



Strategies for Improving the Productivity of Human Capital in Military Units (Case study: IR I Army Staff Cadre)

Fariborz Afraz¹ | Nasser Shahlaei^{2✉} | NabiAllah Dehghan³

1. PhD student of Defense Management, I.R.I. Military Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: f.afraz7431@casu.ac.ir
2. Professor of Strategic Management, I.R.I. Military Command and Staff University, Tehran, Iran. (Corresponding author), E-mail: Shahlaei.nasser@casu.ac.ir
3. Associate Professor of Management, Malek-e-Ashtar University, Tehran, Iran. E-mail: Drnabidehghan@casu.ac.ir

Article Info

Article Type:

Research Article

Article history:

Received:

2024- 10 22

Received in revised form:

2024- 12- 21

Accepted:

2024- 12- 25

Published:

2025- 2- 19

Keywords:

Strategy, Productivity, Human Capital, Cadre Staff, Army Staff.

ABSTRACT

Objective: This research aims to answer this fundamental question: What are the strategies for improving the productivity of the staff cadre, which has the important mission of supervising, guiding, and leading the forces and subordinate units of the Army staff?

Methodology: The present research is of an applied type based on the achievement, of a descriptive-case type based on its objectives, and of a mixed type (quantitative, qualitative) based on the data used. The statistical population of the study included Army deputies and human resources deputies of the Quadruple Forces, heads of departments, and middle managers of the Army and Forces, which, due to their special and limited characteristics, was estimated to be a total of 36 people and it is considered as the sample size in whole numbers. The data collection tool was a review of documents and a questionnaire. The collected information was analyzed using appropriate statistical methods.

Findings: After analyzing the data obtained from the environmental evaluation, significant I.E.F. and E.E.F. were identified and quantified.

Conclusion: Considering the internal and external environmental conditions of the Army Staff, the strategic position of cadre productivity is at the beginning of the mildly aggressive zone. In this regard, six strategies (improving the standard of living of personnel, establishing organizational justice in granting privileges, establishing a meritocracy system, improving personnel insight and awareness, reviewing retention, improving the quality of recruitment and selection in Army Staff, and increasing the level of in-service training) can improve the productivity of the Army Staff cadre.

Cite this article: Afraz, F. Shahlaei, N. and Dehghan, N. (2025). Strategies for Improving the Productivity of Human Capital in Military Units (Case study: I.R.I. Army Staff Cadre). *Defensive Future Studies*, 9(35), 93- 122.

DOI: [10.22034/dfs.2024.2044082.1843](https://doi.org/10.22034/dfs.2024.2044082.1843)



Publisher: IRI Military Command and Staff University

Extended Abstract

Introduction:

Organizations seek to improve human resource productivity to improve their performance and make optimal use of available resources and facilities. Productivity in the I.R.I. Army, which is a human-centered organization, is also important and emphasized by the hierarchy, according to interviews with experts and elites of the I.R.I. Army, as well as a field survey conducted at the I.R.I. Army Staff level, the results indicate that problems and challenges in the area of the I.R.I. Army Staff cadre are evident. Therefore, this research was conducted to answer this fundamental question: What are the strategies for improving the productivity of the I.R.I. Army Staff cadre, who are responsible for the important mission of supervising, guiding, and directing the quadruple forces and subordinate units of the I.R.I. Army Staff? This research attempts to use existing information to present strategies that have not been previously implemented to improve the productivity of the I.R.I. Army Staff cadre. Considering that the research results apply to the I.R.I. Army Staff, and its achievements can be used to improve personnel productivity, this research is of an applied type. Based on the purpose of the study, it is descriptive, and based on the research strategy, it is case-based; therefore, the data analysis approach is mixed (qualitative and quantitative). Its qualitative part involves conducting specialized interviews with experts using structured interviews, recording and storing them in text form, and analyzing the content; its quantitative part involves designing the necessary questionnaires to collect data on the identified effective factors.

Methodology:

Data collection was achieved through library and field methods using questionnaires, interviews, and record-keeping tools. To determine the validity and reliability of data and information, expert informants, and knowledgeable and experienced elites on the research topic, were used. In analyzing the data, appropriate SPSS software and statistical analysis methods were used, and the SWOT technique was used to obtain answers to the research questions and also to formulate strategies.

Findings:

The research population was selected at three levels with the following characteristics: 1- Deputies of the I.R.I. Army 2- Deputies of the quadruple forces Human Resources, professors of I.R.I. Army universities, assistants and advisors of the I.R.I. Army Commander-in-Chief, and working or retired experts of the I.R.I. Army who are familiar with the I.R.I. Army needs and have scientific studies in the field of human resource productivity. 3- Department heads and middle managers of the I.R.I. Army Staff and

quadruple forces in the field of human resources, were used in distributing the questionnaire.

Due to its specific and limited nature, the statistical population was estimated to be 36 people in total, and the whole number was considered as the sample size.

Using information obtained from studying documents and interviews with experts, the factors affecting the productivity of the I.R.I. Army Staff cadre were identified, and then, using expert meetings, a questionnaire was designed and presented to the statistical population. To achieve the research objectives, the validity and reliability of the questionnaire were confirmed by expert professors and elites based on common methods. By overlapping the data and ultimately judging and making decisions, the data obtained from the ecology of internal environmental factors (13 strengths, 15 weaknesses) and external environmental factors (10 opportunities, 12 threats) were identified and counted. The research questionnaire consisted of 5 cognitive questions and 50 specialized questions, and the mean-variance and dispersion coefficient were calculated in descriptive statistics. Sub-strategies were counted by forming pairwise matrices, and then, to determine the strategic position, the ideal situation point, which had the highest strength and the lowest opportunity, was placed in the first quadrant on the coordinate diagram, which indicates that the current situation is at the beginning of the offensive zone and is mild.

Conclusion:

Therefore, it is concluded that the current state of productivity of the staff cadre is far from the desired state that would be responsible for the desired implementation of assigned missions.

Therefore, the main strategies include establishing organizational justice through command style, establishing a meritocracy system, prioritizing securing personnel livelihoods, holding awareness classes on cultural-social threats, and revising and reviewing the long-term retention method) were formulated, prioritized, and presented. Finally, suggestions appropriate to the organizational structure of the I.R.I. Army Staff and a description of the mission of each of the deputies and organizations related to improving the productivity of cadre personnel were presented.



راهبردهای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی یگان‌های نظامی (مورد مطالعه: کارکنان پایور ستاد آجا)

فریبرز افراز^۱ | ناصر شهلائی^۲ | نبی‌اله دهقان^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه:

f.afraz7431@casu.ac.ir

۲. استاد مدیریت استراتژیک دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)، رایانامه:

Shahlaei.nasser@casu.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: Drnabidehghan@casu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی
هدف: راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا که مأموریت خطیر نظارت، هدایت و راهبری نیروهای چهارگانه و یگان‌های تابعه ستاد آجا بر عهده دارد، کدام‌اند؟

تاریخچه مقاله: روش: جامعه آماری تحقیق شامل معاونین آجا و معاونین نیروی انسانی نیروها، رؤسای ادارات و مدیران میانی ستاد آجا و نیروها هستند. به علت ویژگی خاص و محدود بودن در مجموع تعداد ۳۶ نفر برآورد شد و به‌صورت تمام شمار به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵
۱۳ قوت، ۱۵ ضعف) و عوامل محیط خارجی (۱۰ فرصت، ۱۲ تهدید) قابل‌اعتنا تشخیص داده و احصا شدند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، بهره‌وری، سرمایه‌های انسانی، کارکنان پایور، ستاد ارتش.
نتایج: شش راهبرد (ارتقای سطح معیشت کارکنان، استقرار عدالت سازمانی در اعطای امتیازات، برقراری نظام شایسته‌سالاری، ارتقای بصیرت و آگاه‌سازی کارکنان، بازنگری در ابقاء، کیفی‌سازی جذب و گزینش در ستاد آجا، ارتقای سطح آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان) می‌تواند بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا را ارتقا بخشد.

استناد: افراز، فریبرز؛ شهلائی، ناصر و دهقان، نبی‌اله. (۱۴۰۳). راهبردهای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی

یگان‌های نظامی (مورد مطالعه: کارکنان پایور ستاد آجا). آینده‌پژوهی دفاعی، ۹(۳۵)، ۹۳-۱۲۲.

DOI: [10.22034/dfsir.2024.2044082.1843](https://doi.org/10.22034/dfsir.2024.2044082.1843)



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

مقدمه

طبق نظر اندیشمندان حوزه منابع انسانی، ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها موضوعی بسیار مهم و حیاتی است که از اولویت‌های مدیریت منابع انسانی بوده و یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در سازمان به شمار می‌رود. نیروی انسانی واجد صلاحیت، توانمند و شایسته از ضروریاتی است که برای نیل به بهره‌وری مطلوب بایستی مورد تأکید و توجه مدیران سازمان‌ها قرار گیرد (طاهری، ۱۳۹۰: ۲۳۱).

در بهره‌وری، ماهیتی تغییرپذیر و تحول‌گرا و در حال تکامل وجود دارد، از این رو اگر مدیران سازمان بخواهند از منابع بهره‌وری بهره‌مند شوند، باید بهره‌وری را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین راهبردهای سازمان خود بپذیرند (Subramony, Guthrie & Dooney J, 2022).

ارتش جمهوری اسلامی ایران یکی از سازمان‌های بزرگ است و نیروی انسانی در آن نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، قابلیت‌های این سرمایه انسانی است که می‌تواند در موفقیت و تحقق اهداف آجا اثرگذار باشد؛ لذا این مهم همواره مورد توجه و تأکید سلسله‌مراتب فرماندهی آجا است.

آجا در سنوات اخیر به‌منظور آمادگی مقابله با تهدیدهای پیش‌رو اقدام به تغییر دکترین، راهبرد، ساختار، آموزش و... نموده است. این تغییر رویه نیز اهمیت توانمندی، کارآمدی و ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور را دوچندان کرده است. این نکته روشن می‌سازد که ستاد آجا برای توسعه معنادار نقش خود در هدایت و راهبری نیروها و حضور اثرگذار در اجرای مأموریت سازمانی نیازمند ارائه راهبردهایی است که طی فرایندی علمی تدوین شود. از این رو عدم وجود راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا مسئله اصلی این مقاله و هدف محقق تدوین راهبردهای مناسب برای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور است. با در نظر گرفتن فرایند تدوین راهبرد، این مقاله در پی پاسخگویی به این پرسش است که «راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا کدام‌اند؟»

اهمیت و ضرورت این پژوهش از آن جهت حائز اهمیت است که تدوین راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا می‌تواند، منجر به مدیریت بهتر و مناسب‌تر و افزایش بهره‌وری منابع انسانی در سطح ستاد آجا و همچنین تخصیص بهینه و صحیح منابع انسانی شده که به دنبال آن نقش نظارتی، هدایت و راهبری ستاد آجا در حوزه سرمایه‌های انسانی بر نیروهای چهارگانه و یگان‌های تابعه ستاد آجا بهبود بخشد. همچنین این پژوهش مبنایی

علمی و مناسب برای تصمیم‌گیران منابع انسانی و موجب ارتقای نگرش و بینش علمی آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی خواهد بود. دانشجویان و پژوهشگران نیز می‌توانند از نتایج این تحقیق در پژوهش‌های آتی استفاده کنند. از سویی دیگر عدم اجرای این تحقیق و نداشتن آگاهی لازم از عوامل مؤثر بر بهره‌وری محیط داخلی (قوت‌ها، ضعف‌ها) و عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها، تهدیدها) می‌تواند زمینه‌ساز شکاف بین وضع موجود و مطلوب بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان پایور ستاد آجا شده تا به‌درستی نتواند نقش نظارتی خود را ایفا کند و منجر به تکرار راهبردهای غیرعلمی و سلیقه‌ای و هدر رفت منابع انسانی ستاد آجا خواهد شد.

گفتنی است با توجه به مقالات و پژوهش‌های چاپ‌شده تاکنون تحقیقی درباره ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان پایور ستاد آجا انجام نگرفته، لذا این مقاله را می‌توان تحقیقی نوآورانه قلمداد کرد که به تقویت نگرش و تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی ستاد آجا منجر می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی

تفکرات، تصورات و فرضیات مختلفی در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی از سوی اندیشمندان این رشته در قالب مکاتب شکل‌گیری راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده که موافقین و مخالفین بسیاری نیز در این زمینه به اظهار نظر پرداخته‌اند. بررسی این‌گونه نظرات حاکی از آن است که درکی روشن و تصویری واحد از موضوع شکل‌گیری راهبرد و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۴). آنچه مسلم است ریشه واژه راهبرد کلمه یونانی strategos مرکب از stratos به معنای ارتش و ego به معنی رهبر است و در گذشته بیشتر کاربرد نظامی و سیاسی داشته، ولی امروزه وارد ادبیات سازمان‌های غیرنظامی با کسب‌وکار تجاری نیز شده است (شهلائی و ولیوند زمانی، ۱۳۸۸: ۷۴). راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه‌جانبه که نشان می‌دهد سازمان یا شرکت چگونه در یک محیط پویا به مأموریت و هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۷: ۲۴). دیوید (۲۰۰۲) نیز معتقد است راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به اهداف بلندمدت خود دست یابد. از دیدگاه دفت، راهبرد عبارت است از برنامه‌ای برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل

محیطی که جهت تأمین هدف‌های متناقض سازمان هستند و تأکید می‌کند، هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و راهبرد تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست (دفت، ۱۳۸۰: ۵۴). در دیدگاه کلی به راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که به آن تدوین راهبرد نیز گفته می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی نیازهای بلندمدت یک سازمان را شناسایی می‌کند، سیاست‌ها و برنامه‌های تجویزی لازم را برای تأمین نیازها جستجو می‌کند و راهبردهایی برای پیشینه کردن ابعاد مثبت و کمینه کردن ابعاد منفی محتمل آینده تدوین می‌کند (walter steiss 2003:10). بدین منظور برنامه‌ریزی راهبردی که شالوده آن در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پایه‌گذاری شده است، هم‌اکنون به‌عنوان عنصری اساسی برای بقای سازمان قلمداد می‌شود به آن‌ها کمک می‌کند تا شکاف‌های بین وضعیت فعلی خود و چشم‌انداز آتی را تحلیل کنند و اطلاعات لازم را برای توسعه اهداف راهبردی و اهداف کمی فراهم آورند تا با اتکا بر نقاط قوت خود از فرصت‌های عمده بهره‌گرفته و بر نقاط ضعف و تهدید خود فائق شوند (معصومی، ۱۳۹۰: ۹۰).

تحلیل محیطی

تحلیل محیط، فرایند شناسایی و تجزیه و تحلیل عواملی از داخل و خارج سازمان است که تأثیر عمده‌ای بر اجرای مأموریت سازمان دارد. تحلیل محیط، بانک اطلاعاتی لازم برای فعالیت جاری و آتی را تشکیل می‌دهد و سبب می‌شود که فرماندهان و مدیران ارشد، اطلاعات کافی از وضعیت سازمان خود داشته باشند و واکنش مناسب در برابر محیط نشان دهند. در تحلیل محیط نیروهای مسلح، نمی‌توان تنها به جنبه نظامی محیط اکتفا کرد؛ بلکه سایر جنبه‌ها از قبیل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، جغرافیایی و تکنولوژی نیز نیاز به ارزیابی دارد. به‌عبارت‌دیگر، تدوین راهبرد نظامی بدون در نظر گرفتن سایر زمینه‌ها، مفید نخواهد بود (شهلائی، ۱۳۸۵: ۶۹).

دیدگاه‌های مختلف درباره بهره‌وری

معمولاً سه دیدگاه به شرح زیر درباره بهره‌وری مطرح می‌شود:

الف) تعریف بهره‌وری از دیدگاه سیستمی

بهره‌وری از دیدگاه سیستمی طبیعت پیچیده‌ای دارد و در کل سیستم مطرح می‌شود. بهره‌وری عبارت است از: نسبت بین مجموعه خروجی‌های یک سیستم به ورودی‌های آن. این تعریف در سیستم‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعتی کاربرد دارد. از دیدگاه

سیستمی، بهره‌وری در یک محیط با ویژگی‌های مختلف و متغیر قرار دارد و عوامل تولید مختلف مانند نیروی کار، سرمایه، انرژی، مدیریت، تکنولوژی و... به کار گرفته به‌عنوان ورودی‌ها به فرایند تولید وارد می‌شوند و به‌صورت خروجی‌هایی مانند کالاهای ساخته‌شده و خدمات از این فرایند بیرون می‌آیند. قیمت محصول و در دسترس بودن عوامل تولید تابع شرایط محیطی اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی و غیره است.

ب) بهره‌وری از دیدگاه ژاپنی

بهره‌وری در ژاپن موضوعی ملی و فراگیر است و به‌عنوان رویکردی تاریخی، استراتژی در کنار کنترل کیفیت جامع و مدیریت کنترل جامع مطرح می‌شود. به عقیده پروفیسور ساساکی استاد دانشگاه سوکاهای ژاپن در رشته مدیریت سیستم‌ها، بدون توجه به بهبود کیفیت و کاهش ضایعات، بهره‌وری نمی‌تواند افزایش یابد. از دیدگاه ژاپنی‌ها برای افزایش بهره‌وری باید به کیفیت نیروی کار، مدیریت و ساختار عوامل دیگر تولید که تشکیل‌دهنده قیمت تمام شده هستند توجه شود، این رویکردها به رویکرد تاریخی کایزن (بهبود مستمر) و کنترل کیفیت جامع می‌انجامد.

ج) دیدگاه اقتصادی

بهره‌وری از نظر اقتصادی مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌شود، لذا افزایش مهارت نیروی کار و یا تغییرات تکنولوژی و یا افزایش مهارت به همراه بهبود تکنولوژی می‌تواند موجب افزایش مقدار تولید و حرکت تابع تولید به سمت بالاتر و از آنجا موجب افزایش بهره‌وری شود. به‌طور کلی امروزه بهره‌وری نگرشی اقتصادی، فنی و فرهنگی نسبت به تولید است که در آن انسان فعالیت‌های خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می‌دهند تا بهترین نتیجه را با کمترین هزینه و در مدت‌زمان کمتر به دست آورند، گرچه بهره‌وری را به‌صورت کلاسیک بیشتر در امور اقتصادی تعریف کرده‌اند ولی می‌توان مفهوم بهره‌وری را در همه امور زندگی روزمره تا چرخه عظیم صنعت در نظر گرفت (طاهری، ۱۳۹۰: ۲۵).

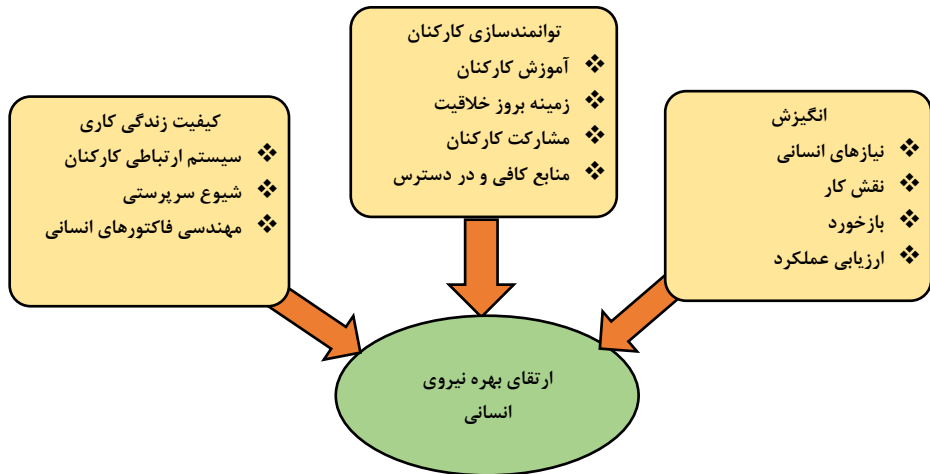
روش‌های اصلی بهبود بهره‌وری

در بررسی‌هایی که توسط سومانت و اماکنو^۱ به‌عمل آمده، ۵۴ روش مختلف جهت بهبود بهره‌وری تشخیص داده شده است. این ۵۴ روش را در پنج گروه طبقه‌بندی کرده که

1. Sumanth & Omachonu

عبارت‌اند از: بر مبنای تکنولوژی، بر مبنای کارکنان (پرسنل)، بر مبنای محصول، بر مبنای فرایند و بر مبنای مواد. این طبقه‌بندی تمامی روش‌های مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار (خریدوفروش)، کنترل سیستم‌ها، تحقیق در عملیات، مهندسی کامپیوتر، مدیریت، روان‌شناسی، علوم رفتاری و... را در برمی‌گیرد (خاکی به نقل از سومانت، ۱۳۸۸: ۱۴۱-۱۴۳).

دیدگاه اندیشمندان و محققان درباره عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در طی پژوهش علمی سه عامل اصلی انگیزش، توانمندسازی کارکنان و کیفیت زندگی کاری را از عوامل اصلی بهره‌وری منابع انسانی احصا و معرفی کرده‌اند (انصاری رنانی و همکاران، ۱۳۸۸).



شکل (۱) عوامل اصلی بهره‌وری منابع انسانی

در تحقیقی که در راستای شناسایی فاکتورهای مؤثر بر بهره‌وری در بخش خدمات در ایسلند در سال ۲۰۰۵ صورت گرفته، عواملی چون صلاحیت و ویژگی‌های فردی، آموزش کارکنان، انگیزش کارکنان، مهارت‌های نیروی کار، آموزش‌های چند مهارتی کارکنان، اقدام‌های انضباطی، استراتژی‌های پرداخت، فرصت‌های ترفیع، سبک مدیریت و فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان معرفی کردند (Hasan Kilic, Fevzi, Okumus, 2005: 321).

پژوهشی توسط رایت^۲ و همکارانش به منظور بررسی تأثیر فرهنگ بر رفتار انگیزشی جهت افزایش بهره‌وری در چین انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ، تأثیر به‌سزایی بر افزایش انگیزه کارکنان در محیط کار داشته و منجر به بهبود و ارتقای بهره‌وری می‌شود (Wright, Perrell, Gloet, 2008: 803).

مشارکت می‌تواند به پیشرفت‌هایی در عملکرد سازمان منجر شود. این امر هنگامی رخ می‌دهد که بهبود وضعیت متغیرهایی چون اعتماد، تعهد، انگیزش را تضمین کند به‌بیان‌دیگر، مشارکت تنظیم‌کننده، ایجاد و حفظ اعتماد، تعهد و انگیزش است و تحقیقات نشان می‌دهد بین توسعه نظام مشارکتی و ابعاد پیش‌برنده‌های جوهری شامل متغیرهای تعهد، انگیزش و اعتماد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (حسن‌کاخکی و زاهدی، ۱۴۰۱: ۱۸).

عملکرد تأثیر به‌سزایی بر رفتار و انگیزش کارکنان دارد و موجبات رشد و شکوفایی سازمان را فراهم می‌آورد. ارزش‌یابی کارکنان برای ارتقاء، انتصاب، تشویق و تنبیه کاربرد دارد؛ اگر این ابزار به‌خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند عامل برانگیختن و هدایت کارکنان به‌سوی پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی آنان باشد (حاجی‌زاده، ۱۳۹۹).

آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان به‌ویژه در مدیریت منابع انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به‌کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد، در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام‌های استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق دانش و موفقیت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمان یا کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر است (امام وردی، بازدار اردبیلی، ۱۴۰۲).

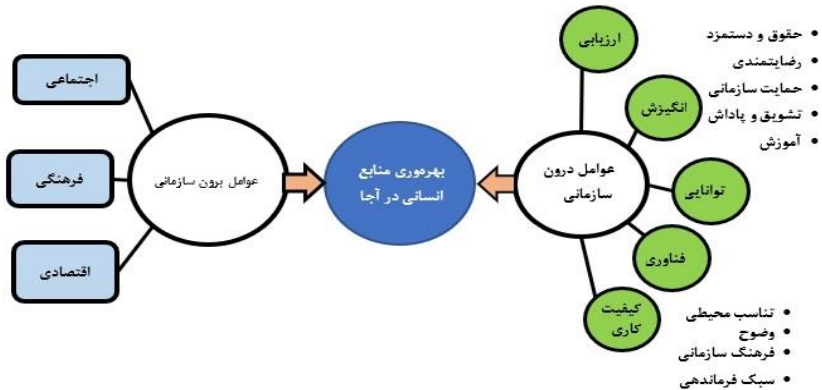
وجود نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی است که برای نیل به بهبود بهره‌وری مطلوب بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد. نیروی انسانی هسته مرکزی و میدان روح فرهنگ ارتقای بهره‌وری در سازمان است. پس نیاز است مشوق‌هایی که باعث

². Wright

تحرك و تلاش بیشتر سازمان‌یافته‌تری جهت بالا رفتن بهره‌وری و رسیدن به اهداف سازمان توسط نیروی انسانی می‌شود را شناسایی کرد و در نظر گرفت (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۲).

الگوی بهره‌وری منابع انسانی آجا

بر اساس الگوی بهره‌وری منابع انسانی آجا که در کارگروه تخصصی مرکز مطالعات راهبردی آجا تدوین و ارائه شده است، ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی شامل دو بُعد و بیست مؤلفه به شرح زیر ارائه شده است: برون‌سازمانی (فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی)، درون‌سازمانی (فضای سازمان، حقوق و دستمزد، توانایی و مهارت، آموزش کارکنان، رضایت‌مندی، تشویق و پاداش و...) هستند (مرادیان، ۱۳۹۸).



شکل (۲) بهره‌وری منابع انسانی آجا

الگوی تدوین راهبرد دیوید هانگر

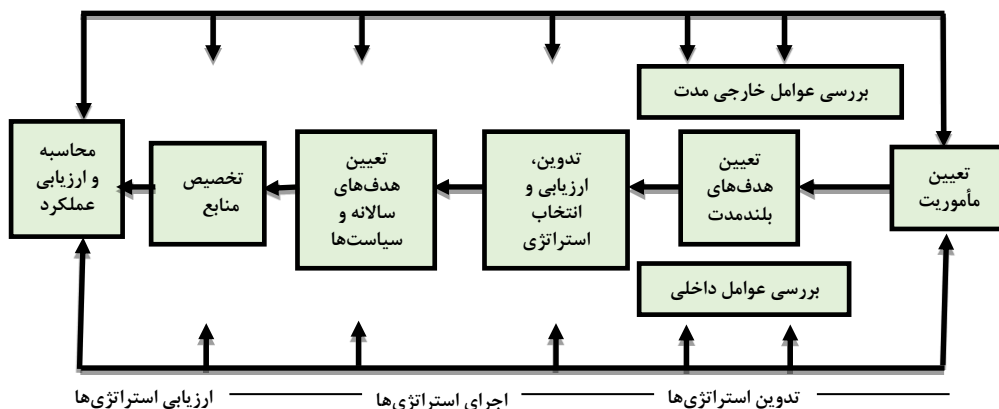
بر اساس نظریه دیوید، تدوین راهبرد به معنای طراحی برنامه‌های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در قالب قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است به همین دلیل در مرحله تدوین عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) و مأموریت سازمان تعیین می‌شود (هانگر و ویلن، ۲۰۰۷: ۲۷) و بر اساس آن‌ها اهداف و راهبردهای مأموریت سازمان بیان‌کننده علت و فلسفه وجودی و رسالت سازمان است و همچنین بیانگر هویت سازمان است. طبق مدل دیوید در ابتدا باید چشم‌انداز شرکت یا سازمان و همچنین بیانیه مأموریت سازمان تعیین شود. مدیرانی که چشم‌انداز شفاف و

روشنی دارند اغلب به‌عنوان رهبرانی پویا و الهام‌بخش شناخته می‌شوند. برابر مدل برنامه‌ریزی راهبرد هانگر، ساختار مدیریت راهبرد را به‌عنوان چهار مرحله اساسی مطرح می‌کند:

۱- ارزیابی و بررسی محیطی ۲- طراحی راهبرد سازمان ۳- اجرای عملیاتی راهبرد ۴- تجزیه و تحلیل و نظارت، این چهار مورد در ارتباط مستقیم با یکدیگر قرار دارند. مدیریت سازمان فضای بیرونی را با هدف جستجوی فرصت‌ها و فاصله گرفتن از مخاطرات و همین‌طور فضای درونی سازمان را در راستای استفاده از نقاط قوت و پوشش دادن نقاط ضعف موردسنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.

به این ترتیب چهار مورد ارزیابی و بررسی محیطی، طراحی راهبرد سازمان، اجرای عملیاتی راهبرد و تجزیه و تحلیل و نظارت برای سازمان‌ها بسیار اهمیت داشته و می‌توان آن‌ها را در کنار ماتریس SWOT مورد لحاظ قرار داد (رسولی، رضا، صالحی، علی، ۱۳۹۱: ۲۵).

شکل (۳) الگوی تدوین راهبرد دیوید هانگر



پیشینه‌های پژوهش

نقوی آزاد و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با موضوع «ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور آجا» انجام دادند، نتیجه تحقیق نشانگر این بود که سه عامل (مدیریتی، محیطی و فردی) بر ارتقای بهره‌وری کارکنان مؤثر است و هرکدام مؤلفه‌های مختلفی را شامل می‌شود. سنجقی و همکاران (۱۴۰۱) در طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: مراکز طراحی در صنعت دفاعی) انجام دادند. نتایج بیانگر این است که اصلی‌ترین

مفاهیم که در مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مورد تأکید است، عبارت‌اند از: مدیریت راهبردی استعداد، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت مشارکتی و فرهنگ‌سازمانی؛ لذا این سبک مدیریت‌ها هستند که بر بهره‌وری و افزایش کارایی و اثربخشی تأثیرگذار هستند. همچنین عوامل محیط بیرونی (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، امنیتی) و عوامل محیط درونی سازمانی (مشارکت، فرهنگ‌سازمانی، انگیزش، توانایی) نیز بر بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر هستند.

شریفی و همکاران (۱۴۰۰) به ارائه مدل بهره‌وری سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی ناجا پرداختند. در مدل مفهومی خود پنج بُعد اصلی بهره‌وری (اثربخشی، کارایی، کیفیت، نوآوری و هوشمند سازی) احصاء کردند. مهم‌ترین مؤلفه‌های این ابعاد شامل: اثر سازمان، اثر فردی، رضایت کارکنان، کیفیت اطلاعات، کیفیت خدمات، یکپارچه‌سازی و ارزیابی هوشمند است.

بارانی و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی عوامل مؤثر بر اجتناب از رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمان‌های دفاعی پرداختند، نتیجه پژوهش بیانگر این بود که عوامل ضد بهره‌وری کارکنان شامل: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی-اجتماعی و عوامل فردی هستند. همچنین در این تحقیق مهم‌ترین شاخص‌های هر عامل را به شرح زیر معرفی کردند. شاخصه‌های عوامل مدیریتی (برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل جذب، گزینش، جامعه‌پذیری سازمانی، ارتقای، انتصاب، آموزش و توانمندسازی)، عوامل مدیریتی (سبک رهبری، تغییرات مدیریتی، مدیریت استعداد، جانشین پروری)، عوامل سازمانی (روابط کار، سیستم حقوق و مزایا، کیفیت زندگی کاری)، عوامل ساختار سازمانی (شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، تناسب شغل)، عوامل فرهنگی - اجتماعی (تحمل فشار گروهی، دوستی و همکاری، انتقادپذیری، امانت‌داری، جوسازمانی، فرهنگ‌سازمانی) عوامل فردی (تعهد سازمانی، خودکنترلی، وظیفه‌شناسی، وجدان کاری).

محبوبی (۱۴۰۲) «بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در بانک ملی» را انجام داد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد، مهم‌ترین عواملی که در بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر هستند، شامل: انگیزه کارکنان، حمایت سازمانی از کارکنان و توانایی آن‌ها است.

دهقانی و فکری (۱۴۰۲) در «ارزیابی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در نیروگاه حرارتی سیکل ترکیبی استان فارس» به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل مؤثر به

ترتیب عبارت‌اند از: عوامل مدیریتی، فردی، فرهنگی، اجتماعی، روانی و محیطی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر این عوامل را سبک مدیریت و رهبری، تناسب بین علائق فردی و شغل سازمانی، جان‌نشین پروری، ارتقای فرهنگ سازمانی، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان معرفی کردند.

تشکری (۱۳۹۹) در «بررسی راهکارهای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ستاد فرماندهی مرزبانی ناجا» به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر در ستاد فرماندهی مرزبانی ناجا به ترتیب، عوامل سازمانی، عوامل ایجادکننده جو صمیمیت، عوامل مرتبط با شغل، عوامل روانی - فیزیکی، عوامل روانی در محیط کار و عوامل فردی است.

جعفری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی پرداخت. در این پژوهش به این نتیجه رسید که عوامل زیادی از جمله ضعف مدیریت، گماردن افراد در مشاغل نامناسب، عدم توجه به شایستگی کارکنان، عدم تناسب شغل با شاغل از دلایل پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی هستند.

مجتبی سپند آسا (۱۳۹۵) در «طراحی الگوی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی آجا با رویکرد اقتصاد مقاومتی برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی آجا» به این نتیجه رسید که مؤلفه‌هایی دارای بیشترین اهمیت هستند و عبارت‌اند از: مؤلفه‌های درون سازمانی، عوامل معنوی و روحیه، عوامل فردی و شخصیتی.

بلت و همکاران (۲۰۲۴) در یک پژوهش به این نتیجه رسیدن، شرایط و کیفیت محیط کار بر روحیه و شادمانی کارکنان اثر دارد و این موضوع در عملکرد آن‌ها مؤثر بوده و باعث ارتقای بهره‌وری کارکنان سازمان می‌شود.

دانگ و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی که به بررسی نقش آموزش‌های عملی کارکنان و ارتقای سطح مهارت انجام دادند به این نتیجه رسیدند که افزایش سطح مهارت ناشی از ارائه آموزش‌های مبتنی بر عمل بر ارتقای بهره‌وری کارکنان تأثیر بسیار زیادی دارد.

مهرتری‌زاده و پورکیانی (۲۰۲۱) در تحقیقی که در ارائه مدل بهره‌وری نیروی انسانی برای تعالی سازمان انجام دادند، نتیجه تحقیق بیانگر این بود، نیروی انسانی کیفی، مؤثرترین ابزار برای دستیابی به رشد و تعالی سازمان است و بهره‌وری یک ابزار استراتژیک برای به دست آوردن مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. نیروی انسانی کارآمد با قابلیت و مهارت متناسب با نیازهای سازمان می‌توانند این مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد کنند.

دیجازیلان و عاریفان (۲۰۲۲) در یک پژوهش که به تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت دادند به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری، ایمنی و کیفیت محیط کار و انگیزه کارکنان بر بهره‌وری کارکنان مؤثر است. مدیران با سبک رهبری مناسب می‌توانند با برقراری ارتباط منطقی با کارکنان، دادن پاداش و تشویق به موقع و مناسب، بر بهره‌وری کارکنان و موفقیت سازمان اثرگذار باشند.

سابرامونی و همکاران (۲۰۲۲) در یک تحقیق در ایالات متحده آمریکا در سازمان‌ها که بر سرمایه‌های نیروی انسانی سرمایه‌گذاری لازم انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که این سرمایه‌گذاری‌ها بر عملکرد منابع انسانی و بهره‌وری آن‌ها اثر مثبت داشته و سازمانی‌هایی بهره‌ور بودند که نیروی انسانی حرفه‌ای، فنی و با مهارت به خدمت گرفتند و همچنین نتایج این تحقیق نشان داد سرمایه‌گذاری مالی بر روی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بازدهی مثبتی دارد.

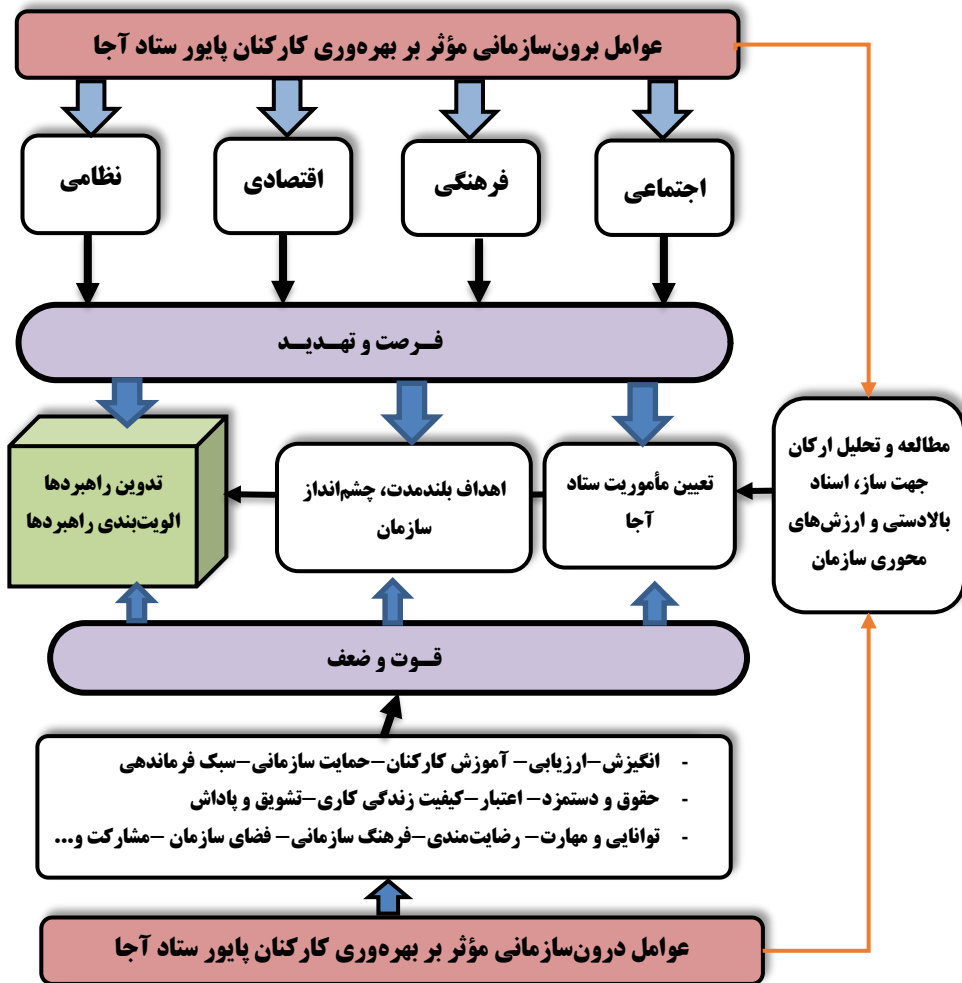
دیواتی و همکاران (۲۰۲۳) یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان‌دهنده آن است که فناوری اطلاعات و ورود نرم‌افزارهای هوشمند و استفاده سازمان‌ها از این فناوری در محیط کار باعث صرفه‌جویی در زمان و نیروی کار شده و در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است.

چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری مبنایی است که تمام پژوهش بر اساس آن اجرا می‌شود، چارچوب نظری یک شبکه منطقی، توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق بررسی ادبیات موضوع فراهم آمده است. چارچوب نظری این تحقیق بر مبنای الگوی تدوین راهبرد دیوید هانگر شکل (۲) که الگوی علمی و تجربه‌شده در مدیریت راهبردی است و با ویژگی‌های تحقیق حاضر سازگاری بیشتری دارد، انتخاب و بر اساس آن برای تدوین راهبردهای موردنظر محیط داخلی و خارج ستاد آجا مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین با استفاده از نتایج حاصله از تحقیقی تأیید شده در مرکز مطالعات راهبردی آجا شکل (۳) با موضوع «الگوی بهره‌وری منابع انسانی آجا» به تعیین عوامل محیطی تأثیرگذار (نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید) در بهره‌وری منابع انسانی آجا پرداخته و بومی‌سازی شده است. مبنای احصاء عوامل تأثیرگذار محیط داخلی و خارجی ستاد آجا بر ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا قرار گرفت و نسبت به گردآوری داده‌ها اقدام و بر اساس این چارچوب، بر مبنای مطالعه اسناد و مدارک، مصاحبه با صاحب‌نظران و تحقیقات

پیشین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا شامل عوامل برون‌سازمانی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی) که هرکدام دارای مؤلفه‌های هستند.

شکل (۴) چارچوب نظری تحقیق



روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد از نوع کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند مورد استفاده ستاد آجا قرار گیرد و به لحاظ ماهیت و اهداف تحقیق از نوع توصیفی - موردی است. زیرا بخشی از این تحقیق به توصیف وضع موجود سازمان می‌پردازد. همچنین

به لحاظ نوع داده‌های مورد استفاده یک تحقیق کیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق در سه سطح با مشخصات زیر انتخاب شده‌اند.

۱- معاونین ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۲- معاونین نیروی انسانی نیروهای چهارگانه و استادان دانشگاه‌های آجا، دستیاران و مشاورین ف کل آجا و صاحب‌نظران شاغل یا بازنشسته آجا که با نیازهای آجا آشنا و در زمینه بهره‌وری منابع انسانی دارای مطالعات علمی هستند. ۳- رؤسای ادارات و مدیران میانی ستاد آجا و نیروها در حوزه نیروی انسانی که در توزیع پرسش‌نامه از آن‌ها استفاده شده است. جامعه آماری به علت ویژگی خاص و محدود بودن در مجموع تعداد ۳۶ نفر برآورد شد و به صورت تمام شمار به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده است. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی به صورت کتبی انجام شده و با استفاده از فنون تحلیل محتوا و تحلیل عاملی در سه گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

گام اول: دسته‌بندی داده‌ها، گام دوم: پردازش داده‌ها و گام سوم: قضاوت و تصمیم‌گیری. در این تحقیق با استفاده از اسناد و مدارک و پرسش‌نامه داده‌های لازم جمع‌آوری شدند و پرسش‌نامه به ترتیب دارای ۱۳، ۱۵، ۱۰ و ۱۲ گزاره برای نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید بوده که همگی با طیف لیکرت چهار قسمتی با دامنه کاملاً موافق (با امتیاز ۴) تا کاملاً مخالف (با امتیاز ۱) است. جهت روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها تلاش شده با نظر خبرگان و صاحب‌نظران متخصص و آگاه انجام شود، طراحی سؤالات پرسش‌نامه با کمترین ابهام تنظیم شود؛ اسناد و مدارک در کتابخانه‌ها و مراکز تحقیقات نظامی در خصوص موضوع پژوهش تهیه شد به مشاوره گذاشتن پرسش‌نامه با متخصصین صاحب‌نظر و غربالگری که در آن موارد مشابه و موازی ادغام شده و موارد غیر مرتبط نیز حذف شدند. جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها که با طیف لیکرت طراحی شده از ضریب آلفای کرونباخ و جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناسی

در این پژوهش به منظور شناسایی ویژگی‌های جامعه آماری در ابتدا پرسش‌نامه با طرح ۴ سؤال شناختی در خصوص (جایگاه سازمانی، سطح تحصیلات، سابقه خدمت در مشاغل راهبردی و میزان آشنایی با مسائل راهبردی) اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری و با تنظیم

جداول فراوانی، تعیین فراوانی پاسخ‌ها و تعیین درصد اطلاعات جامعه آماری مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول (۱) توزیع فراوانی مشخصات جامعه نمونه آماری

۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	جایگاه سازمانی	جایگاه سازمانی پرسش‌شوندگان
۱	۵	۱۹	۱۱	فراوانی	
%۳	%۱۴	%۵۲	%۳۱	درصد	
دکتری	دانشجوی دکتری	کارشناسی ارشد	مقطع تحصیلی	سطح تحصیلات پرسش‌شوندگان	
۲۶	۵	۵	فراوانی		
%۷۲	%۱۴	%۱۴	درصد		
بیش از ۱۰ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت	سابقه خدمت پرسش‌شوندگان در مشاغل راهبردی	
۲۱	۱۳	۲	فراوانی		
%۵۸	%۳۶	%۶	درصد		
متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میزان آشنایی	میزان آشنایی پرسش‌شوندگان با موضوع رساله	
۲	۱۲	۲۲	فراوانی		
%۶	%۳۳	%۶۱	درصد		

بر اساس داده‌های جداول بالا کلیه اعضای جامعه آماری دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و بیش از ۸۰ درصد در مشاغل راهبردی با جایگاه ۱۸ و بالاتر انتصاب داشتند. همچنین بیش از ۹۴ درصد افراد نمونه آماری آشنایی زیاد و خیلی زیاد با موضوع تحقیق داشتند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر بالا بودن تجربه و آگاهی افراد نمونه آماری تحقیق جهت پاسخگویی مناسب به سؤالات است؛ لذا این موضوع نشانگر روایی و پایایی جامعه نمونه است.

داده‌ها و یافته‌های تحقیق

این مرحله شامل ارزیابی و تحلیل محیط داخلی (ضعف‌ها، قوت‌ها) و محیط خارجی (فرصت‌ها، تهدیدها) است. در این مرحله ضرایب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ضرایب

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا به کمک صاحب‌نظران و همچنین نمرات میانگین حاصل از نتایج پرسش‌نامه تعیین شد، به ترتیب در جدول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول (۲) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نمرات موزون

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	قوت‌ها
۰/۱۴۵۷	۱/۰۳۷۸ .	۳/۸۵۳	۴/۶۷۶۵	ترکیب نیرویی کارکنان در ستاد آجا از رسته‌ها و تخصص‌های مختلف
۰/۱۵۶۲	۰/۰۳۶۴	۴/۲۹۴	۴/۵۰۰	حضور فرماندهان و معاونین با تجارب ارزشمند دفاع مقدس در ستاد آجا
۰/۱۶۲۵	۰/۰۳۷۶	۴/۳۲۴	۴/۶۴۷۱	برخورداری از خبرگان، نخبگان نظامی و مدیران با تحصیلات عالی (دافوس و داما) در حوزه‌های مختلف در ستاد آجا
۰/۱۳۲۷	۰/۰۳۶۴	۳/۶۴۷	۴/۵۰۰	نظم‌پذیری و اطلاعات پذیری کارکنان پایور در ستاد آجا
۰/۱۳۵۳	۱/۰۳۵۷ .	۳/۷۹۴	۴/۴۱۱۸	وجود کارکنان پایور کم‌توقع، پرتلاش و متعهد در ستاد آجا
۰/۱۵۸۶	۱/۰۳۸۵ .	۴/۱۱۸	۴/۷۶۴۷	قاعده‌مندی ساختار سازمانی در سطح ستاد آجا
۰/۱۳۶۶	۰/۰۳۶۹	۳/۷۰۶	۴/۵۵۸۸	وجود زیرساخت‌ها و سازمان‌دهی قوی در حوزه تربیت و آموزش و سایر عرصه‌ها در ستاد آجا
۰/۱۴۴۲	۱/۰۳۸۳ .	۳/۷۶۵	۴/۷۳۵۳	وجود اراضی و امکانات یادگانی در یگان‌های ستاد آجا جهت درآمدزایی و همچنین گسترش اماکن رفاهی و تفریحی به‌منظور ارتقای معیشت کارکنان
۰/۱۵۸۲	۱/۰۳۷۱ .	۴/۲۶۵	۴/۵۸۸۲	امکان بهره‌گیری از ساخت و تسهیلات مسکن سازمانی و غیرسازمانی در ستاد آجا
۰/۱۲۷۱	۰/۰۳۶۶	۳/۴۷۱	۴/۵۲۹۴	بهره‌مندی ستاد آجا از نخبگان وظیفه و امکان استفاده از دانش آن‌ها در بهبود بهره‌وری
۰/۱۵۱۰	۰/۰۳۶۱	۴/۱۷۶	۴/۴۷۰۶	وجود بسترهای مناسب علمی، آموزشی و تربیتی در ستاد آجا جهت کمک به بهبود بهره‌وری
۰/۱۵۳۸	۱/۰۳۷۳ .	۴/۱۱۸	۴/۶۱۷۶	امکان برگزاری دوره‌ها و آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در ستاد آجا
۱/۷۶۱۹				مجموع امتیاز موزون قوت‌ها

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	ضعفها
۰/۰۸۲۴	۰/۰۳۷۳	۲/۲۰۶	۴/۶۱۷۶	پایین بودن دانش تخصصی برخی از کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۹۱۲	۰/۰۳۷۸	۲/۴۱۲	۴/۶۷۶۵	محدودیت در جذب نیروی انسانی کیفی در ستاد آجا
۰/۰۶۰۸	۰/۰۳۷۶	۱/۶۱۸	۴/۶۴۷۱	ضعف در شایسته‌سالاری و شایسته‌گماری کارکنان و برخی انتصاب‌های نادرست و مبتنی بر روابط در ستاد آجا
۰/۰۶۲۱	۰/۰۳۶۴	۱/۷۰۶	۴/۵۰۰۰	پایین بودن سطح تعهد سازمانی بخشی از کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۷۲۴	۰/۰۳۵۷	۲/۰۲۹	۴/۴۱۱۸	عدم رعایت عدالت در بهره‌مندی کارکنان از امتیازات در ستاد آجا
۰/۰۶۶۸	۰/۰۳۸۵	۱/۷۳۵	۴/۷۶۴۷	ضعف در طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و ارتقای کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۸۰۳	۰/۰۳۶۴	۲/۲۰۶	۴/۵۰۰۰	کم‌توجهی به تجربه، دانش و مهارت کارکنان در مشاغل کلیدی و اثرگذار در سطح ستاد آجا
۰/۰۷۱۸	۰/۰۳۸۸	۱/۸۵۳	۴/۷۹۴۱	ابقایی طولانی مدت رؤسای ادارات و معاونین در ستاد آجا و به طبع آن بی‌انگیزگی سطوح پایین‌تر
۰/۰۸۲۴	۰/۰۳۶۹	۲/۲۳۵	۴/۵۵۸۸	پایین بودن رضایت شغلی تعداد قابل توجهی از کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۸۶۷	۰/۰۳۶۹	۲/۳۵۳	۴/۵۵۸۸	ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و غیرواقعی بودن نتایج آن در ستاد آجا
۰/۰۵۹۴	۰/۰۳۵۴	۱/۶۷۶	۴/۳۸۲۴	عدم برنامه‌ریزی ستاد آجا برای استفاده از کارکنان بعد از بازنشستگی در بدنه کشور و دولت همانند سایر سازمان‌های موازی آجا
۰/۰۸۴۶	۰/۰۳۶۹	۲/۲۹۴	۴/۵۵۸۸	محدودیت در تخصیص منابع و بهینه نبودن آن در ستاد آجا
۰/۰۸۴۰	۰/۰۳۶۶	۲/۲۹۴	۰/۵۲۹۴	ضعف در سیستم آموزشی مبتنی بر بهره‌وری کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۹۰۲	۰/۰۳۵۷	۲/۵۲۹	۴/۴۱۱۸	کند بودن سرعت تصمیم‌گیری در اقدامات ستادی در ستاد آجا
۰/۰۷۸۲	۰/۰۳۸۵	۲/۰۲۹	۴/۷۶۴۷	واگرایی اهداف فردی با اهداف سازمانی
۱/۱۵۳۲	مجموع امتیاز موزون ضعفها			
۲/۹۱۵۱	۱	۷۸/۷۰۶	۱۲/۶۷۶۵ ۳	مجموع

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و نمرات موزون

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	فرصت‌ها
۰/۲۲۱۱	۰/۰۴۹۵	۴/۴۷۱	۴/۷۶۴۷	حمایت فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) از بهبود بهره‌وری در ستاد آجا
۰/۱۷۷۰	۰/۰۴۸۵	۳/۶۴۷	۴/۶۷۶۵	وجود تدابیر، اسناد بالادستی و سیاست‌های ارتقای بهره‌وری در ستاد آجا
۰/۲۰۸۵	۰/۰۴۸۲	۴/۳۲۴	۴/۶۴۷۱	امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های ستاد آجا در مجلس شورای اسلامی و دولت در وضع قوانین و جذب اعتبارات و منابع
۰/۱۷۰۳	۰/۰۴۶۷	۳/۶۴۷	۴/۵۰۰۰	امکان استفاده از ظرفیت‌های ستاد کل ن.م و سایر سازمان‌های نیروهای مسلح در زمینه ارتقای بهره‌وری
۰/۱۷۶۰	۰/۰۴۶۴	۳/۷۹۴	۴/۴۷۰۶	وجود الگوها و نظریه‌های توسعه بهره‌وری و کارآمدی نظام اداری در کشور و امکان استفاده از آن‌ها در ستاد آجا
۰/۲۰۰۷	۰/۰۴۹۵	۴/۰۵۹	۴/۷۶۴۷	امکان استفاده از فناوری‌های جدید و بهره‌گیری از آموزش‌های چندرسانه‌ای در جهت سرعت بخشی در حوزه‌های آموزشی
۰/۲۰۰۵	۰/۰۴۶۷	۴/۲۹۴	۴/۵۰۰۰	امکان استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه‌های آجا و مراکز علمی پژوهشی در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان در ستاد آجا
۰/۱۸۲۱	۰/۰۴۹۱	۳/۷۰۶	۴/۷۳۵۳	امکان اعزام هیئت‌های علمی، نظامی و کارکنان جهت طی دوره‌های آموزشی از ستاد آجا به کشورهای دوست و همسایه
۰/۲۰۴۴	۰/۰۴۷۹	۴/۲۶۵	۴/۶۱۷۶	امکان تعاملات برون‌سازمانی و همکاری‌های هم‌افزا در جهت کسب دانش و تجربه در حوزه‌های موردنیاز
۰/۱۸۷۹	۰/۰۴۷۳	۳/۹۷۱	۴/۵۵۸۸	اعتماد مردمی و پیوند دیرینه و مستحکم مردم و اقوام مختلف با ارتش
۱/۹۲۸۷	مجموع امتیاز موزون فرصت‌ها			

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	تهدیدها
۰/۰۹۶۳	۰/۰۴۳۷	۲/۲۰۶	۴/۲۰۵۹	وجود تحریم‌های خارجی و تأثیر آن بر اقتصاد و معیشت کارکنان

۰/۱۱۷۱	۰/۰۴۸۵	۲/۴۱۲	۴/۶۷۶۵	عدم تناسب و کفایت بودجه و اعتبارات واگذاری در ستاد آجا
۰/۰۸۳۷	۰/۰۴۸۲	۱/۷۳۵	۴/۶۴۷۱	کافی نبودن حقوق و مزایای دریافتی کارکنان
۰/۰۸۱۰	۰/۰۴۶۷	۱/۷۳۵	۴/۵۰۰۰	وجود و بروز مشاغل متعدد با درآمد مناسب در شهر تهران در مقایسه با حقوق و مزایای دریافتی کارکنان
۰/۰۸۱۰	۰/۰۴۶۷	۱/۷۳۵	۴/۵۰۰۰	بالا بودن اجاره‌بهای مسکن در کلان‌شهر تهران و عدم توانمندی کارکنان در تهیه و اجاره منزل غیرسازمانی و تأثیر سوء آن بر انگیزه و روحیه کارکنان ستاد آجا
۰/۰۹۳۱	۰/۰۴۹۵	۱/۸۸۲	۴/۷۶۴۷	پیشی گرفتن سازمان‌های موازی آجا در استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات کشوری در جهت رفع مشکلات معیشتی کارکنان خود
۰/۱۰۳۰	۰/۰۴۶۷	۲/۲۰۶	۴/۵۰۰۰	تلاش دشمن در شبکه‌های اجتماعی برای ایجاد یأس و ناامیدی در جامعه و تأثیر آن بر کارکنان
۰/۰۸۲۴	۰/۰۴۹۱	۱/۶۷۶	۴/۷۳۵۳	کم‌توجهی به خانواده‌های کارکنان در صیانت از تهدیدات دشمن و معاندین
۰/۱۰۷۱	۰/۰۴۷۹	۲/۲۳۵	۴/۶۱۷۶	کاهش نرخ رشد جمعیت در کشور
۰/۱۱۱۳	۰/۰۴۷۳	۲/۳۵۳	۴/۵۵۸۸	کاهش داوطلبان جذب در آجا و ستاد آجا
۰/۰۷۶۷	۰/۰۴۵۸	۱/۶۷۶	۴/۴۱۱۸	مشکلات شدید اقتصادی کارکنان ستاد آجا و بالا بودن هزینه زندگی در شهر تهران و تمایل کارکنان به مشاغل دوم یا خروج از آجا
۱/۰۳۲۷	مجموع امتیاز موزون تهدیدها			
۲/۹۶۱۴	۱	۶۲/۰۲۹	۹۶/۳۵۳	مجموع

با توجه به احصاء قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای تأثیرگذار بر ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا و محاسبات صورت گرفته آماری، میانگین نمرات عوامل داخلی و جمع امتیازات موزون تفاضل (ضعف‌ها از قوت‌ها) در مؤلفه‌ها بیشتر از صفر به‌دست آمده، نشانگر این است که سازمان از نظر عوامل داخلی دارای قوت است. همچنین با محاسبات صورت گرفته و میانگین عوامل خارجی و جمع نمرات موزون تفاضل (تهدیدها از فرصت‌ها) نیز نشانگر این است که سازمان دارای فرصت‌های قابل توجهی بوده و می‌تواند با تکیه بر نقاط قوت و استفاده از فرصت‌های پیش‌رو در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان گام بردارد.

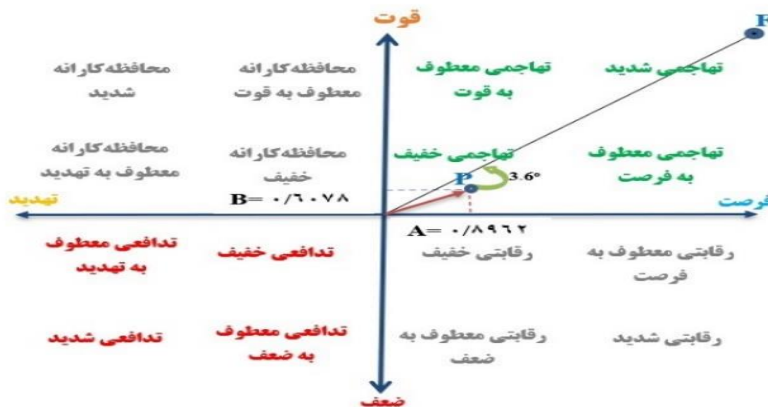
جدول (۴) نمرات موزون عوامل محیط داخلی و خارجی

۱/۷۶۱۹	قوت
۱/۱۵۳۲	ضعف
۱/۹۲۸۷	فرصت
۱/۰۳۲۷	تهدید

تعیین موقعیت و اقدام راهبردی

به‌منظور تعیین موقعیت (وضعیت و جایگاه فعلی) برای فرموله کردن راهبردهای ارتقای بهره‌وری، نمرات فوق را روی محورهای مختصات دکارتی برابر نمودار (۱) مشخص کرده است.

نمودار (۱): تعیین موقعیت راهبردی



بر این اساس مطابق جدول عوامل داخلی جمع جبری (قوت‌ها، ضعف‌ها) $۰/۶۰۷۸$ و در جدول عوامل خارجی جمع جبری (فرصت‌ها و تهدیدها) عدد $۰/۸۹۶۲$ حاصل شد. برای تحلیل شکاف نیز در ماتریس‌های IFE و EFE نمره موزون شده قوت‌ها و ضعف‌ها را از هم کسر نمود که عدد حاصل را به نام A نام‌گذاری می‌کنیم و همچنین نمره موزون فرصت‌ها و ضعف‌ها را از هم کسر و آن را به نام B نام‌گذاری می‌کنیم؛ بنابراین موقعیت و جایگاه فعلی سازمان (SPACE) برابر شکل نقطه P نشان داد و خطی که از این نقطه به مبدأ مختصات رسم می‌شود و نقطه F نام‌گذاری می‌شود، وضع ایدئال و دارای بیشترین قوت و بیشترین فرصت است، زاویه‌ای که بین این دو پاره‌خط تشکیل می‌شود زاویه چرخش

راهبردی و مقدار آن برابر ۳/۶ درجه است و نشان‌دهنده این است که وضع موجود بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا در ابتدای ربع تهاجمی به‌صورت خفیف قرار دارد و بدان معنا است که بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و کارکنان بهره‌وری لازم جهت اجرای مأموریت متناسب با انتظار ندارند. برابر عوامل محیط داخلی تأثیرگذار نقاط قوت حائز اهمیت‌تری نسبت به نقاط ضعف وجود دارد و در محیط خارجی هم فرصت‌های تأثیرگذاری و قابل‌توجهی وجود دارد که ستاد آجا می‌تواند با تکیه به نقاط قوت و بهره‌گیری از این فرصت‌ها، نقاط ضعف را پوشش داده و اقدام‌های هوشمندانه و متفکرانه و علمی‌ای در ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی نماید.

مرحله تطبیق (تدوین راهبرد)

ماتریس سوات (SWOT) یکی از الگوهای معروف برنامه‌ریزی راهبردی است که عمدتاً برای تدوین راهبردها در کل سازمان مورداستفاده قرار می‌گیرد و دارای قابلیت‌هایی است که هم در سطح خورد و هم در سطح کلان بهترین راهبردها را در بخش برنامه‌ریزی مدیریت و بازاریابی ارائه می‌کند (موسوی، ۱۳۸۳: ۵۱). در این راستا با استفاده از ماتریس سوات و مقابل هم قرار دادن عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا استخراج شد.

جدول (۶) ماتریس زوجی (برای احصاء راهبردها)

نقاط ضعف W-	نقاط قوت S-	عوامل داخلی (IFE) عوامل خارجی (EFE)
راهبردهای WO با استفاده از فرصت‌ها، نقاط ضعف مرتفع می‌شود.	راهبردهای SO با تکیه بر قوت‌ها، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌شود.	فرصت‌ها - O
راهبردهای WT نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدها دوری می‌شود.	راهبردهای ST با تکیه بر قوت‌ها، تهدیدها، خنثی می‌شود.	تهدیدها - T

با توجه به چهار دسته راهبردهای احصاء شده در ماتریس سوات شامل راهبردهای بخشی (SO، WO، ST، WT) آن دسته عوامل (گزاره‌هایی) جهت ارزیابی انتخاب می‌کنیم که در منطقه مربوطه تعیین‌شده در ماتریس داخلی و خارجی بودند و در انتها از تجمیع گزاره‌ها

بر مبنای عناصر تدوین راهبرد (اهداف، وسیله و روش) راهبردهای ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا احصاء شدند. سپس به‌منظور رسیدن به وضع مطلوب با بهره‌گیری از عوامل برترساز (قوت‌ها و فرصت‌ها) و جهت رفع ضعف‌ها و پاسخ به تهدیدها و مقایسه دو به دوی عاملین مربوط به عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای اصلی تدوین شدند. در مرحله آخر با استفاده از تکنیک (TOPSIS) بر اساس میزان تأثیر هر یک از معیارها، راهبردها اصلی بر اساس مطلوبیت، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گردیدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه سازمان‌ها به‌منظور استفاده کارا و مؤثر از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود و نیز پاسخگویی به نیازهای محیطی و در راستای حفظ مزیت رقابتی خود و بهره‌برداری پایدار راهبردهای سازمانی تدوین می‌کنند. در این راستا تحقیق حاضر به دنبال تدوین راهبردهای بهره‌وری کارکنان پایور با استفاده از الگوهای معتبر علمی است. نتایج حاصل‌شده نشان می‌دهد که در مجموع بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا در ابتدای ربع تهاجمی به‌صورت خفیف قرار دارد؛ بنابراین وضع موجود بهره‌وری کارکنان پایور با وضع مطلوب آن‌ها فاصله دارد. نتایج تحقیق نیز بیانگر این است که ستاد آجا در محیط پیرامونی با تهدیدهایی مواجه است، لکن قوت‌ها و فرصت‌های قابل‌توجهی نیز پیش رو دارد که می‌تواند با برنامه‌ریزی علمی و مدون ضمن فائق آمدن به تهدیدها در ارتقای بهره‌وری کارکنان گام بردارد و متناسب با شرایط موردنظر در رسیدن به وضع مطلوب اقدام کند. در این راستا در جلسه خبرگی با حضور صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی و با تکیه بر راهبردهای بخشی احصاء شده، شش راهبرد اصلی به شرح زیر تدوین شد:

جدول (۶) راهبردهای اصلی ارتقای بهره‌وری و اولویت‌بندی آن‌ها

ترتیب اولویت	شرح راهبرد اصلی	عنوان راهبرد	شماره
اولویت اول	استقرار عدالت سازمانی، از طریق سبک فرماندهی مناسب به‌منظور ارتقای ارزش‌های سازمانی، تعهد، وفاداری، روحیه و انگیزه کارکنان و همچنین ارتقای همگرایی اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی آن‌ها در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا	عدالت سازمانی در اعطای امتیازات	S _۲
اولویت دوم	استقرار نظام شایسته‌سالاری با استفاده از روش‌های نوین مدیریت عملکرد و طراحی مسیر شغلی کارکنان مستعد و کارآمد به‌منظور	برقراری نظام شایسته‌سالاری	S _۱

	کیفی‌سازی و تضمین تأمین نیروی انسانی کارآمد و متخصص در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا		
اولویت سوم	اولویت‌بخشی به تأمین معیشت کارکنان (به‌ویژه حقوق و مزایا، مسکن‌سازمانی و شخصی) از طریق امکانات و ظرفیت‌های سازمانی و استفاده از حمایت‌های موجود در بخش‌های فراسازمانی به‌منظور تقویت روحیه و رفع دغدغه‌های معیشتی کارکنان پایور ستاد آجا	ارتقای سطح معیشت کارکنان	S _۲
اولویت چهارم	برگزاری کلاس‌های آگاه‌سازی مستمر متناسب با تهدیدات فرهنگی و اجتماعی دشمن با بهره‌گیری از خبرگان نظامی و دینی در جهت ارتقای بصیرت و صیانت از کارکنان و خانواده‌های آنان از فعالیت‌های دشمن و معاندین در شبکه‌های اجتماعی و پیشگیری از یاس و ناامیدی در کارکنان پایور ستاد آجا	ارتقای بصیرت و آگاه‌سازی کارکنان	S _۵
اولویت پنجم	تجدیدنظر و بازنگری در شیوه ابقای طولانی‌مدت منصوبین در مشاغل سرتیپی به بالا به‌منظور ایجاد و حفظ روحیه و علاقه‌مندی بیشتر سطوح پایین‌تر و اولویت‌بخشی در جذب کارکنان پایور به ستاد آجا از بین کارکنان کارآمد و متخصص نیروها که سابقه خدمت متناسب در یگان‌های رزمی و سرپنجه داشته‌اند.	بازنگری در ابقا و کیفی‌سازی جذب و گزینش در ستاد آجا	S _۶
اولویت ششم	بهره‌گیری از فناوری‌های جدید آموزشی و آموزش‌های چندرسانه‌ای با استفاده از بسترهای مناسب علمی، تربیتی ستاد آجا و همچنین اجرای الگوها و نظریه‌های توسعه بهره‌وری به‌منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا	ارتقای سطح آموزش کارکنان	S _۴

پیشنهادها

- ۱- معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی معاونت تربیت و آموزش با برنامه‌ریزی کلاس‌های آموزشی و مدیریتی متناسب سبک‌های مناسب فرماندهی در جهت حفظ و ارتقای ارزش‌های سازمانی، تعهد و ارتقای روحیه خدمتی کارکنان اقدام کند.
- ۲- معاونت مهندسی آجا و بنیاد تعاون آجا با بهره‌گیری از املاک و اراضی مازاد نسبت به ایجاد مسکن شخصی و سازمانی به‌منظور کمک به بهبود معیشت کارکنان اقدام کنند.
- ۳- ستاد آجا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون‌سازمانی خود در مجلس شورای اسلامی در ارتقای حقوق و مزایای کارکنان و سطح معیشت آن‌ها رایزنی و پیگیری کند.
- ۴- سازمان‌های عقیدتی سیاسی و حفاظت اطلاعات با بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمانی با تشکیل کلاس‌های آگاه‌سازی و افزایش بصیرت کارکنان به‌منظور مقابله با تهدیدها و فعالیت رسانه‌های معاند دشمن برای جلوگیری از یأس و ناامیدی کارکنان اقدام کند.

- ۵- معاونت تربیت و آموزش آجا در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا با بهره‌گیری از آموزش‌های چندرسانه‌ای و کاربردی به‌منظور سرعت‌بخشی و فراگیری آموزش‌های ضمن خدمت طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی کند.
- ۶- معاونت نیروی انسانی آجا با استفاده از ظرفیت‌های آجا در جهت بهره‌گیری از نظریه‌ها و الگوهای بهره‌وری منابع انسانی در نیروهای مسلح و الگوی توسعه بهره‌وری نظام اداری کشور و استفاده از آن در ستاد آجا الگوبرداری و اقدام کند.
- ۷- کیفی سازی جذب نیروی انسانی با جذب کارکنان متخصص، باتجربه و کارآمد با سابقه خدمت در یگان‌های رزمی و سرپنجه و همچنین متناسب‌سازی ابقای خدمت مدیران میانی جایگاه‌های ۱۸ و به بالا.
- ۸- پیشنهاد ادامه تحقیق توسط پژوهشگران، سنجش و اندازه‌گیری میزان بهره‌وری منابع انسانی پایور و وظیفه به تفکیک در ستاد آجا و نیروها (کمی سازی).

توصیه‌های کلیدی برای سیاست‌گذاران دفاعی

۱. استقرار عدالت سازمانی در اعطای امتیازات
۲. برقراری نظام شایسته‌سالاری
۳. ارتقای سطح معیشت کارکنان
۴. ارتقای بصیرت و آگاه‌سازی کارکنان
۵. بازنگری در ابقا و کیفی‌سازی جذب و گزینش

قدردانی

از همه خبرگان، اندیشمندان و صاحب‌نظرانی که در طول پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اعتبارسنجی یافته‌ها، پژوهشگران را یاری رسانده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

تضاد منافع

بدین‌وسیله نویسندگان تصریح می‌نمایند که هیچ‌گونه تضاد منافی در خصوص پژوهش حاضر وجود ندارد.

منابع

- بارانی، صمد؛ فرهادی، علی و عسگری، ناصر. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر اجتناب از رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و دوم، شماره ۴: ۱۴۳-۱۶۵.
- جمشیدی، نسرین؛ احمدی مسعود و فرهادی محلی، علی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و رتبه‌بندی راهبردهای بهبود آن در سازمان‌های خدمات دولتی، ماهنامه جامعه‌شناسی ایران سال پنجم: ۴۲-۸۶.
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، یکان.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۸)، مدیریت بهره‌وری تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران، کوهسار.
- دهقانی، محمدرضا؛ فکری، رکسانا. (۱۴۰۲). مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال بیستم، شماره چهار: ۵۵-۷۷
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶). روانشناسی بهره‌وری، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ رمضان ابوطالب شفقت، مجید و میلانی نژاد، حمیدرضا؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال چهاردهم، شماره چهل و هفتم: ۴۲.
- شهلائی، ناصر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد.
- شهلائی، ناصر؛ حسین ولیوند زمانی. (۱۳۸۸). نظریه‌های راهبردی، تهران: دافوس آجا.
- طاهری، شهنام. (۱۳۹۰). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران. نشر هستان.
- علیزاده، محمدجواد. (۱۳۹۴). طرح تحقیقاتی انتظارات فرماندهی معظم کل قوا مدظله‌العالی از تحول در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰). مبانی تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رسولی، رضا؛ صالحی، علی. (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک پیشرفته، نشر پیام نور.
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدینی، ایرج. (۱۳۸۵). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرآیندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار، تهران: تولید دانش.
- موسوی، سعید. (۱۳۸۳). مدل مفهومی برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری، فصلنامه مطالعات گردشگری شماره ۶، ۵۵-۳۹.
- هانگر، جی، دیوید و توماس ال، ویلن. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Abetia FA, Coffie GM, Antwi J, Ellis F. The Influence of Human Resource Management Practices and Organisational Cultural Dynamics on Productivity

- Outcomes: Insights from Public Scientific Research Institutions in Ghana. Asian Journal of Advanced Research and Reports. 2024;18(10):118-35. DOI: [10.9734/ajarr/2024/v18i10760](https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i10760).
- Bellet CS, De Neve J-E, Ward G. Does employee happiness have an impact on productivity? Management science. 2024;70(3):1656-79. DOI: [10.2139/ssrn.3470734](https://doi.org/10.2139/ssrn.3470734)
 - Diawati P, Gadzali SS, Abd Aziz MKN, Ausat AMA, Suherlan S. The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace. Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis. 2023;5(3):296-302. DOI: [10.47233/jteksis.v5i3.872](https://doi.org/10.47233/jteksis.v5i3.872)
 - Dong X, Hyslop D, Kawaguchi D. Skill, Productivity, and Wages: Direct Evidence from a Temporary Help Agency. Journal of Labor Economics. 2024;42(S1):S133-S81. DOI: [10.1086/728809](https://doi.org/10.1086/728809)
 - Mehtarizadeh Z, Pourkiani M. A manpower productivity model for organizational excellence: quality and entrepreneurship. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021;43(2):249-58. DOI: [10.15544/mts.2021.21](https://doi.org/10.15544/mts.2021.21)
 - Subramony M, Guthrie JP, Dooney J. Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Routledge; 2022. p. 83-106. DOI: [10.1080/09585192.2020.1783343](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783343)
 - Walter Steiss, Aalan (2003), Strategic Mmanagement For puplic and Dekker Publication. URL: https://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E_Book/Management/Strategic%20Management%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20Organizations.pdf
 - Barani, Samad, Farhadi, Ali, Askari, Nasser, (2022) Identifying factors affecting the avoidance of counterproductive behaviors in defense organizations, Quarterly Journal of Military Management, Year 22, Issue 4: 143-165. [in Persian]. DOI: [10.22034/IAMU.2023.553420.2735](https://doi.org/10.22034/IAMU.2023.553420.2735)
 - Jamshidi, Nasrin, Ahmadi Masoud and Farhadi Mahali, Ali, (2022) Identifying factors affecting productivity and ranking its improvement strategies in government service organizations, Iranian Sociology Monthly, Year 5: 42-86. [in Persian]. DOI: [10.30510/PSI.2022.285201.1701](https://doi.org/10.30510/PSI.2022.285201.1701)
 - Hassanpour, Akbar, Abbasi, Tayyebbeh (2013) Advanced Human Resource Management, Tehran, Yekan. [in Persian]. URL: <https://www.gisoom.com/book/1977907>
 - Khaki, Gholamreza, (2009), Productivity Management and its Analysis in Organizations, Tehran, Kouhsaar. [in Persian]. URL: <https://www.gisoom.com/book/1625656>
 - Dehghani, Mohammad Reza, Fekri, Roxana, (2023) Journal of Research in Operations and Its Applications, Year 20, Issue 4:55-77. [in Persian]. Doi: <http://10.22034/20.4.55>
 - David, Fred R. (2010), Strategic Management (translated by Ali Parsaian and Seyyed Mohammad A'rabi), Tehran: Cultural Research Office. [in Persian]. URL: <https://www.gisoom.com/book/11152138>

- Saatchi, Mahmoud, (2007), Productivity Psychology, Tehran, Viraiesh Publishing Institute. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/1430842>
- Sanjaghi, Mohammad Ebrahim, Ramezan Abutaleb Shafqat, Majid, Milaninejad, Hamid Reza, Human Resource Management Research, Year 14, Issue 47:42. [in Persian]. DOI: [20.1001.1.82548002.1401.14.1.2.3](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1401.14.1.2.3)
- Shahlaei, Nasser, (2006), Strategic Management, Tehran, Command and Staff University Publications. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/1744288>
- Shahlaei, Nasser and Hossein Valivand Zamani, (2009), Strategic Theories, Tehran: I.R.I. Army CSU publications. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/11325500>
- Taheri, Shahnám (2011), Productivity and its Analysis in Organizations, Tehran, Hastan Publication. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/1618800>
- Alizadeh, Mohammad Javad, (2015), Research project on the expectations of the Supreme Commander of the I.R.I. Armed Forces from the development of the I. R.I. Army, the I. R.I. Army Strategic Studies Center. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/BOOK/1618800>
- Daft, Richard L. (2000), Fundamentals of Organization Theory and Design (translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad A'rabi), Tehran: Cultural Research Office. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/BOOK/1985030>
- Rasouli, Reza, Salehi, Ali, (2012), Advanced Strategic Management, Payam-e-Noor Publications. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/1970473>
- Ali Ahmadi, Alireza, Mehdi Fathollah, and Taj al-Dini, Iraj, (2006) A comprehensive view of strategic management: approaches, paradigms, schools, processes, models, techniques, and tools, Tehran: Knowledge Production. [in Persian]. URL: <https://www.gisoom.com/book/11550787>
- Mousavi, Saeed, (2004) A conceptual model for formulating human resource development strategies in the tourism sector, Quarterly Journal of Tourism Studies, No. 6, 39-55. [in Persian]. DOI: [20.1001.1.23223294.1383.2.6.3.6](https://doi.org/10.1001.1.23223294.1383.2.6.3.6)
- Hunger, J. David and Thomas L. Willen, (2010), Fundamentals of Strategic Management (translated by Seyyed Mohammad A'rabi and Hamidreza Rezvani), Tehran: Cultural Research Office. [in Persian].
URL: <https://www.gisoom.com/book/1761773>