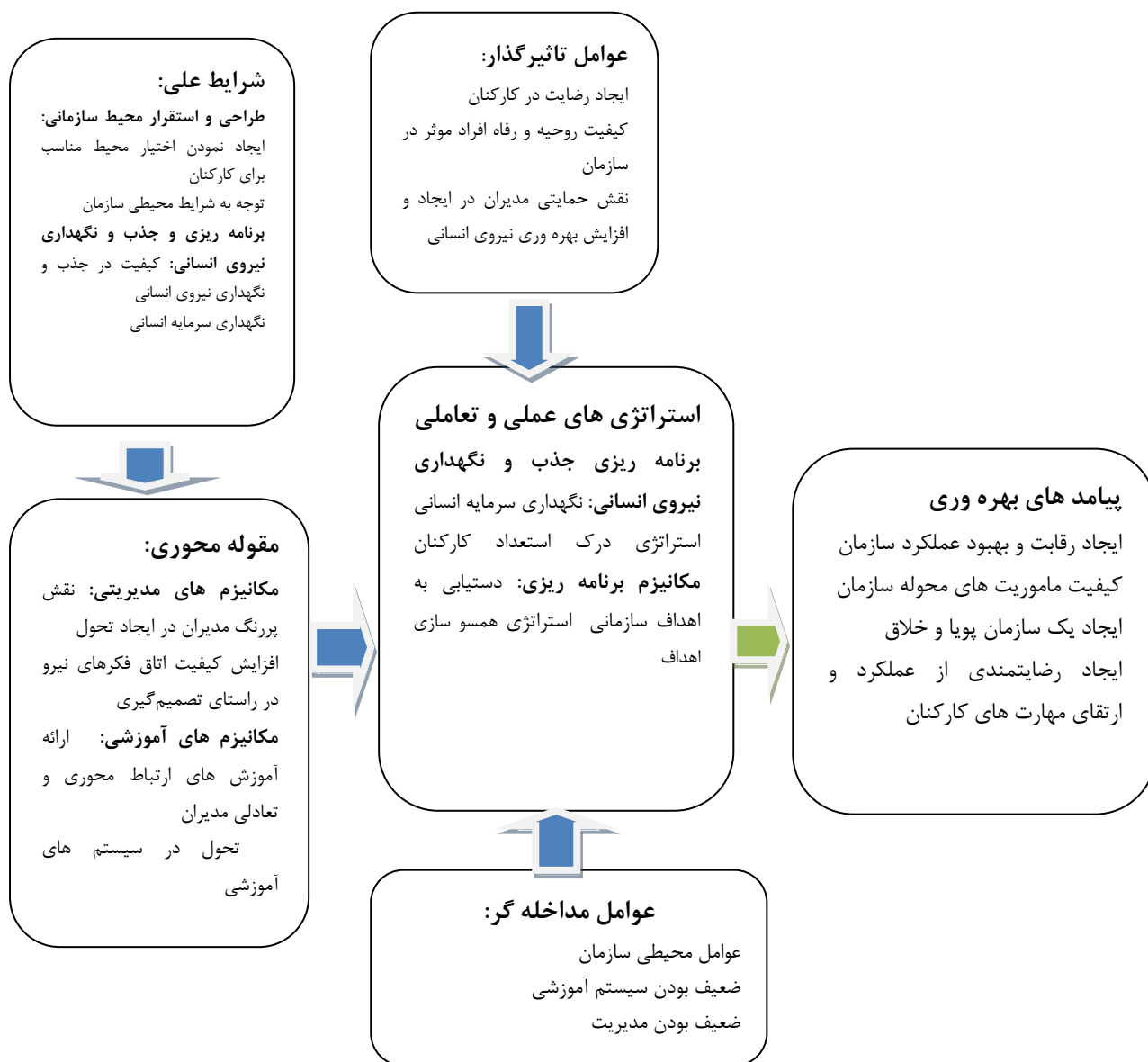
		رقابت در راستای دستیابی به سازمان قوی و نیرومند	۵
		کاهش هزینه‌های بیهوده	
		دسترسی به اهداف مادی و معنوی	
	وجود تناسب بین مهارت‌ها و علائق فردی و سازمانی	در راستای کاهش هزینه‌ها	۷
		همسو سازی کارکنان در راستای اهداف نیرو	
		برنامه ریز منسجم	
	ایجاد محیط رقابتی	افزایش قدرت نیرو در منطقه	۶
		گسترش منطقه عملیاتی نیرو	
		حمایت و اولویت سازمانی و مدیران ارشد سازمان	
		رقابت سازمان	
		تمایل به قدرتمند بودن سازمان	
		رسیدن به اهداف سازمانی	
		اهداف سازمانی نیرو دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	
		رقابت نیرو دریایی با سایر نیرو دریایی جهان	
		ارتقاء بهره وری سازمان منطبق با تعهدات الزامات تجهیزات و اعتبارات	
		آموزش، اجتماعی نمودن ..... بروز ...	
	ارائه آموزش‌های صحیح و مورد نیاز جهت رشد نیروی انسانی	افزایش گارایی نیروی انسانی	۶
		توجه ویژه به آموزش‌ها و ایجاد انگیزه برای کارکنان تحصیل کرده سازمان	
		برطرف کردن موانع رشد نیرو انسانی	
		افزایش و تقویت رفتار سازمانی کارکنان	
		فرهنگ سازمانی	
	نگرش مثبت سازمان به معیشت و رضایتمندی نیروی انسانی	تامین نیازهای بهداشتی ( ناراضی ) نبودن و ایجاد انگیزه ( رضایتمندی ) در کارکنان	۵
		علائق ذاتی انسانها براساس نیاز به پیشرفت و توسعه	
		نگهداشت و انگیزش کارکنان در محیط کار	
		توجه به معیشت کارکنان و رفع دغدغه زندگی کارکنان	
	تلاش در حفظ افراد با تجربه سازمان	از بین بردن مشکلات اقتصادی	۴
		توانمندی و انگیزشی فردی کارکنان	
		توجه به نیازهای انسانی مانند عزت کارکنان	
		نظامات و کارآمد حقوق دستمزد و پاداش سطح رفاهی و معیشتی سازمان	
	نقش حمایتی مدیران در ایجاد و افزایش بهره وری نیروی انسانی	تفکر صحیح مدیریت برای پیشرفت سازمانها	۷
		رهبری کارآمد	
		فرماندهی کارآمد	

		به کارگیری مدیران از نیروهای جوان و خلاق
		واقعیت گرا بودن مدیران در سازمان
		رابطه مستقیم بین بهره وری سازمان و بهره وری کارکنان
		سازمان خلاق و نوآور

جدول (۳)

طبقات	مقولات
طراحی و استقرار محیط سازمانی	ایجاد نمودن اختیار محیط مناسب برای کارکنان
	عوامل محیطی سازمان
	شرایط محیطی و خدمتی دورن سازمانی
	شرایط محیطی و خدمتی دورن سازمانی
	وجود محیط سازمانی آماده برای کارکنان متعهد و با تخصص
	استراتژی توجه به شرایط محیطی سازمان
برنامه ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی	کیفیت در جذب و نگهداری نیروی انسانی
	ایجاد برنامه ریزی مناسب مدیران سازمان در راستای هدف و چگونگی استفاده از کارکنان
	نگهداری سرمایه انسانی
مکانیزم‌های مدیریتی	افزایش کیفیت اتاق فکرهای نیرو در راستای تصمیم گیری
	نقش پررنگ مدیران در ایجاد تحول
	نقش حمایتی مدیران در ایجاد و افزایش بهره وری نیروی انسانی
	تحول اساسی در مدیران
	ارتقاء کیفیت گروه‌های مشاورین
	ضعف بودن مدیریت
	استراتژی مدیران ارشد سازمان در به کارگیری صحیح کارکنان
مکانیزم‌های آموزش	ایجاد تحول در سیستم آموزش نیرو در راستای بازآموزی توانایی
	ارائه آموزش‌های ارتباط محور و تعاملی به مدیران
	تحول در سیستم‌های آموزشی
	ضعیف بودن سیستم آموزش
	تقویت سیستم آموزش و ارائه آموزش‌های پژوهش محور
	اجبار در آموزش به همه کارکنان نیرو
	کیفیت روحیه و رفاه افراد موثر در سازمان
مکانیزم‌های رفاهی	نقش حمایتی مدیران در تامین امکانات و تسهیلات برای کارکنان راستای افزایش بهره وری
	ایجاد رضایت مندی در کارکنان
	استراتژی توجه به رضایتمندی و ایجاد انگیزه در کارکنان
	برنامه ریزی صحیح سسازمان در راستای رسیدن به اهداف
مکانیزم‌های برنامه ریزی	دستیابی به اهداف سازمانی
	برنامه ریزی مناسب سازمان در رسیدن به اهداف محوله آن

از آنجا که در طراحی مدل بایستی نخست مؤلفه‌ها تعیین و سپس رابطه بین آنها تبیین گردد و پس از آن منطق انتخاب این مؤلفه‌ها و ارتباط بین آنها تشریح شود، در گام دوم براساس داده‌های به دست آمده، ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی مورد نظر قرار گرفت که ۶ مؤلفه به شرح زیر در شکل ۲ قابل مشاهده است، ارائه گردید



شکل (۲) مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی

بحث در این پژوهش ۶ سوال کلیدی و ارتباط و تأثیر عوامل موثر بر آنها، برای ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران مشخص گردید. تبیین ارتباط بین عوامل موثر بر فاکتورها در قالب نظریات مختلف بیان گردید که به منظور روایی تحقیق، یافته‌های این پژوهش برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است. به منظور پایایی طرح حاضر، از حسابرسی فرآیند استفاده گردید. مطالعه و یافته‌های آن زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کاررفته توسط محقق در طول مصاحبه را با روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد. به علاوه محقق دیگر باید بتواند به نتیجه‌گیری

مشابه یا قابل مقیاس‌های برسد، به عبارت دیگر نتیجه‌گیری وی در مورد داده‌ها، دیدگاه و موقعیت او متضاد با نتیجه‌گیری محقق نباشد. مسیر تصمیم‌راهی را برای محقق ایجاد می‌کند تا مسیر ارتباطات حسابرسی را تأیید کند. مسیر تصمیم متضمن بحث صریح و واضح تصمیمات گرفته شده درباره انتخاب‌های نظری، روشی و تحلیلی در طول مصاحبه است (بازرگان، ۱۳۸۷). برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از اساتید حوزه بهره‌وری درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ذیل، میزان صحت و پایایی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از کدگذاری در حسابرسی فرآیند در جدول ذیل آمده است.

جدول (۴) ۱۰۰٪\* تعداد کل کدها/۲\* تعداد توافقات = درصد توافق درون موضوعی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۱۵	۵	۲	۶۶٪
	پنجم	۱۹	۷	۴	۷۳٪
۲	دهم	۲۵	۸	۳	۶۴٪
	دوازدهم	۳۰	۱۳	۲	۸۶٪
۳	پانزدهم	۲۲	۹	۱	۸۱٪
کل		۱۱۱	۴۲	۱۲	۷۵٪

همانطور که جدول بالا نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فردهمکاری کننده) برابر ۱۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۲، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۲ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۵٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (بازرگان، ۱۳۸۷). با توجه به اینکه بازگان (۱۳۸۷) اعتبار بخشی به نتایج را بخشی از فرآیند پژوهش تئوری داده بنیاد می‌داند، با استفاده از این مفهوم، در جریان کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌های، پیوسته پژوهشگران در این تحقیق به تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌های پدیدار شده پرداختند. فرآیند مشابهی از بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری صورت پذیرفته و پژوهشگران سؤال‌هایی درباره مقوله‌ها طرح کرده و پس از آن، داده‌ها را مرور و شواهد، رویدادها و وقایع را جستجو نموده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق تلاش شد تا مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه شود. نتایج به دست آمده حاصل از کدگذاری داده‌ها در چند مرحله و استخراج طبقه‌ها، نمایانگر آن است برای اینکه بتوان مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی را در این نیرو به طور موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی کرد، به فاکتورهای زیادی باید توجه نمود. نکته دیگر اینکه برخی از آن‌ها به طور مستقیم با عوامل دیگر در ارتباط هستند بنابراین لزوم توجه به نوع ارتباط و نوع تأثیری که بر هم دارند، احساس می‌شود. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده در قالب ۶ سوال اصلی پژوهش شرایط علی، مقوله محوری، پیامدها، عوامل مداخله‌گر، عوامل تاثیرگذار و استراتژی‌های عملی و تعاملی، به قرار زیر است:

شرایط علی پدید آورنده بهره‌وری نیروی انسانی به این شرح است: طراحی و استقرار محیط سازمانی: ایجاد نمودن اختیار محیط مناسب برای کارکنان و توجه به شرایط محیطی سازمان همچنین در زمینه برنامه ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی: کیفیت در جذب و نگهداری نیروی انسانی و نگهداری سرمایه انسانی می‌باشد. مقوله محوری بهره‌وری نیروی انسانی شامل، مکانیزم‌های مدیریتی؛ نقش پررنگ مدیران در ایجاد تحول و افزایش کیفیت اتاق فکرهای نیرو در راستای تصمیم‌گیری همچنین در مکانیزم‌های آموزشی؛ ارائه آموزش‌های ارتباط محوری و تعادلی مدیران و تحول در سیستم‌های آموزشی می‌باشد. پیامدهای بهره‌وری نیرو انسانی شامل: ایجاد رقابت و بهبود عملکرد سازمان، کیفیت مأموریت‌های محوله سازمان، ایجاد یک سازمان پویا و دخالق و ایجاد رضایتمندی از عملکرد و ارتقای مهارت‌های کارکنان می‌باشد. عوامل مداخله‌گر در ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی شامل: عوامل محیطی سازمان، ضعیف بودن سیستم آموزشی و ضعیف بودن مدیریت می‌باشد. عوامل موثر در

ایجاد بهروری نیرو انسانی شامل مکانیزم‌های رفاهی؛ ایجاد رضایت در کارکنان و کیفیت روحیه و رفاه افراد موثر در سازمان و همچنین مکانیزم‌های اصلاح ساختار رفاهی؛ تقویت در سیستم اداری و ارزیابی مناسب و صحیح عملکرد کارکنان می‌باشد. استراتژی‌های عملی و تعاملی بهره‌وری نیروی انسانی شامل؛ برنامه ریزی جذب و نگهداری نیروی انسانی، نگهداری سرمایه انسانی و استراتژی درک استعداد کارکنان و همچنین مکانیزم برنامه ریزی؛ دستیابی به اهداف سازمانی و استراتژی همسو سازی اهداف می‌باشد.

در پایان پژوهش به یک مدل مفهومی از سازوکارهای بیان شده در قسمت بالا بیان گردید که از طریق آن سازمان نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیازمندی‌های علمی خود را در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی تشخیص داده شد. همان گونه که در نمودار مفهومی بالا نمایش داده شده است، یکی از ضرورت‌های سازمان‌هایی مانند نیروی دریایی (وابسته به نیروهای مسلح)، توجه به پژوهش‌های کاربردی به نیازهایی مانند افزایش بهره‌وری آن متناسب با شرایط کشور ایران است. با توجه به اینکه این پژوهش در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه قرار گرفت. به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد نمود از نتایج و مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی این نیرو استفاده نمایند. همچنین به متغیرهایی مانند شرایط محیطی و دقت در جذب و نگهداری نیروی انسانی توجه بیشتری نمایند. زیرا علل پدید آوردن بهره‌وری نیروی انسانی در این نیرو با توجه به این متغیرها صورت می‌پذیرد و همچنین مکانیزم‌های مدیریتی و آموزشی در جهت ارتقای بهره‌وری و تحول در سیستم آموزش نیروی انسانی به عنوان متغیرهای محوری در نیروی دریایی ارتش مشخص گردید که باید به آن توجه کافی داشته باشند. هدف از به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی رسیدن به هدف‌های سازمان می‌باشد که باید از قبل معین و برای کارکنان تبیین گردد تا بتوان میزان مشارکت کارکنان، چگونگی به کارگیری از آن‌ها در این امر مهم افزایش داد. همچنین براساس شرایط سیاسی و نظامی حاکم بر منطقه، نیروی دریایی نیازمند این می‌باشد که کارکنان آن از بهره‌وری بالاتری برخوردار باشد تا بتوان امور محوله و ماموریت‌های بسیار مهم که بر عهده این نیرو می‌باشد را به خوبی به سرانجام برساند. برای ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی عواملی مداخله‌گر مانند عوامل محیطی سازمان، ضعف بودن سیستم آموزشی و ضعف بودن مدیریت می‌باشد که سازمان تلاش به برطرف کردن آن باشد. همچنین عواملی موثر در ایجاد بهروری نیرو انسانی شامل مکانیزم‌های رفاهی؛ ایجاد رضایت در کارکنان و کیفیت روحیه و رفاه افراد موثر در سازمان و همچنین مکانیزم‌های مدیریتی؛ نقش حمایتی مدیران در ایجاد و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. همچنین سازمان باید در برنامه‌ریزی جذب و نگهداری نیروی انسانی، نگهداری سرمایه انسانی و استراتژی درک استعداد کارکنان و همچنین مکانیزم برنامه ریزی؛ دستیابی به اهداف سازمانی و استراتژی همسو سازی اهداف تلاش فراوانی را نمایند. با توجه به ایجاد مدل بهره‌وری، پیامدهای بهروری نیروی انسانی برای نیرو بسیار مهم می‌باشد که می‌تواند در رقابت و بهبود عملکرد سازمان، کیفیت ماموریت‌های محوله سازمان، ایجاد یک سازمان پویا و خلاق و ایجاد رضایتمندی از عملکرد و ارتقای مهارت‌های کارکنان بسیار مطلوب و موثر باشد. در واقع این پیشنهاد می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های نیروی مسلح هم به عنوان پیشنهاد کاربردی مورد استفاده قرار گیرد. با مطالعه سایر تحقیقات در حوزه بهره‌وری مشخص گردید

## منابع

- ارجمندی نژاد، آفاق؛ دعائی، حبیب اله؛ یعقوبی، نورمحمد؛ روشن، سیدعلیقلی. (۱۳۹۵). مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد. مدیریت بهره‌وری. شماره ۳۹. صفحه ۴۱ تا ۶۶.
- بازرگان هرنندی، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. دانش مدیریت. شماره ۸۱. صفحه - از ۱۹ تا ۳۶.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. رویکردی جامع. تهران: انتشارات نشر صفار.
- دسلر، گری. (۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. پارسایان، علی و اعرابی، محمد. تهران. دفتر. پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳.

- طاهرنژاد، محمدابراهیم؛ زراعتی، مصطفی؛ فدایی، محمدرضا. (۱۳۹۷). آموزش و نقش آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها. ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی. مطالعات اجتماعی و فرهنگی. تهران. مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار. موسسه آموزش عالی مهر ارون.
- عباس زادگان، محمد و ترک زاده، جعفر. (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: پرنده.
- فرهی، علی؛ ظریف منش، حسین؛ فقیه علی آبادی، هادی؛ مازندرانی، رضا. (۱۳۹۳). توسعه فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف. مقاله ۶. دوره ۶. شماره ۳. صفحه ۱۱۵-۱۳۸
- نیکوکار، غلامحسین؛ دیوانداریف، علی؛ ابراهیمی، عیدالحمید؛ اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۸۸). الگوی رفتار مصرف‌کننده و استراتژی‌های بازاریابی اینترنتی لوازم خانگی ایران. مدیریت. سال اول. شماره ۸. صص ۱۵۰-۱۳۵.
- مولوی، مهران؛ جهین، رضا. (۱۳۹۵). بررسی سلامت سازمانی و تاثیر آن بر بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی: اداره امور منابع آب شهرستان مهاباد). چهارمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی. شیراز. موسسه آموزشی مدیران خبره نارون
- مطلبی، ابوطالب. (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی آموزش و تربیت نیروی انسانی در نیروی دریایی راهبردی و توسعه بهینه سواحل مکران. مقاله ۶. دوره ۱، شماره ۱. صفحه ۷۲-۸۰.
- محمدی، ابوالفضل؛ فرهی، علی؛ سلطانی، محمد رضا؛ تاروردی پور، خدایار. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح. مقاله ۹. دوره ۷. شماره ۱. صفحه ۱۸۷-۲۱۲.
- Armstrongom. (۲۰۱۶). Human Resource Management Practice, United Kingdom: Cambridge university Press.
- Ben-Roy, Do., Pi-Wen, Yeh, & Madsen, Jean. (۲۰۱۶). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. Chinese Management Studies, ۴,(۱۰)۲۳۳-۲۵۴.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (۲۰۱۲). Fundamentals of Human Resource Management. ۱۱th Edition, Wiley.
- Gary, Dessler (۱۹۹۹). Resouece Management Human. Prentice- Hill.
- Figueiredo, S. (۲۰۱۶). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. Journal of Service Theory and Practice, ۴ (۲۶), ۱۱۲-۱۳۲
- KHADEMI\MOHSEN, SEDIGHEH MOKHTARPOUR۲, AKBAR MOMENI RAD۳, FATIMAH AVATEFI FARD(۲۰۱۳). A survey to study and compare factors affecting human resources efficiency Human Resource Efficiency J. Adv Med&Prof ۲۰۱۳;۱(۱):۳۳-۳۵.
- Martin Alcazar, F.(۲۰۱۵). Human Resource Management as a Field of Reserch. British Journal of Management, ۱۹(۲), ۱۰۳- ۱۱۹.
- Snell Scott, Bohlander George, (۲۰۰۷), Human Resource management