



Identifying and prioritizing the causal conditions for the development of human resources in the strategic navy of the Islamic Republic of Iran with an interpretive structural approach

Muslim Golmimi¹

Abstract

Objective:The purpose of the current research is to identify and prioritize the causal conditions of human resource development in the Navy with an interpretive structural approach.

Methodology: In this research, in the first step, categories and components related to the research topic were identified and coded using the opinions of experts. The validity and reliability of the research was confirmed by the participants based on reliability, transferability, and generalizability based on the fact that the research was collaborative. In the next step, using an analytical methodology under the title of structural-interpretive modeling, the relationships between the conditions of the causes and their leveling were analyzed in an integrated manner. Using this technique and questionnaire (self-interaction matrix), strategies were classified in 3 levels.

Findings: Based on the results of the research, the most effective causes in realizing the development of human resources in the Navy in the causal conditions of the development of human resources were determined by three criteria of structural, cultural and extra-organizational elements. And based on MICMAC analysis, the variables were classified according to the degree of influence and dependence taken from the opinion of experts.

Conclusion: The results of database theory and structural interpretation show the impact of 7 items in the development of human resources, which include structural elements, cultural elements, extra-organizational elements, organizational leadership, organizational control, organizational effectiveness, and organizational productivity. Structural, cultural and extra-organizational elements according to ISM's interpretive structural analysis and MICMAC's systemic analysis are the most effective among the strategies counted. On the other hand, the effectiveness and efficiency of the organization are the most influential. Therefore, in order to achieve better results in the development of human resources, it is necessary to pay special attention to structural, cultural and extra-organizational elements.

Keyword: human resources development, army navy organization, prioritization

2. PhD student in public administration, Islamic Azad University, Sari branch, Iran. **Corresponding author: email: mgolmeymi@yahoo.com**

Journal of maritime management sciences,2023,vol. 4,No 1,pp.49-68

Doi:<https://doi.org/10.22034/MMR.2024.316536.1084>

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary

Received: March, 5 2024;

Accepted: October 23, 2023





شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی با رویکرد ساختاری تفسیری

مسلم گل‌میمی^۱

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری می‌باشد.

روش شناسایی: در این تحقیق در گام اول با استفاده از نظرات خبرگان مقولات و مولفه های مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی و کدگذاری گردید. روایی و پایایی تحقیق با توجه به مشارکتی بودن تحقیق همزمان توسط مشارکت کنندگان براساس اعتماد پذیری، انتقال پذیری، و تعمیم پذیری با واقعیت مورد تایید قرار گرفت. در گام بعد با استفاده از یک متدولوژی تحلیلی تحت عنوان الگوسازی ساختاری - تفسیری روابط بین شرایط علل، و سطح بندی آنها به صورت یکپارچه مورد تحلیل قرار گرفت. با استفاده از این تکنیک و پرسشنامه (ماتریس خودتعالی)، راهبردها در ۳ سطح، طبقه بندی شدند.

یافته‌ها براساس نتایج تحقیق، اساسی ترین علل موثر در تحقق توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی در شرایط علی توسعه‌ی منابع انسانی سه معیار عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی مشخص گردید. و بر اساس تحلیل MICMAC متغیرها برحسب میزان نفوذ و وابستگی برگرفته از نظر خبرگان دسته بندی شدند.

نتیجه گیری: نتایج حاصله از نظریه داده‌بنیاد و تفسیر ساختاری نشان‌دهنده تاثیر ۷ مورد در توسعه منابع انسانی بوده که شامل عناصر ساختاری، عناصر فرهنگی، عناصر فراسازمانی، رهبری سازمان، کنترل سازمانی، اثربخشی سازمان و بهره‌وری سازمان می‌باشد. عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی طبق تحلیل ساختاری تفسیری ISM و تجزیه و تحلیل سیستمی MICMAC بیشترین تاثیرگذاری را در بین راهبردهای احصاء شده دارند. از طرف دیگر اثربخشی و بهره‌وری سازمان بیشترین تاثیرپذیری را دارند. لذا برای حصول نتایج بهتر در امر توسعه منابع انسانی توجه ویژه به عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی ضروری است.

کلید واژه: توسعه‌ی منابع انسانی، سازمان نیروی دریایی ارتش، اولویت بندی

استناد: گل‌میمی، مسلم. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی با رویکرد ساختاری تفسیری. *مطالعات علوم مدیریت دریایی*، (۴)، ۴.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران. نویسنده مسئول، رایانامه:

mgolmeymi@yahoo.com

نوع مقاله: علمی و پژوهشی ناشر: دانشکده مدیریت و کمیسردریایی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)

Doi: <https://doi.org/10.22034/MMR.2024.316536.1084>

مقدمه

رقابتی که در کسب و کار امروزی وجود دارد، ضرورت دسترسی به منابع مناسب را بیش از پیش نمایان ساخته است. منابع انسانی با توجه به ویژگی های خاصی که دارند از قبیل فناپذیری و عدم امکان تقلید از آن، متمایزتر از دیگر منابع جلوه می کند (خائف الهی، روحانی و نیری، ۱۳۹۶: ۲۴) منابع انسانی به عنوان زیربنا، بستر و زمینه ساز توسعه ملی و بومی از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است (بروان و لاثم، ۲۰۱۸: ۲۶) مک فدن بیان می کند که در عصر جدید، منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه سازمان تلقی می شوند. این سرمایه از مهارت، دانش و تخصص برخوردار است و ظرفیت تحقق اهداف سازمان را دارد (قلی پور، نقدی و علیپور یگانه، ۱۳۹۸: ۳۴) از دهه ۱۹۸۳ که نقش منابع انسانی در سبب سرمایه گذاری سازمان ها و نیل به اهداف آنها مورد تأیید قرار گرفت، واحد مدیریت منابع انسانی، نقش قابل توجهی در تحقق راهبردهای سازمانی پیدا کرد و به یک مقوله راهبردی تبدیل شد (مک گوین^۱، ۲۰۱۴: ۳۴) از گذشته تاکنون، توسعه همیشه به عنوان یکی از اصلی ترین دغدغه های سازمان ها محسوب شده است (بروستر، چانگ و اسپارو، ۲۰۱۸: ۲۸) از مهمترین فاکتورهای توسعه می توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد. توسعه منابع انسانی از متغیرهای تأثیرگذار بر نوآوری، عملکرد، بهره وری، رضایت، تعهد و فرهنگ سازمانی است. (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۵) بی شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها هستند و سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود حتی با وجود فناورشدن سازمانها و تبدیل آنها به توده ای از سخت افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره وری را عینیت می بخشند یکی از حوزه های دانش مدیریت، مدیریت منابع انسانی است که به شکل مجزا از چند دهه قبل به آن پرداخته شده و مورد توجه قرار گرفته و به نگرش های گوناگون تعریف و توصیف شده است که محور همه آنها استفاده کارا و اثربخش از کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی است. (ستایش و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۳) نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی، فاقد کارایی است در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند (واعظی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۱) با توجه به اهمیت شرایط علی در توسعه منابع سازمانی، اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری انجام خواهد شد. بنابراین زمانی نیروی دریایی می توانند به این هدف خود دست یابند که دارای کارکنانی با ارزش های والای باشد که کارایی سازمان را دو چندان کنند. از سوی دیگر شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی زمانی ارزشمند خواهد بود که تاثیر مثبت بر روی عملکرد سازمان داشته باشد و موجب ارتقای بهره وری سازمان شود، و در ادامه با تشریح روش تحقیق در دو بخش کیفی و کمی، به شناسایی راهبردهای اثرگذار در موضوع تحقیق پرداخته، و در گام بعدی جهت سطح بندی و شناسایی شرایط علی و نحوه ارتباط آنها با هم، از طریق الگویی ساختاری- تفسیری عوامل موثر در شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری را ارائه می نمایم. لذا نگارندگان به دنبال اولویت بندی

1. Brown, T. C., & Latham

2. McFadden

3. McGuire

4. Brewster, Chung, & Sparrow

راهبردهای موثر در شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری می باشد. به عبارت دیگر محقق درصدد طراحی مدلی به همین منظور با پاسخگویی به سؤالات زیر می باشد.

سؤال اصلی تحقیق:

۱- اولویت بندی و شناسایی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری چگونه می باشد؟

۲- نحوه ارتباط شرایط علی موثر در توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری چگونه می باشد؟

مبانی نظری

منابع انسانی و سرمایه انسانی

منابع انسانی را می توان به عنوان «افرادی که کار می کنند و سازمان را به فعالیت می اندازند» تعریف کرد. مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت های جدید، تقبل مسئولیت های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. (کارول و واسولیشین، ۲۰۱۷: ۳۶) در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت هایی نظیر کارمندیابی، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلا می رساند. (مورلی و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۴) مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان ها، با تمرکز بر سیاست ها و سیستم ها می باشد. واحدها و بخش های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول عدهای از فعالیت ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می باشد. (قمصری و همکاران ۱۳۹۸: ۱۶۵) تغییر نگاه به منابع انسانی به سرمایه انسانی به شکل گیری پارادایم سرمایه انسانی انجامید. (جولیان، ۲۰۱۷: ۳۵) سرمایه انسانی موجودی شایستگی ها، دانش، ویژگی های اجتماعی و شخصیتی شامل خلاقیت، تجسم در توانایی برای انجام کاری جهت تولید ارزش اقتصادی است. سرمایه انسانی دید اقتصادی جامعی از انسان فعال در اقتصاد است، در حالی که تلاشی برای کسب پیچیدگی بیولوژیکی، اجتماعی، روانشناسی و فرهنگی است به طوری که در اثرات متقابل اقتصادی یا صریح با هم تقابل دارند. به عبارت دیگر اگر منابع انسانی سازمان در مسیر اهداف و استراتژی های سازمان عمل نمایند، آن گاه ما سرمایه انسانی خواهیم داشت. این فرآیند را مدیریت سرمایه انسانی تعریف می کنیم. (فاجیان و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۹) بنابراین «سرمایه انسانی» مجموعه دانش، مهارت ها، استعدادها و تحصیلاتی است که سازمان در طول سال ها کسب کرده است. سازمان های خلاق، سازمان های یادگیرنده، سازمان های توانمندساز و سازمان های دانایی محور می توانند منابع انسانی را به سرمایه انسانی تبدیل نمایند. (ورهلست و دکنز، ۲۰۱۸: ۳۹)

¹ Karol & Wasylyshyn

² Morley et al

³ Julianna

⁴ Faggian et al

⁵ Verhulst & DeCenzo

توسعه منابع انسانی

با این که فعالیت‌های مربوط به توسعه منابع انسانی مانند یادگیری طراحی و تغییرات رهبری، عمری طولانی دارد، اما مطالعه رسمی توسعه منابع انسانی به عنوان پژوهش آکادمیک نسبتاً جدید است. (سئونگ هان و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۹) لئونارد نادلر^۲ برای نخستین بار توسعه منابع انسانی را در سال ۱۹۶۹ به صورت آموزش و توسعه تعریف کرد. از آن موقع تا کنون مطالعات زیادی درباره توسعه منابع انسانی^۳ صورت گرفته است. (همان منبع)

توسعه منابع انسانی به عنوان زیرمجموعه‌ای از حوزه منابع انسانی است که در نگاه کلی در ادبیات منابع انسانی کمتر به آن پرداخته شده است. (گرگ و همکاران^۴، ۲۰۱۷: ۴۲) توسعه منابع انسانی به منظور توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان برای دستیابی به توسعه سازمانی انجام می‌شود. توسعه سازمان‌ها در گرو توسعه منابع انسانی است و برای توسعه منابع انسانی افزایش دانش و توسعه مهارت‌ها ضروری است. همچنین توسعه ویژگی‌های شخصیتی و فلسفی به منظور توسعه منابع انسانی نقشی پررنگ دارد. (هال و رولاند^۵، ۲۰۱۶: ۳۷)

توسعه منابع انسانی از ابتدای شکل‌گیری مفهوم خود تا کنون، دچار تحولاتی شده است که در جدول شماره زیر خلاصه تعاریف مختلف از توسعه منابع انسانی در طول سال‌های مختلف که توسط پژوهشگران مربوطه انجام شده است، آمده است.

جدول شماره ۱- خلاصه تعاریف مختلف از توسعه منابع انسانی از ابتدا تا کنون

ردیف	تعریف	نویسنده
۱	فرایند افزایش دانش، مهارت‌ها و ظرفیت همه افراد	Harbison and Myers (1964)
۲	مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازماندهی شده با زمان‌بندی مشخص و طراحی شده برای حصول تغییرات رفتاری	Nadler (1970)
۳	توسعه نظام‌مند توانایی‌های افراد با تمرکز بر رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	Jones (1981)
۴	سیستم یادگیری جامع جهت آزاد کردن پتانسیل افراد	Nadler and Wiggs(1986)
۵	فرایند توسعه عملکرد سازمان از طریق ظرفیت کارکنان که با طراحی، تخصص و انگیزش مرتبط است	Swanson (1987)

¹ Seung.hyun et al

² Leonard Nadler

³ Human Resource development

⁴ Greg et al

⁵ Hall & Rowland

ردیف	تعریف	نویسنده
۶	استفاده یکپارچه از آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی برای ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی	McLagan (1989)
۷	زمینه‌ای نظری و عملی که مسئول ارتقای ظرفیت‌های یادگیری مرتبط با کار در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. شامل آموزش، توسعه شغلی و توسعه سازمانی می‌شود ولی محدود به این‌ها نیست.	Watkins (1989)
۸	فعالیت‌های یادگیری سازمان‌دهی شده در داخل سازمان جهت توسعه عملکرد و رشد افراد و سازمان با هدف توسعه شغل، افراد و سازمان‌ها	Gilley and Eggland(1989)
۹	تجارب یادگیری سازمان‌دهی شده برای کارکنان در دوره زمانی مشخص جهت توسعه عملکرد و/یا رشد کارکنان	Nadler and Nadler (1989)
۱۰	فرایند تعیین روش بهینه توسعه و ارتقای منابع انسانی سازمان و توسعه نظام‌مند عملکرد و بهره‌وری کارکنان	Smith (1990)
۱۱	مدیریت استراتژیک آموزش و توسعه برای نیل به اهداف سازمان	Garavan (1991)
۱۲	مطالعه و تمرین افزایش ظرفیت یادگیری افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با هدف بهینه‌سازی رشد و بهره‌وری نیروی کار و سازمان	Chalofsky (1992)
۱۳	رویکردی جامع برای تغییر رفتارهای مرتبط با کار با استفاده از طیفی از تکنیک‌ها و استراتژی‌های یادگیری	Meggison, Joy-Matthews, and Banfield (1993)
۱۴	فرایند توسعه و آزادسازی تخصص‌های افراد از طریق توسعه سازمان و آموزش کارکنان با هدف ارتقای عملکرد	Swanson (1995)
۱۵	هر گونه فعالیتی که به طور لحظه‌ای و یا در درازمدت، پتانسیل توسعه دانش مرتبط با کار، تخصص و بهره‌وری را داشته باشد؛ چه برای منافع افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها باشد و چه برای منافع جامعه، ملت و یا کل بشریت باشد.	McLean and McLean (2001)

ردیف	تعریف	نویسنده
۱۶	مجموعه فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده که توسط سازمان طراحی شده است تا به اعضای خود فرصت یادگیری مهارت‌های لازم را بدهد تا بتوانند تقاضاهای شغلی فعلی و آینده را ارضا کنند.	Werner and DeSimone (2006)
۱۷	فرایند توسعه و آزادسازی دانش و تخصص‌ها با هدف توسعه نظام سازمانی، فرایندهای کاری و عملکرد فردی و گروهی	Swanson (2009)

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی به طور کلی پژوهش‌هایی که مشخصاً در مورد توسعه منابع انسانی انجام شده است را می‌توان طبق جدول زیر خلاصه کرد.

جدول شماره ۲ - طبقه‌بندی پژوهش‌های صورت گرفته در مورد توسعه منابع انسانی

زمینه کلی	زیرعنوان‌ها	مثال
تعریف توسعه منابع انسانی	-	Hamlin & Stewart, 2011
تئوری‌های اصلی توسعه منابع انسانی	نقش توسعه منابع انسانی مرزهای توسعه منابع انسانی	McLean & Lee, 2016 Watkins & Marsick, 2016
بررسی مسائل مربوط به همگرایی توسعه منابع انسانی		Ruona, 2016 Cho & Yoon, 2010

مباحثی که به طور همزمان با توسعه منابع انسانی توسط پژوهشگران به آن‌ها پرداخته شده است مسائلی از جمله توسعه منابع انسانی ملی و یا توسعه منابع انسانی جهانی، توسعه منابع انسانی استراتژیک، توسعه منابع انسانی مجازی، توسعه منابع انسانی حیاتی و همچنین عناوین متنوع دیگری همچون مدیریت استعداد، دانش سازمانی، یادگیری الکترونیک و ... است که به وضوح نشان‌دهنده رشد سریع پژوهش‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی در سالیان اخیر است. این امر، پیام مثبتی به محققان می‌دهد که به دنبال ارائه راهکارهایی برای توسعه منابع انسانی هستند. (مرزادینوا، ۲۰۱۷: ۲۱)

از جمله پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های داخل کشور نیز می‌توان به مواردی چند اشاره کرد. از جمله ارائه مدلی از توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقای سرمایه اجتماعی سازمانی که توسط (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۸) انجام شده است. طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکردهای متفاوت در پژوهش‌های دیگر نیز انجام شده است. از جمله (محمدی و

¹ Merzadinova

همکاران، ۱۳۹۹:۱۲) به طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش پرداخته‌اند. همچنین اعتباریابی الگوی نظام توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشجویان توسط (جلیلی و همکاران، ۱۳۹۹:۴۱) نمونه پژوهش دیگر صورت گرفته در این حوزه است. کاربست برنامه‌های فردی در توسعه منابع سازمانی و مطالعه استانداردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزش دریایی که به ترتیب توسط (امامی و همکاران، ۱۳۹۹:۱۱) و (جهانیان، ۱۳۹۷:۲۵) انجام شده است نیز نمونه‌هایی کاربردی‌تر از پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در این حوزه است. خلاصه برخی از این پژوهش‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۳- برخی از پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های داخل کشور

عنوان پژوهش	نویسنده
ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی	عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷
طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان	محمدی و همکاران، ۱۳۹۹
اعتباریابی الگوی نظام توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشجویان	جلیلی و همکاران، ۱۳۹۹
کاربست برنامه توسعه فردی جهت توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان	امامی و همکاران، ۱۳۹۹
مطالعه استانداردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزش دریایی	جهانیان، ۱۳۹۷

پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه منابع انسانی در کشورهای خارجی

در زمینه توسعه منابع انسانی در کشورهای دیگر نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها در جدول زیر اشاره شده است.

جدول شماره ۴- برخی از پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه منابع انسانی در کشورهای خارجی

عنوان پژوهش	موضوع	نویسنده
Human Resources Development as an element of Sustainable HRM – with the focus on production engineers	بررسی توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار (با تمرکز بر مهندسان تولید)	Piwowar-Sulej K, 2020
Japan Nuclear Human Resource Development Network	بررسی توسعه منابع انسانی در شبکه هسته‌ای ژاپن	Kentaro Fujiwara, 2017
Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan	بررسی توسعه منابع انسانی در بین دانشجویان بین‌المللی مهندسی هسته‌ای در ژاپن	Eiji Takada et al, 2019
Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects	مروری بر توسعه منابع انسانی در چین	Shuming Zhao, Juan Du

عنوان پژوهش	موضوع	نویسنده
Factors Influencing on Human Resources Development in SMEs Service Enterprises in Industry 4.0: The Case of Thai Nguyen Province, Vietnam	بررسی عوامل تاثیرگذار بر توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک	Phung Tran My Hanh, 2020

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

در مورد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است. از جمله طراحی و تبیین مدلی برای توسعه سرمایه انسانی در این گونه سازمان‌ها، الزامات توسعه منابع انسانی و عواملی که بر توسعه نیروی انسانی تاثیرگذار هستند. خلاصه‌ای از برخی از این پژوهش‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۵- برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

عنوان پژوهش	نویسنده
الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی	علی فرهادی، امیر صادقی (۱۳۹۵)
طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضائات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران	محمد یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷)
فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر آموزش و توسعه نیروی انسانی پلیس	روح الله سالار، احمد نوری (۱۳۹۲)
طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در صنعت دریانوردی	صادق رضوانیان و همکاران (۱۳۹۹)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش کاربردی است. این پژوهش استقرایی-قیاسی و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی را به کار می‌گیرد. رویکرد پژوهش حاضر، روش ترکیبی اکتشافی است. در روش ترکیبی اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی به صورت دقیق گردآوری و سپس با گردآوری و تحلیل داده‌های کمی، نوع روابط میان متغیرها تعیین می‌شود. در این پژوهش نخست با استفاده از روش نظریه داده بنیان، شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری با انجام مصاحبه عمیق با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان شناسایی گردید. سپس با استفاده از الگوسازی ساختاری-تفسیری سطح بندی و نحوه ارتباطات میان راهبردها ترسیم گردید. لذا برای بخش کیفی از مصاحبه خبرگان حوزه تحقیق بهره برده است، و همزمان از روش کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) برای تجزیه و تحلیل استفاده نموده است. کدگذاری داده‌ها نیز همزمان با گردآوری آن‌ها انجام گردید. سپس با نظرسنجی از خبرگان و از طریق الگوسازی ساختاری-تفسیری راهبردهای موثر در شناسایی و اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی با رویکرد ساختاری تفسیری سطح بندی، و مدلی ساختاری تفسیری از نحوه ارتباط، تعامل و

اهمیت راهبردها ایجاد شده. جهت ارائه الگویی ساختاری تفسیری از راهبردها، پرسشنامه‌ای براساس تکنیک ISM جهت سطح بندی راهبردها طراحی گردید و حدود ۱۸ پرسشنامه میان خبرگان مطلع توزیع گردید و پس از پیگیری‌ها، ۱۴ پرسشنامه دریافت و مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های بخش کیفی

جدول شماره ۶- نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

منظورها	مقوله‌ها	متغیرها
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طبقه نیل به آن 2. اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدت برای حداکثر بهره‌وری از منابع موجود 3. تعیین عملیات (فعالیت‌های) لازم جهت نیل به اهداف استراتژیک 4. برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی 	برنامه‌ریزی
	<ol style="list-style-type: none"> 1. شناسایی نیازهای حال و آینده سازمان در خصوص مدیریت دانش 2. تدوین راهبردهای مناسب مدیریت دانش 3. استقرار مدل مناسب مدیریت دانش 4. توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های روز 	مدیریت دانش
	<ol style="list-style-type: none"> 1. توجه به نیروهای شایسته و نخبه داخلی 2. عدم نفي مدیریت گذشته و اقدامات انجام شده پیشین 3. اعتقاد به توان کارشناسی نیروهای ثابت سازمان و یگان‌ها 4. جلوگیری از ورود و خروج نامعمول نیروهای مدیر خارج از سازمان 5. استفاده از آموزش برای توسعه مهارت‌های خاص شغل و سازمان 6. استفاده از آموزش برای بهبود عملکرد 7. بهبود مستمر شایستگی‌ها 8. هدفمند کردن ارتقای تحصیلی کارکنان 9. گردش شغلی 10. برنامه‌ریزی جانشینی برای نیروهای کار 	شایسته‌پروری
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تاکید بر انعطاف‌پذیری سازمانی از طریق هم‌افزایی و کمال‌گرایی 2. آمادگی برای تغییر و انطباق با شرایط محیطی 3. عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدیران در بخش‌ها و یگان‌های مختلف 	انعطاف
	<ol style="list-style-type: none"> 1. استفاده از آموزش برای ایجاد سازمان یادگیرنده 2. توانمندسازی مدیران و کارکنان برای مقابله با محیط متغیر 3. پذیرش تغییر و همسو کردن سازمان با یافته‌های پژوهشی مربوطه 4. تربیت کارکنان یادگیرنده و خلاق 5. مشارکت کارکنان و دادن آزادی عمل به آن‌ها برای تسهیم اطلاعات 6. به کارگیری همزمان علم و تجربه 	ایجاد سازمان یادگیرنده
	<ol style="list-style-type: none"> 1. استقبال از طرح‌های نوآورانه 2. سرکوب نکردن اندیشه‌های نو 3. ایجاد جو دوستانه برای بیان نظرات جدید 4. اجتناب از ایجاد جو خفقان و ترس از بیان عقاید 	بها دادن به خلاقیت
	<ol style="list-style-type: none"> 1. تدوین منشور اخلاقی برای سازمان و یگان‌های مختلف 2. ارزیابی مدیران و کارکنان بر مبنای معیارهای منشور اخلاقی 3. به کارگیری سازوکارهای تشویقی و تنبیهی برای رعایت منشور اخلاقی 4. استفاده از آموزش برای فرهنگ‌سازی 	ارزش‌ها
	<ol style="list-style-type: none"> 1. آموزش مهارت‌های فردی و گروهی ضمن خدمت 2. برنامه‌های آموزشی برای افراد جدیدالورود به سازمان 3. آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت جهت آشناسازی کارکنان با ارزش‌های سازمان 	جامعه‌پذیری
	<ol style="list-style-type: none"> 1. فراهم کردن شرایط مناسب برای اقامت و رفاه خانواده کارکنان 	شرایط خانواده کارکنان
		عناصر فراسازمانی

متغیرها	مقوله‌ها	مفاهیم
		2. ایجاد بستر مناسب برای برخورداری خانواده کارکنان از خدمات درمانی، آموزشی، تفریحی و... 3. برنامه‌های تشویقی و آموزشی برای فرزندان نخبه و موفق کارکنان
	شرایط اقتصادی و رفاهی کارکنان	1. بهبود کیفی زندگی کاری 2. پرداخت وام و تسهیلات به کارکنان 3. توجه به وضعیت معیشتی کارکنان و اهتمام به بهبود آن
	وضعیت سلامت جسمی و روحی کارکنان	1. تدوین برنامه‌های ورزشی برای کارکنان 2. تشویق کارکنان به شرکت در برنامه‌ها و مراسم فرهنگی 3. خدمات درمانی مناسب 4. تدوین برنامه‌ها و جلسات مشاوره برای کارکنان
	مهارت‌های رهبری	1. خود آگاهی 2. ارتباط برقرار کردن 3. یادگیری سریع 4. تاثیرگذاری 5. تفکر و عملکرد راهبردی 6. داشتن بینش 7. تعیین نتایج 8. ایجاد همکاری 9. شناخت فرصت‌های نوآورانه
رهبری سازمان	شخصیت رهبری	1. وجود فضایل اخلاقی، ارزش‌ها و رفتار متناسب با اهداف و فرهنگ سازمان 2. استفاده از سبک رهبری متناسب با سازمان
	انجام درست وظایف توسط رهبری	1. نفوذ و اثرگذاری رهبری 2. تبیین کردن چشم‌انداز سازمان 3. ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذینفعان سازمان
	پیش کنترل	1. پیشبینی مشکلات قبل از وقوع و انجام اصلاحات 2. آینده نگری و ضربه گیری برای اجتناب از وقوع مشکل
کنترل سازمانی	کنترل در حین اجرا	1. کنترل بر اساس اطلاعات جاری 2. کنترل همزمان با اخذ تصمیم مناسب در طول انجام پروژه
	پس کنترل	1. کنترل بر اساس اطلاعات گذشته 2. بازخورد با استفاده از نتایج و ارائه بازخورد عملکرد به شکل دقیق و عینی 3. مقایسه نتایج با اهداف مطلوب و اعمال اصلاحات در صورت مغایرت
	دستیابی به اهداف استراتژیک	1. تاکید بر اهداف بلندمدت 2. اولویت دادن به اهداف سازمانی 3. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای بر اساس استراتژی سازمان
اثربخشی سازمان	دستیابی به اهداف عملیاتی	1. تدوین اهداف مشخص برای عملکرد واحدها، گروه‌ها و افراد 2. تدوین شاخص‌های مطلوب اندازه‌گیری عملکرد واحدها، گروه‌ها و افراد 3. ارزیابی مستمر برای شاخص‌های تعیین شده
	استفاده بهینه از منابع سازمان	1. شناخت انواع منابع سازمان 2. تلاش برای استفاده از منابع متناسب با نیاز و اهداف سازمان 3. توجه به محدودیت‌های سازمان
بهره‌وری سازمان	رسیدن به نتایج مطلوب با صرف حداقل منابع	1. در نظر گرفتن کمبودها و محدودیت‌ها در برنامه‌ریزی‌ها 2. دست یافتن به نقطه بهینه بهره‌وری با صرف کمترین هزینه 3. دستیابی به اهداف و نتایج متناسب با منابع

یافته‌های بخش کمی: ISM ابزاری است که به وسیله آن اعضای یک گروه می‌توانند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. الگوسازی ساختاری - تفسیری یک الگو تفسیری است، زیرا قضاوت این گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند؛ از طرف دیگر الگویی ساختاری است، به این معنا که در آن بر مبنای روابط، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر اقتباس می‌شود و در نهایت الگوسازی است؛ یعنی اینکه روابط عناصر و ساختار کلی در یک مدل گرافیکی مجسم می‌شود (ماندال و دیشموخ ۵۲:۱۹۹۴) برای انجام الگوسازی به روش ساختاری تفسیری باید از مراحل زیر تبعیت نمود: (احمدیان دیوکتی ۱۳۹۷ به نقل از احمدی، سیدی یکویی ۴۹: ۲۰۱۶)

- ۱- شناسایی متغیرهای مرتبط با مسأله در یک زمینه مشخص
- ۲- ماتریس خودتاملی ساختاری تا بتوان متغیرهای مسئله را به صورت زوجی بررسی کرد
- ۳- تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: در این مرحله ماتریس خودتاملی به ماتریسی بولی تبدیل می‌شود.
- ۴- تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: تا بتوان لایه‌های مختلف الگو را از روی آن و ضریب وابستگی و نفوذ هر متغیر را بررسی نمود؛
- ۵- سطح‌بندی متغیرها: در این مرحله ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلفی تقسیم می‌شود معمولاً در سیستم‌های بزرگ روابط شبکه‌ای بین عناصر سیستم بر پیچیدگی آن می‌افزاید که با سطح‌بندی الگو می‌توان این پیچیدگی را کاهش داد.
- ۶- رسم الگو: در این مرحله با توجه به سطح‌بندی متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی الگوی نهایی متغیرها رسم می‌شود
- ۷- تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی در این مرحله متغیرها در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند که می‌توان آنها را به صورت زیر نمایش داد.

تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری^۲ (SSIM)

جدول شماره ۷- ماتریس خودتاملی

عناصر ساختاری	عناصر فرهنگی	عناصر فراسازمانی	رهبری سازمان	کنترل سازمانی	اثر بخشی سازمان	بهره‌وری سازمان
عناصر ساختاری	X	V	V	V	V	V
عناصر فرهنگی		O	V	V	V	V
عناصر فراسازمانی			O	V	V	V
رهبری سازمان				V	V	V
کنترل سازمانی					V	V
اثر بخشی سازمان						X
بهره‌وری سازمان						

1. Mandal and Deshmukh¹

2. Structural Self-Interaction Matrix

ماتریس دستیابی اولیه

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می توان به ماتریس دستیابی رسید؛ با پیروی از این قوانین، ماتریس دستیابی اولیه آماده می شود. (احمدیان دیوکتی و همکاران ۱۳۹۷ به نقل گورانی و کانت ۲۰۱۳: ۶۵)

۱- اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته ، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرنیه آن عدد (صفر) میگیرد.

۲- اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته ، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرنیه آن عدد (۱) میگیرد.

۳- اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته ، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرنیه آن عدد (۱) میگیرد.

۴- اگر خانه (i, j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته ، خانه مربوط به این نماد در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرنیه آن عدد (صفر) میگیرد. در جدول شماره (۸) ماتریس دستیابی اولیه ارائه شده است

جدول شماره ۸- ماتریس دستیابی اولیه

عناصر ساختاری	عناصر فرهنگی	عناصر فراسازمانی	رهبری سازمان	کنترل سازمانی	اثربخشی سازمان	بهره‌وری سازمان
عناصر ساختاری	1	1	1	1	1	1
عناصر فرهنگی	1	0	1	1	1	1
عناصر فراسازمانی	0	0	0	1	1	1
رهبری سازمان	0	0	0	1	1	1
کنترل سازمانی	0	0	0	0	1	1
اثربخشی سازمان	0	0	0	0	0	1
بهره‌وری سازمان	0	0	0	0	1	0

ماتریس دسترسی نهایی: پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر 1 منجر به متغیر 2 شود، و متغیر 2 هم منجر به متغیر 3، خواهد شد، باید متغیر 1، نیز منجر به متغیر 3 شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند (احمدیان دیوکتی و همکاران ۱۳۹۷: ۵۲ به نقل از آذر و همکاران ۱۳۸۹: ۴۱) لذا اگر در ماتریس دستیابی این روابط برقرار نبود باید از طریق محاسبات ریاضی و یا با تغییر دستی ماتریس دستیابی اولیه، ماتریس اصلاح شده و روابط مورد نظر جایگزین شوند.

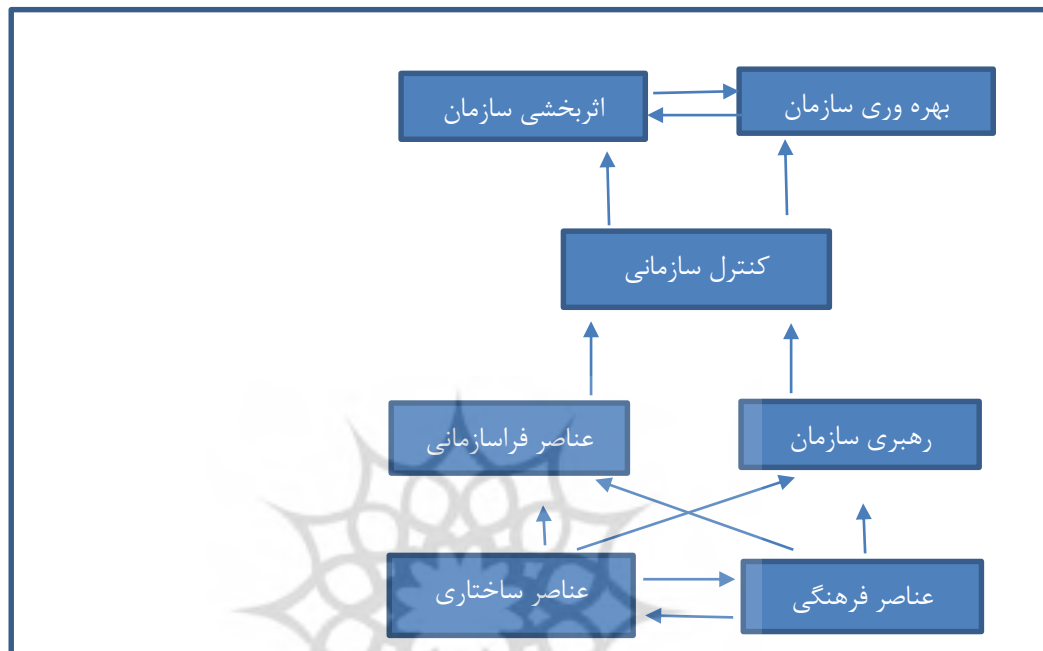
جدول شماره ۹ - ماتریس دسترسی نهایی

قدرت نفوذ	بهره‌وری سازمان	اثربخشی سازمان	کنترل سازمانی	رهبری سازمان	عناصر فراسازمانی	عناصر فرهنگی	عناصر ساختاری	
7	1	1	1	1	1	1	1	عناصر ساختاری
7	1	1	1	1	1*	1	1	عناصر فرهنگی
4	1	1	1	0	1	0	0	عناصر فراسازمانی
4	1	1	1	1	0	0	0	رهبری سازمان
3	1	1	1	0	0	0	0	کنترل سازمانی
2	1	1	0	0	0	0	0	اثربخشی سازمان
2	1	1	0	0	0	0	0	بهره‌وری سازمان
1	7	7	5	3	3	2	2	میزان وابستگی

تعیین سطح و اولویت متغیرها:

در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، باید متغیرها را برای رسم الگو سطح بندی نمود؛ یعنی باید متغیرهای خروجی و ورودی را برای هر راهبرد مشخص نمود تا بتوان راهبردها را سطح بندی نمود (همان منبع) متغیر خروجی، متغیرهایی هستند که اعداد «۱» هر ستون نشان را می‌دهد. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی و عناصر مشترک نوبت به تعیین سطح متغیرها (عناصر) می‌رسد. در اولین جدول متغیری قرار می‌گیرد که دارای بالاترین سطح در سلسله مراتب الگو ساختاری تفسیری است که مجموعه خروجی و مشترک آن کاملاً یکسان هستند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها آن‌ها را از جدول حذف نموده، و با بقیه متغیرهای باقیمانده، جدول بعدی تشکیل می‌گردد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم

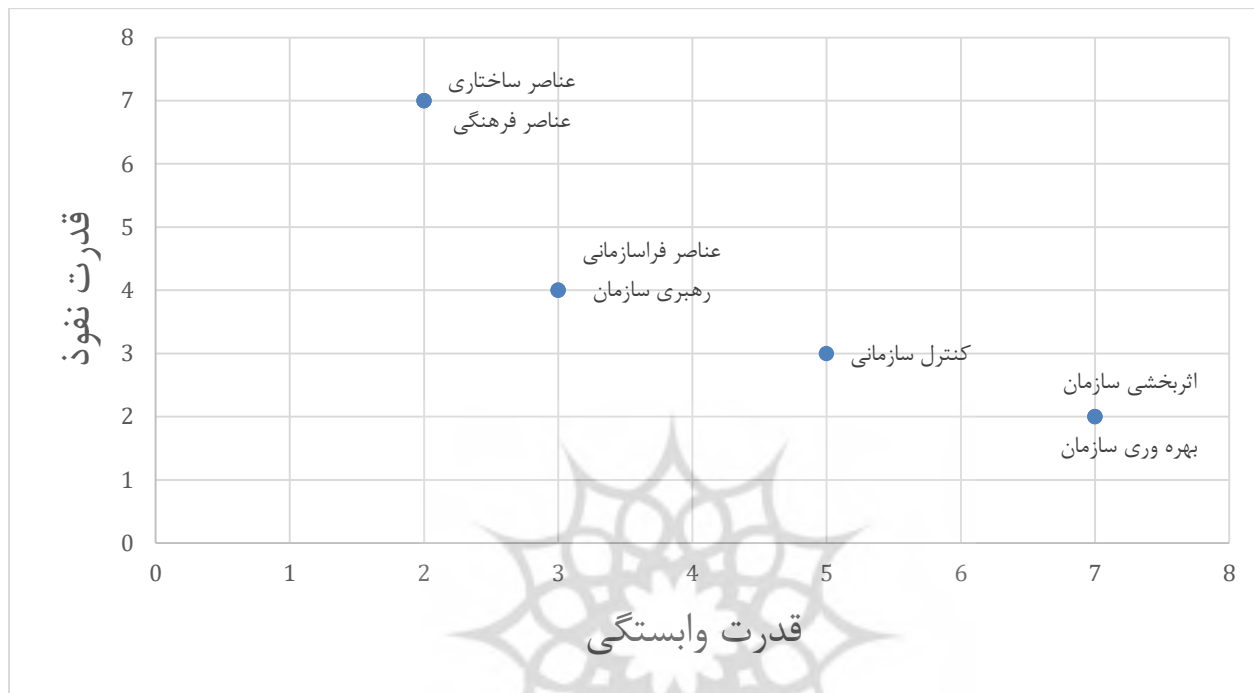
جدول شماره ۱۰ - تعیین سطح و اولویت متغیرها



با توجه به سطح بندی راهبردها میتوان نکات ذیل را بیان نمود: اساسی ترین راهبردهای موثر در اولویت بندی شرایط علی توسعه منابع انسانی در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی، عناصر فرهنگی و عناصر ساختاری هستند (لایه اول شناخته شد؛ که شکل گیری صحیح آن میتواند زمینه ساز شکل گیری صحیح سایر لایه های الگو شود. رهبری سازمان و عناصر فراسازمانی در لایه دوم قرار دارد که باعث شکل گیری لایه اول خواهد شد. کنترل سازمانی، بهره وری سازمانی و اثر بخشی سازمانی در لایه سوم و سپاهی قرار دارد.

تجزیه و تحلیل سیستمی نفوذ- وابستگی (MICMAC): این روش در تحلیل یافته ها با هدف شناسایی میزان نفوذ- وابستگی و هدایت عناصر سیستم در تحلیل های ساختاری به کار میرود. بدین صورت که مجموع سطری تعداد روابط (اعم از روابط مستقیم و غیر مستقیم شناسایی شده برای هر مولفه) در ماتریس دستیابی نهایی، نشانگر میزان قدرت تحریک (نفوذ)، آن مولفه؛ و مجموعه ستونی تعداد روابط مستقیم و غیر مستقیم در ماتریس جدول مذکور، نشانگر میزان وابستگی آن مولفه است. در جدول (۱۱) میزان نفوذ-وابستگی برای هر کدام از راهبردها محاسبه شده است.

جدول ۱۱ - درجه نفوذ و وابستگی راهبردها



بر اساس تحلیل MICMAC متغیرها برحسب میزان نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم بندی میشوند جدول (۱۱) دسته اول متغیرها خود مختار هستند. این متغیرها متغیرها هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند و تاثیر اندکی بر روابط و پویایی های سیستم دارند (آگاروال ۱۶:۲۰۰۷) در پژوهش حاضر طبق نظر خبرگان راهبردهای هیچ کدام از مولفه در این دست قرار ندارد.

متغیرهای وابسته دومین دسته هستند که وابستگی زیاد و نفوذ کمی دارند (احمدیان دیوکتی ۵۲:۱۳۹۷ به نقل از راوی و شانکار ۶۳:۲۰۰۵) در این پژوهش بر طبق نظر خبرگان راهبردهای کنترل سازمانی، بهره وری و اثر بخشی سازمانی در این دسته قرار دارند.

دسته سوم متغیرهای پیوندی یا ارتباطی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی شدید هستند. این متغیرها غیر ایستا هستند زیرا هر نوع تغییر در آنان میتواند سیستم را تحت تاثیر قرار دهد، و در نهایت بازخور سیستم نیز میتواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد (آذر و همکاران ۱۳۸۹: ۴۱) در این پژوهش بر طبق نظر خبرگان راهبردهای عناصر فراسازمانی و رهبری سازمان در این دسته قرار دارند. چهارمین دسته نیز شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای نفوذ زیاد و وابستگی ضعیف هستند (مندال و دیشموخ ۴۹:۱۹۹۴) این دسته همانند سنگ زیربنای الگو عمل میکنند و برای شروع کارکرد سیستم، باید در وهله اول روی آنها تاکید کرد (آذر و همکاران ۱۳۸۹: ۴۱) در این پژوهش بر طبق نظر خبرگان راهبرد. عناصر ساختاری و عناصر فرهنگی در این گروه قرار دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج حاصله از نظریه داده بنیاد و تفسیر ساختاری نشان دهنده تاثیر ۷ مورد در توسعه منابع انسانی بوده که شامل عناصر ساختاری، عناصر فرهنگی، عناصر فراسازمانی، رهبری سازمان، کنترل سازمانی، اثربخشی سازمان و بهره‌وری سازمان می‌باشد. نتایج حاصله نشان دهنده اهمیت بالای عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی در این زمینه می‌باشد چرا که موارد فوق الذکر طبق تحلیل ساختاری تفسیری ISM و تجزیه و تحلیل سیستمی MICMAC بیشترین تاثیرگذاری را در بین راهبردهای احصاء شده دارند. از طرف دیگر اثربخشی و بهره‌وری سازمان بیشترین تاثیرپذیری را دارند. لذا برای حصول نتایج بهتر در امر توسعه منابع انسانی توجه ویژه به عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی ضروری است.

تحلیل حاصل از روش ISM نشان داد که عناصر فرهنگی و ساختاری که متقابلاً بر روی یکدیگر تاثیر گذارند، هر کدام بر روی رهبری و عناصر فراسازمانی تاثیرگذار هستند. رهبری سازمان و عناصر فراسازمانی بر روی کنترل سازمانی تاثیر می‌گذارند و کنترل سازمانی نیز به نوبه خود بر اثربخشی و بهره‌وری تاثیر می‌گذارد که این دو عامل نیز بر روی یکدیگر تاثیرگذار هستند. طبق تحلیل MICMAC عناصر ساختاری، فرهنگی، فراسازمانی و رهبری، مستقل هستند. یعنی دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. کنترل سازمانی، اثربخشی و بهره‌وری نیز عناصر وابسته هستند. این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند به این معنی که تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. از بین چهار متغیر مستقل ذکر شده قدرت نفوذ و هدایت عناصر ساختاری و فرهنگی از دو مورد دیگر بیشتر است و از طرف دیگر قدرت وابستگی عناصر فراسازمانی و رهبری بیشتر از دو مورد دیگر است. از بین اثربخشی، بهره‌وری و کنترل سازمانی نیز که جزء متغیرهای وابسته شناسایی شده بودند، میزان وابستگی اثربخشی و بهره‌وری از کنترل سازمانی بیشتر و قدرت نفوذ آنها کمتر است. خلاصه موارد فوق در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۲- طبقه‌بندی متغیرها بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ

قدرت نفوذ زیاد	متغیرهای مستقل: عناصر ساختاری عناصر فرهنگی عناصر فراسازمانی رهبری سازمان	متغیرهای رابط رابطه بین متغیرها
	متغیرهای خودمختار	متغیرهای وابسته: کنترل سازمانی اثربخشی سازمان بهره‌وری سازمان
قدرت نفوذ کم	قدرت وابستگی کم	قدرت وابستگی زیاد

با توجه به نتایج به دست آمده، مهم ترین عواملی که مدیران و سازمان ها باید به آن توجه و اهتمام ورزند به ترتیب اولویت عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی می باشد. لذا پیشنهادات عملی زیر به مدیران توصیه می شود.

➤ تدوین برنامه های لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش و ارتقای آن

به منظور ارتقای توانمندی اکتساب دانش، نیروی دریایی از طریق ایجاد پایگاه دانش، تلاش نماید، علوم و آگاهی های جدید را خلق، تسخیر و به اشتراک بگذارد تا از طریق سیستم های اطلاعاتی در زمان تصمیم گیری حداکثر بهره برداری را از آن ببرد. لازمه این کار، داشتن سیستم فناوری اطلاعات مناسب در سازمان و تطفیف نظام سلسله مراتبی مبتنی بر انضباط سخت می باشد تا افراد در یک فضای توأم با اعتماد و بدون ترس بتوانند دانش و تجربه خود را به اشتراک بگذارند. همچنین می بایست تیم های تحقیق و توسعه را در سازمان تقویت نمود تا از این طریق با اجرای طرح های گسترده ی دانش پژوه و دانش محور، علوم جدید وارد سازمان گردد و در سازمان ذخیره شود. در نهایت در زمینه استراتژی های توسعه فردی، سازمان می بایست تلاش نماید، استراتژی های مشارکتی، استراتژی های خود رهبری، نیازسنجی های آموزشی و برقراری شرایط عدالت محوری در درون سازمان را برای کسب موفقیت های بیشتر برقرار نماید. همچنین به منظور بکاربردن استراتژی های توسعه فردی، سازمان می تواند از الگوهای مشارکت سازمانهای نظامی موفق دنیا استفاده نماید همچنین تلاش نماید برنامه ها و سیاست های آموزشی خود را به روزتر کند که این امر قطعاً رضایت پرسنل و بهبود عملکرد را در پی خواهد داشت

➤ بها دادن به خلاقیت و نوآوری و ایجاد جو سازگار با نوآوری و تشویق کارکنان به نوآور بودن

➤ اجتناب از بوروکراسی و کاغذبازی های بی مورد

سازمان نیروی دریایی ارتش به منظور دست یابی به توسعه ی منابع انسانی و حفظ پایداری این توسعه در بلند مدت، نیازمند واکاوی و تغییر آیین نامه ها در ابعاد ساختاری خود می باشد. با توجه به ماهیت نظامی سازمان و گستردگی آن، عملاً امکان تغییر ساختارهای سلسله مراتبی برای سازمان وجود ندارد، اما پیشنهاد می شود با کمی تغییر در فرآیندهای درون سازمانی و حرکت به سمت استقلال دوائر توأم با پاسخگویی هر دایره به نهاد بالاتر خود، از فشار کاری و استرس زیاد شغلی بر کارکنان سازمان کاسته شود. اینگونه تغییرات هر چند در درون یک سازمان بزرگ انجام می شود، اما انعطاف پذیری بیشتری را از منظر کاهش بوروکراسی اداری ایجاد می نماید. در اینصورت لایه های مدیریتی اضافه تر کاهش می یابد انعطاف ساختار سازمانی می تواند اتفاق بیفتد.

➤ ایجاد سازمان یادگیرنده

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 آموزش های کارگاهی و عملیاتی سوق داده شود

➤ به کار بردن انعطاف لازم در امور مختلف

➤ شایسته پروری و انجام اقدامات لازم برای آن

همچنین سازمان در بعد خلق رفتار شهروندی می بایست با شناخت ویژگی های فردی تلاش نماید ادراک و افکار کارکنان را به سمت تعلقات عاطفی ایجاد شده بین سازمان و فرد هدایت نماید تا از این طریق سطح تعهد و وفاداری کارکنان به سمت سازمان افزایش یابد و فرد با تلاش و انگیزه ی بیشتر و روحیه خدمتی بالا برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش نماید. لازمه

ایجاد چنین روحیه فداکارانه در پرسنل برای انجام وظایف شغلی، فراهم نمودن امکان رشد کارکنان در حوزه ارتقاء شغلی و تخصصی می باشد همچنین داشتن نظام شایسته سالارانه در این فرایند بسیار مهم است، آخرین موضوعی که باید مد نظر سازمان قرار گیرد وجود ارتباطات کاری توأم با احترام متقابل و رعایت شان و جایگاه افراد در سازمان می باشد.

- پایبند بودن به ارزش‌های سازمان
- توجه به سلامت روحی کارکنان
- توجه به وضعیت معیشتی و رفاهی کارکنان و خانواده آن‌ها

منابع

- امامی کبری، کرمی مرتضی، آهنچیان محمدرضا، ۱۳۹۹، کاربرد برنامه توسعه فردی جهت توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان، سومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شادگان
- جلیلی حمیده، محمدی محمد، یعقوبی نورمحمد، جراحی جلیل، ۱۳۹۹، اعتباریابی الگوی نظام توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشجویان، نشریه آموزش پرستاری، دوره ۹، شماره ۲، خرداد و تیر ۱۳۹۹
- جهانیان رمضان، ۱۳۹۷، مطالعه استانداردهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی دریایی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۴، پاییز ۹۷
- رضوانیان صادق، طبری مجتبی، مهر ارا اسداله، حلاجیان ابراهیم، طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در صنعت دریانوردی، ۱۳۹۹، فصلنامه علمی آموزش دریایی، دوره ۷، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۱ تابستان ۱۳۹۹ صفحه ۷۷-۹۳
- سالار روح الله، نوری احمد، فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر آموزش و توسعه نیروی انسانی پلیس، ۱۳۹۲، فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۱۳۹۲، شماره ۲۹، پاییز ۱۳۹۲، صفحه ۹۵-۱۲۲
- عابدینی مریم، میرسپاسی ناصر، حق شناس کاشانی فریده، ۱۳۹۸، ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال هفتم، شماره ۱، بهار ۹۸
- فرهادی علی، صادقی امیر، الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی، ۱۳۹۵، آینده پژوهی دفاعی سال اول زمستان ۱۳۹۵ شماره ۳
- محمدی نجف‌آبادی عبدالمجید، اعتباریان خوراسگانی اکبر، ابراهیم‌زاده دستجردی رضا، ۱۳۹۹، طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش، نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۸، بهار ۱۳۹۹
- یزدان شناس محمد، هادی پیکانی مهربان، قلی زاده آذر، طراحی مدل توسعه منابع انسانی بر اساس الزامات و اقتضات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۷، فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۳، تابستان ۹۷

A Faggian, F Modrego, P McCann, Human capital and regional development, 2019, Handbook of Regional Growth and Development Theories, Elgar

Eiji Takada, Seiki Saito, Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan, 2019, Procedia Computer Science, Volume 159, 2019, Pages 2580-2588

Greg G. Wang, Jon M. Werner, Judy Y. Sun, Ann Gilley, Jerry W. Gilley, (2017) "Means vs ends:

- theorizing a definition of human resource development", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 6, pp.1165-1181
- Hall RD, Rowland CA. Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*. 2016, 35(8), 942-955
- Karol M. Wasylyshyn, *The talent management handbook*, 2017, Leadership Development Forum
- Kentaro Fujiwara, Japan Nuclear Human Resource Development Network, 2017, *Energy Procedia*, Volume 127, September 2017, Pages 35-43
- Merzadinova D, 2017, Confusing variety of «human resource management» definitions, *The Journal of Economic Research & Business Administration*. №4 (122). 2017
- MJ Morley, N Heraty, S Michailova, *Managing human resources in Central and Eastern Europe*, 2016, Global HRM
- Nemeth Julianna, *Human capital theory in the framework of organization theory*, 2017, *Strategic Management*, 2017, vol. 22, br. 3, str. 29-35
- Phung Tran My Hanh, 2020. "Factors Influencing on Human Resources Development in SMEs Service Enterprises in Industry 4.0: The Case of Thai Nguyen Province, Vietnam," *International Journal of Business, Economics and Management*, Conscientia Beam, vol. 7(3), pages 166-173.
- Piwowar-Sulej K, *Human Resources Development as an element of Sustainable HRM – with the focus on production engineers*, *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>.
- Seung-hyun Han, Chungil Chae, Soo Jeoung Han, and Seung Won Yoon, 2017, *Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections*, *Human Resource Development Review*, 2017, Vol. 16(3) 294–319
- Shuming Zhao, Juan Du, *Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects*, 2012, *Human Resource Management Review*, Volume 22, Issue 3, September 2012, Pages 179-188
- Susan L. Verhulst, David A. DeCenzo, *Fundamentals of Human Resource Management*, 13th Edition, 2018, Wiley