



## Analysis of the Strategic Position for Enhancing the Productivity of the I.R.I. Army Staff cadre

Fariborz Afraz<sup>1</sup> | Nasser Shahlai<sup>2✉</sup> | Nabi Allah Dehghan<sup>3</sup>

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 25 April 2024

Received in revised form 16 July 2024

Accepted 18 August 2024

Published online 10 September 2024

#### Keywords:

Strategic position, Productivity, Cadre personnel, Army Staff, I.R.I Army.

### ABSTRACT


**Background and Objective:** This research aims to evaluate and analyze the strategic position for improving the productivity of the I.R.I. Army Staff cadre.

**Method:** This applied research employs a mixed-methods descriptive approach. The study's statistical population includes 36 individuals, comprising department heads, middle managers, and human resources personnel within the I.R.I. Army. Due to the alignment of the sample size with the population, a census approach was used. Data collection was conducted using a researcher-developed questionnaire, which assessed internal and external key factors through statistical analysis to determine the strategic position.

**Findings:** The study identified 62 internal and 48 external factors affecting productivity within the I.R.I. Army Staff cadre. These factors were gathered through theoretical research and questionnaire responses from the statistical population.

**Conclusion:** Analysis of the collected data involved calculating status scores for each factor, determining their importance, and computing weighted scores for internal and external factors. The strategic position was plotted on a relevant chart, and the strategic rotation angle was calculated. The findings indicate a gap between the current and optimal productivity levels, placing the organization in a slightly aggressive strategic position. These revisions make the abstract clearer and more concise while maintaining an academic tone. The restructured sentences improve readability, and additional details enhance understanding of the methodology and findings.

**Cite this article:** Afraz, F. Shahlai, N. & Dehghan, N. (2024). Analysis of the Strategic Position for Enhancing the Productivity of the I.R.I. Army Staff cadre. *Intelligent Management of Human Capital*, 1 (1), 87-111.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2024.471364.1009>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: 10.22034/imhr.2024.471364.1009

1. Doctoral student of Defense Management, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: [f.afraz@casu.ac.ir](mailto:f.afraz@casu.ac.ir).
2. Corresponding author, Professor of strategic management, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: [N.Shahlaei@casu.ac.ir](mailto:N.Shahlaei@casu.ac.ir).
3. Associate Prof. Malik Ashtar University of Technology, Tehran, Iran, [Dmabidehghan@gmail.com](mailto:Dmabidehghan@gmail.com).



## Analysis of the Strategic Position for Enhancing the Productivity of the I.R.I. Army Staff cadre

### Extended ABSTRACT

**Background and Objective:** The primary objective of this research is to analyze the strategic position for improving the productivity of the I.R.I. Army Staff cadre. To achieve this goal, the study investigates both internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) that affect productivity within the I.R.I. Army Staff cadre. The research method employed is a descriptive mixed-method approach, incorporating both qualitative and quantitative techniques.

**Method:** The statistical population is divided into three levels: I.R.I. Army Deputies; Human Resources Deputies from the quadruple forces, university professors, general advisors, and both employed and retired experts who are knowledgeable about the needs of the I.R.I. Army and have conducted scientific studies in human resources productivity; and heads of departments and middle managers within the I.R.I. Army Staff focused on human resources. Due to its specialized and limited nature, the statistical population is estimated at 36 individuals and is considered as a whole number for this study. Data collection was conducted using both library research methods and field research in written form, analyzed through content analysis techniques in three steps: data classification, data processing, and data judgment leading to decision-making. In the data analysis phase, internal environmental factors (62 factors) and external environmental factors (48 factors) were identified and counted. An expert group developed a questionnaire containing four cognitive questions regarding individual information of the sample population (organizational position, education level, service background in strategic jobs, and familiarity with productivity), alongside 50 questions about factors affecting productivity improvement of the I.R.I. Army Staff cadre (13 statements on strengths, 15 on weaknesses, 10 on opportunities, and 12 on threats), which were distributed among the sample population.

**Findings:** According to the research findings and statistical calculations concerning the current status score of each factor and its importance degree, as well as calculating weighted scores for internal and external environment factors plotted on Cartesian strategic positioning coordinates, it was determined that the current state of productivity of the I.R.I. Army Staff cadre is positioned at the beginning of an aggressive area with a very slight coordinate axis rotation angle of 3.6 degrees. This situation indicates that productivity levels are far from optimal, limiting effective management of assigned organizational missions.

**Conclusion:** It is suggested that the I.R.I. Army Human Resources Deputy collaborates with the I.R.I. Army Training and Education Deputy to plan strategies aimed at improving productivity by utilizing multimedia and practical training to expedite in-service learning, appointing competent individuals, and enhancing job satisfaction among personnel. Additionally, it is recommended that the I.R.I. Army Headquarters leverage extra-organizational capacities within the Islamic Council and General Staff of the Armed Forces to enact laws related to productivity enhancement while increasing salaries and benefits to improve personnel livelihoods. Researchers can also apply these findings within other forces or executive units at headquarters as part of their theoretical framework for scientific research.

**Keywords:** *Strategic position, Productivity, Cadre personnel, Army Staff, I.R.I Army.*



## تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان پایور ستاد ارتش جمهوری اسلامی

### ایران

فریبرز افراز<sup>۱</sup> | ناصر شهلائی<sup>۲</sup> | نبی‌اله دهقان<sup>۳</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف از این پژوهش، ارزیابی و تحلیل موقعیت راهبردی ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا است.

**روش:** نوع تحقیق کاربردی و روش اجرای تحقیق توصیفی با رویکرد آمیخته بود. جامعه آماری تحقیق شامل رؤسای ادارات ومدیران میانی ستاد آجا ونبروها در حوزه نیروی انسانی به تعداد ۳۶ نفر تخمین زده شد، که به علت انطباق حجم نمونه با جامعه آماری به صورت تمام‌شمار محاسبه گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته، استفاده شد و با محاسبات آماری عوامل کلیدی داخلی و خارجی احصاء گردید. در ادامه با استفاده از ارقام بدست آمده موقعیت راهبردی مشخص شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش با استفاده از داده‌ها بدست آمده از مبانی نظری و پیشینه‌ها و ارائه پرسش‌نامه به جامعه آماری، مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا شامل ۶۲ عامل محیط داخلی و ۴۸ عامل محیط خارجی احصاء گردید.

**نتیجه‌گیری:** با محاسبات انجام‌شده از داده‌ها احصاء شده و تعیین نمرات وضع موجود هر عامل و درجه اهمیت آن عامل و محاسبه نمرات موزون عوامل داخلی و خارجی و تعیین موقعیت راهبردی در نمودار مربوط و محاسبه میزان زوایه چرخش راهبردی مشخص گردید که وضع موجود و وضع مطلوب سازمان در بحث بهره‌وری دارای فاصله بوده و در موقعیت تهاجمی خفیف قرار دارد.

#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۲/۰۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۵/۲۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۰۶/۲۰

#### کلیدواژه‌ها:

موقعیت راهبردی، بهره‌وری، کارکنان پایور، ستاد ارتش.

استناد: افراز، فریبرز؛ شهلائی، ناصر. و دهقان، نبی‌اله. (۱۴۰۳). تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان پایور ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۸۷-۱۱۱.

doi: <https://doi.org/10.22034/imhr.2024.471364.1009>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2024.471364.1009

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: [f.afraz7431@gmail.com](mailto:f.afraz7431@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول، استاد مدیریت استراتژیک، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: [N.Shahlaei@casu.ac.ir](mailto:N.Shahlaei@casu.ac.ir)

۳. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران، رایانامه: [Dmabideghan@gmail.com](mailto:Dmabideghan@gmail.com)

## مقدمه

بهره‌وری عبارت است بیشینه کردن ستانده‌ها و کمینه کردن داده‌ها، به عبارت دیگر جمع بین کارایی و اثربخشی است. کارایی را می‌توان به انجام درست کارها تعبیر کرد، بدین معنی که نتایج با کمترین هزینه و بیشترین ارزش افزوده حاصل شوند. اثر بخشی نیز به مفهوم انجام کارهای درست است، یعنی اهداف تعیین شده به درستی انتخاب شده باشند (جمشیدی و همکاران ۱۴۰۱: ۶۱).

ارتش جمهوری اسلامی ایران یکی از سازمان‌های بسیار بزرگ است و نیروی انسانی در آن از اهمیت بسیار بالای برخوردار است، قابلیت‌های این سرمایه انسانی است که می‌تواند در موفقیت و تحقق اهداف، مأموریت‌های محوله به آن اثرگذار باشد. بنابراین بهره‌وری این سرمایه عظیم مورد توجه و تأکید سلسله مراتب فرماندهی می‌باشد، برای صحنه گذاشتن بر مطلب پیش‌گفته امیر سرلشکر سید عبدالرحیم موسوی فرماندهی محترم کل ارتش جمهوری اسلامی ایران در تاریخ ۱۴۰۱/۰۴/۰۱ در بخشی از فرمایشات خود خطاب به معاونت نیروی انسانی آجا فرمودند: «نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه و ثروت ارتش است. وظیفه اصلی مدیریت بر این ثروت بی‌نظیر بر دوش معاونت نیروی انسانی است. مدیریت مؤمنانه، علمی، هوشمندانه و عادلانه باهدف آرمانی تربیت انسان‌هایی آماده، منتظر و شایسته ظهور، مطالبه اصلی اینجانب است. این مأموریت بزرگ از ارائه چهره مناسب از ارتش به‌منظور جذب افراد شایسته آغاز می‌شود و با بهره‌برداری و نگهداری صحیح ادامه می‌یابد و تا خانواده و... جریان می‌یابد. مأموریت بزرگی است که با حداکثر بهره‌برداری از بهترین عناصر و اتکای به خداوند بزرگ، ان‌شاءالله به سرمنزل مقصود خواهد رسید. صاحب‌نظران، بهره‌وری در آجا را استفاده هوشمندانه‌تر از امکانات و منابع در دسترس، جهت ارتقای توان و سطح آمادگی‌های دفاعی و حفظ و استمرار آن و هم‌چنین به‌کارگیری دانش و فناوری جدید، تحقق چشم‌اندازها، توانمندسازی سرمایه انسانی (ارتقای سطح آموزش و مهارت‌ها و تجارب کارکنان) مدیریت مؤثر منابع و بهبود کارایی و ارتقای اثربخشی آن‌ها می‌دانند (مرادیان، ۱۳۹۸).

با توجه به توسعه و پیشرفت روز افزون فناوری، تجهیزات و ادوات نظامی و ضرورت ارتقای دانش، مهارت و قابلیت‌های نیروی انسانی به‌منظور استفاده بهینه و کارآمد از این فناوری و تجهیزات، این مهم مستلزم توجه به ارتقای توانمندی نیروی انسانی، دانش مهارت و انگیزش آن‌ها می‌باشد. لذا با توجه به رویکردهای تخصصی دشمنان منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای ایران و تغییرات مستمر این رویکردها. آجا در سنوات اخیر به منظور آمادگی مقابله با تهدید پیش رو اقدام به تغییر دکترین، راهبرد، ساختار، آموزش و... نموده است. این موضوع اهمیت توانمندی و کارآمدی و ارتقای

بهره‌وری کارکنان را دو چندان کرده است. لذا شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان پایور آجا که نقش هدایت و راهبری نیروها و یگان‌های تابعه آجا را بر عهده دارند، بسیار مهم و حائز اهمیت می‌باشد. اجرای این ملاحظات و تدابیر مستلزم این است که موضوع بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا بر اساس یک پژوهش علمی با بهره‌گیری از منابع علمی معتبر و همچنین اخذ نظر خبرگان و صاحب‌نظران مورد تحقیق قرار گیرد.

خاطر نشان می‌گردد پژوهش‌هایی با موضوع بهره‌وری نیروی انسانی به صورت عام (برون سازمانی) و یا خاص آجا (درون سازمانی) انجام گرفته و الگوهایی نیز ارائه نموده‌اند. لکن هیچ کدام از آن‌ها راهبردی را تدوین ننموده‌اند و در حوزه کارکنان پایور ستاد آجا نبوده‌اند، جدیدترین آن‌ها ارائه مدل مفهومی بهره‌وری منابع انسانی در آجا توسط دکتر مرادیان در سال ۱۳۹۸ انجام شده که ابعاد و مؤلفه‌های این الگو مبانی چارچوب نظری تحقیق قرار گرفت.

با عنایت به مطالب پیش گفته، بررسی میدانی صورت گرفته و مد نظر قرار دادن عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان یک سازمان و توجه به وجود مسائل و مشکلات معیشتی، اقتصادی و انگیزشی کارکنان پایور ستاد آجا که نشأت گرفته از شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی حاکم بر جامعه و همچنین فعالیت شبکه‌های اجتماعی معاند در القای یأس و ناامیدی در کارکنان است. به نظر می‌رسد وضع موجود با وضع مطلوب بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا فاصله دارد و این دغدغه محقق را بر آن داشت تا با شناسایی و ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت‌ها، ضعف‌ها) و عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) موقعیت راهبردی بهره‌وری کارکنان پایور را ارزیابی و تحلیل نموده و پیشنهادهای مقتضی را ارائه نماید.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رابطه بهره‌وری با کارایی و اثربخشی

جدول زیر مفهوم دقیق بهره‌وری را که برآیند کارایی و اثربخشی است را نشان می‌دهد:

جدول ۱. برآیند کارایی و اثربخشی (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)

اثربخشی (دستیابی به اهداف)	بالا	اثربخش اما غیر کارآمد اتلاف قسمتی از منابع (بهره‌وری متوسط)	اثربخش و کارآمد، منطقه بهره‌وری اهداف کسب شده و از منابع خوب استفاده شده است. (بهره‌وری بالا)
	پایین	غیر اثربخش و غیر کارآمد اهداف کسب نشده و منابع تلف شده‌اند. (بهره‌وری پایین)	کارآمد اما غیر اثربخش منابع تلف نشده اما اهداف نیز حاصل نگردیده‌اند. (بهره‌وری متوسط)
		ضعیف	خوب
		کارایی (استفاده از منابع)	

### دیدگاه‌های مختلف بهره‌وری

معمولاً سه دیدگاه در خصوص بهره‌وری مطرح می‌گردد: الف) دیدگاه سیستمی: 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 ... بکار گرفته به‌عنوان ورودی‌ها به فرآیند تولید وارد می‌گردند و به‌صورت خروجی‌هایی مانند کالاهای ساخته شده و خدمات از این فرآیند بیرون می‌آیند. ب) دیدگاه ژاپنی: بهره‌وری در ژاپن موضوعی ملی و فراگیر است و به‌عنوان یک رویکرد تاریخی، استراتژی در کنار کنترل کیفیت جامع<sup>۱</sup> و مدیریت کنترل جامع<sup>۲</sup> مطرح می‌گردد. ج) دیدگاه اقتصادی: از نظر اقتصادی مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌گردد، 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 (طاهری، ۱۳۹: ۲۵).

<sup>۱</sup> Total Quality Control

<sup>۲</sup> Total Quality Management

### روش‌های اصلی بهبود بهره‌وری

در بررسی‌هایی که توسط سومانت و اماکنو<sup>۱</sup> به عمل آمده، ۵۴ روش مختلف جهت بهبود بهره‌وری تشخیص داده شده است. این ۵۴ روش را در پنج گروه طبقه‌بندی کرده که عبارت‌اند از: برمبنای تکنولوژی، برمبنای کارکنان (پرسنل)، برمبنای محصول، برمبنای فرآیند و برمبنای مواد. این طبقه‌بندی تمامی روش‌های مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار (خرید و فروش)، کنترل سیستم‌ها، تحقیق در عملیات، مهندسی کامپیوتر، مدیریت، روان‌شناسی، علوم رفتاری و... را در برمی‌گیرد (خاکی به نقل از سومانت، ۱۳۸۸: ۱۴۱-۱۴۳).

### اهمیت نیروی انسانی در بهبود بهره‌وری سازمان

کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منبع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره‌وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه‌ای از عوامل و ارزش‌های حاکم بر سازمان بر روی بهره‌وری نیروی کار مؤثر می‌باشند. مهم‌ترین عاملی که بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیر دارد، انگیزه نیروی کار در انجام کار است. عواملی که بر روی انگیزه نیروی کار تأثیر دارند به دودسته کلی مادی و فرهنگ‌سازمانی وابسته می‌باشند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمت‌ها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد.

عوامل فرهنگ‌سازمانی به این مسئله می‌پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارگران چگونه است؟ (طاهری، ۱۳۹۰، ۱۸۹).

در یک تحقیق در ایالات متحده آمریکا در سازمان‌ها که بر روی سرمایه‌های نیروی انسانی سرمایه‌گذاری لازم انجام داده‌اند، این سرمایه‌گذاری بر عملکرد منابع انسانی و بهره‌وری آن‌ها اثر مثبت داشته و سازمانی 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 نیروی کار و کارکنان بازدهی مثبتی دارد (Subramony et al, 2022).

وجود نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می‌باشد 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 می‌باشد. پس نیاز است مشوق‌هایی که باعث تحرک و تلاش بیشتر سازمان یافته‌تری جهت بالا رفتن بهره‌وری و رسیدن به اهداف سازمان توسط

<sup>1</sup> Sumanth & Omachonu

نیروی انسانی می‌گردد را شناسایی و در نظر گرفته شود (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۲).

### عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی

عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی معلولی از ترکیب عوامل گوناگونی همچون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به‌عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری می‌باشد. عوامل دیگری مانند تعهد مدیریت عالی، وجود یک سازمان متعهد به اجرای برنامه، در کیفیت و آگاهی کامل سطوح مختلف سازمان از اهداف برنامه، ارتباط باز میان عناصر ساختاری سازمان، نشان دادن منافع حاصل از بهره‌وری توسط یک سیستم، برقراری ارتباط میان برنامه و فرآیند اندازه‌گیری، تناسب نیازها با برنامه‌ها، استقرار فرایند نظارت، ارزیابی و بازخور (طاهری، ۱۳۹۰: ۲۱۱).

یافته‌های یک تحقیق نشان دهنده آن است که فناوری اطلاعات و ورود نرم افزارهای هوشمند و استفاده سازمان‌ها از این فناوری در محیط کار باعث صرفه جوی در زمان و نیروی کار شده و در ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار می‌باشد (Diawati et al, 2023).

در تحقیق دیگری که بر نقش فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی صورت گرفته نتیجه تحقیق مشخص کرد که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرهنگ سازمانی است که بر رفتارهای افراد یک سازمان اثر گذاشته و ارزش‌های سازمانی خلق می‌کند (Abetia et al, 2024).

یافته‌های تحقیق دیگری بیانگر این است که شرایط و کیفیت محیط کار بر روحیه و شادمانی کارکنان اثر دارد و این موضوع در عملکرد آنها مؤثر بوده و باعث ارتقاء بهره‌وری کارکنان سازمان می‌شود (Bellet et al, 2024).

نتایج یک تحقیق که بر نقش آموزش‌های عملی کارکنان و ارتقاء سطح مهارت آن‌ها صورت گرفته نشان دهنده این است افزایش سطح مهارت ناشی از ارائه آموزش‌های مبتنی بر عمل بر ارتقاء بهره‌وری افراد تأثیر بسیار زیادی دارد (Dong et al, 2024).

در تحقیق دیگر که در ارائه مدل بهره‌وری نیروی انسانی برای تعالی سازمان به عمل آمده، نتیجه تحقیق بیانگر این است نیروی انسانی کیفی مؤثرترین ابزار برای دستیابی به تعالی سازمان است و بهره‌وری یک ابزار استراتژیک برای بدست آوردن مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. نیروی انسانی کارآمد، باقابلیت و مهارت متناسب با نیازهای سازمان می‌توانند این مزیت رقابتی را برای

سازمان ایجاد کنند (Mehtarizadeh & Pourkiani, 2021).

در یک پژوهش که به تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت گرفت نتایج آن نشان دهنده این است عوامل سبک رهبری، ایمنی و کیفیت محیط کار و انگیزه کارکنان بر بهره‌وری کارکنان مؤثر است. اضافه نمودن مدیران با سبک رهبری مناسب می‌تواند با برقراری ارتباط منطقی با کارکنان، دادن پاداش، تشویق بر بهره‌وری کارکنان و موفقیت سازمان اثر گذار باشند (Djazilan & Arifin, 2022).

همچنین در تحقیق دیگری 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، اقدامات انضباطی، استراتژی‌های پرداخت، فرصت‌های ترفیع، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان معرفی نمودند (Hasan Kilic & Fevzi Okumus, 2005: 321).

پژوهشی توسط رایت<sup>۱</sup> و همکارانش به‌منظور بررسی تأثیر فرهنگ بر رفتار انگیزشی جهت افزایش بهره‌وری در چین انجام گردید. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ، تأثیر بسزایی بر افزایش انگیزه کارکنان در محیط کار داشته و منجر به بهبود و ارتقا بهره‌وری می‌شود (Wright et al, 2008: 803).

در تحقیق دیگری، کیفیت زندگی کاری «شیوه‌های ترکیب متوازن زندگی کاری و زندگی فردی» مطرح شده است. ازجمله مفاهیم کلیدی مرتبط با کیفیت زندگی کاری، می‌توان به امنیت شغلی، سیستم‌های پاداش‌دهی، پرداخت مناسب، فرصت رشد از عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مطرح شده است (Lau, 2000: 425).

ثبات سیاسی، سوابق درخشان تاریخی یک کشور می‌تواند در آرزوی مردم برای دستیابی به سطوح بهره‌وری ملی و در نتیجه در یک افزایش بهره‌وری سازمانی مؤثر است، موقعیت جغرافیایی یک سازمان در کشور و نیز موقعیت آن کشور در رابطه با کشورهای دیگر می‌تواند در بهره‌وری مؤثر باشد، دخالت احزاب می‌تواند در بهره‌وری مؤثر باشد، ثبات اقتصادی کشور در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها نقش دارند، وضعیت روانی مردم یک کشور در پایین یا بالا رفتن سطح بهره‌وری سازمان‌ها نقش چشمگیر دارند، میزان و امکان دسترسی مردم جامعه و به ویژه کارکنان سازمان به اطلاعات موردنیاز در افزایش یا کاهش بهره‌وری شغلی آنان مؤثر است (ساعتچی، ۱۳۸۶: ۱۰۴).

<sup>1</sup> Wright

### اسناد بالادستی مرتبط با بهره‌وری در آجا

در تحقیقی که در مرکز مطالعات راهبردی آجا در رابطه با انتظارات مقام معظم رهبری در حوزه منابع انسانی آجا به عمل آمد به ۵ وظیفه در حوزه بهره‌وری تأکید شده که عبارتند از: وظایف در حوزه فردی، وظایف در حوزه سازمانی، وضعیت در حوزه تخصصی، وظایف در حوزه رهبری و مدیریت و وظایف در حوزه معنوی و اعتقادی که مؤلفه‌هایی که در این حوزه احصاء شده شامل دانش و تجربه، ابتکار و خلاقیت، احساس مسئولیت، توانایی، داشتن بصیرت، ارتقای توان رزم، توسعه آموزش، صرفه‌جویی در بودجه، کیفیت بخشیدن و توجه به معیشت کارکنان است (علیزاده، ۱۳۹۴).

همچنین در سیاست‌های ابلاغی نظام مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی به عوامل: بهبود روش‌ها، فناوری پیشرفته و افزایش مهارت مدیران تأکید شده است.

برابر سیاست‌های ابلاغی ستاد کل نیروهای مسلح در طرح سامان: تأکید بر برنامه‌ریزی ستادی در جهت ارتقای بهره‌وری، تدوین الگو و مدل سنجش بهره‌وری، ارتقای آگاهی فرماندهان و مدیران، بهره‌گیری از شیوه‌های انگیزشی، توجه به شایستگی‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ‌سازی، کارگاه‌های آموزشی و استقرار سیستم کنترلی صورت گرفته است.

طبق مفاد فرمان نیروی انسانی که سالیانه از طریق معاونت نیروی انسانی ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ می‌شود: در بندهای از آن به مواردی از قبیل به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارکنان، حمایت از نوآوری و خلاقیت، سنجش بهره‌وری، اشتراک‌گذاری تجربیات، نظارت و کنترل و مدیریت مؤثر تأکید شده است.

### تعریف بهره‌وری در آجا

بهره‌وری در آجا انعکاس‌دهنده کارایی و اثربخشی در استفاده توأمان از منابع و امکانات برای ارتقای سطح آمادگی دفاعی می‌باشد.

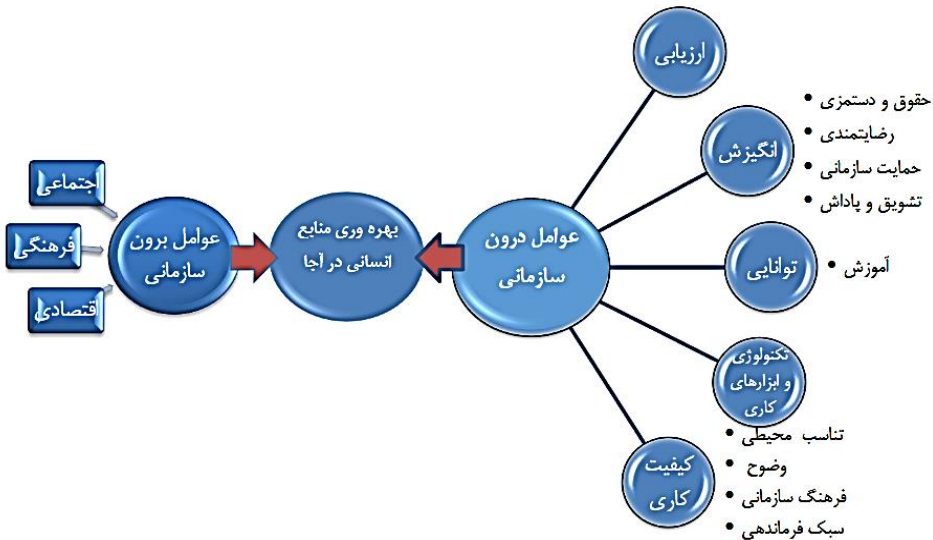
بهره‌وری در آجا دربرگیرنده تمام عوامل کیفی می‌باشد که باعث می‌شود منابع موجود به‌طور بهینه در راستای اهداف آجا استفاده گردد.

بهره‌وری در آجا، از طریق فراهم ساختن زمینه استفاده بهینه از منابع محدود برای دستیابی به بیشترین توان و آمادگی رزمی (مرادیان، ۱۳۹۸).

### مدل مفهومی 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 شامل دو بعد و بیست مؤلفه احصاء و معرفی شده است با توجه به این که الگوی بهره‌وری منابع انسانی آجا بومی‌سازی شده و بهره‌وری

کل منابع انسانی آجا را شامل می‌گردد. از طرفی در تحقیق موردنظر هدف شناسایی عوامل محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ستاد آجا (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها) می‌باشد. بنابراین این الگو مبنای چارچوب نظری پژوهش بوده و در تکمیل و جامعیت دادن به احصاء مؤلفه‌های مؤثر در ارتقای بهره‌وری در جهت مصاحبه با خبرگان صاحب‌نظران و تنظیم پرسش‌نامه جامعه آماری مورد بهره‌برداری قرار گرفت.



شکل ۱. ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی (مرادیان، ۱۳۹۸)

### تحلیل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس موجودیت (علت هستی) و نه بر اساس عملکرد سازمان تعیین کرد. می‌توان برای بررسی عوامل داخلی مانند روحیه کارکنان، کارایی تولید، اثربخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتریان از انواع تحقیقات پیمایشی استفاده کرد (شهلائی، ۱۳۸۵: ۷۶).

### تحلیل محیط خارجی

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این‌رو به عوامل خارجی یا برون‌سازمانی تعبیر می‌شوند (شهلائی، ۱۳۸۵: ۷۹).

## پیشینه تجربی

بررسی‌های انجام‌شده در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقات نظامی، نظیر دانشگاه عالی دفاع ملی، مراکز تحقیقات راهبردی دفاعی، دافوس آجا نشان می‌دهد که چند رساله و تحقیق مرتبط با بهره‌وری در این مراکز انجام‌شده که الگو و مدل مفهومی ارائه نموده‌اند، لکن هیچ کدام از آن‌ها در حوزه ستاد آجا نبود و تحلیل و ارزیابی موقعیت راهبردی و یا راهبردی تدوین ننموده‌اند، مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

## جدول ۲. پیشینه تحقیقات انجام شده

ردیف	نام نویسنده	سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
۱	سپند آسا	۱۳۹۵	طراحی الگوی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی آجا با رویکرد اقتصاد مقاومتی	آمیخته	برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی آجا مؤلفه‌هایی که دارای بیشترین اهمیت می‌باشد شامل: درون‌سازمانی، عوامل معنوی و روحیه، عوامل فردی و شخصیتی معرفی نمودند.
۲	موسوی	۱۳۸۶	مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری در آموزش عالی ارتش ج.ا.ا و ارائه راهبرد بهینه	توصیفی-تحلیلی	مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری در آموزش عالی ارتش ج.ا.ا به شرح ذیل معرفی نمودند. ۱- تعمیق دوره‌های تخصصی ۲- توسعه آموزش عالی ارتش ج.ا.ا ۳- توسعه زیرساخت مدیریتی ۴- توسعه فناوری‌های جدید آموزشی ۵- بهبود مدیریت نیروی انسانی ۶- بهبود مدیریت منابع مالی ۷- توسعه تجهیزات و وسایل
۳	سلمانی قهبازی	۱۳۸۷	طراحی الگوی راهبردی ارتقای بهره‌وری سازمان حفاظت اطلاعات ارتش جمهوری اسلامی ایران	توصیفی-تحلیلی	مؤلفه‌های ارتقای بهره‌وری کارکنان را انگیزه، خلاقیت و نوآوری، مشارکت سازمانی، اثربخشی، سازمانی، شایسته‌سالاری و توسعه سازمانی معرفی نمودند.
۴	نیازمند	۱۳۸۸	بررسی راهکارهای افزایش بهره‌وری	تحلیل کیفی	دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتصابات در محیط سازمان، شرایط روحی و روانی حاکم بر محیط

ردیف	نام نویسنده	سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
			کارکنان ساع س آجا		کار سازمان، سبک مدیریت مشارکتی (مشارکت کارکنان در سازمان) برافزایش بهره‌وری کارکنان ساع س آجا تأثیر داشته است.
۵	نورانیان	۱۳۹۰	تیین و ارائه الگوی جامع مدیریت دانش در سطح آجا و تأثیر آن بر سطح بهره‌وری منابع انسانی و فرآیندهای سازمانی	توسعه‌ای- کاربردی	هر چه میزان رسمیت در سازمان افزایش یابد بر فرآیند مدیریت دانش، اثر منفی می‌گذارد انعطاف‌پذیری باعث ارائه روش‌های بهتر برای انجام کار، تنوع در انجام امور، ارائه نوآوری و ایده‌ها و انتقال تجربیات و خلق و دانش می‌شود؛ بنابراین کاهش رسمیت در سازمان می‌تواند موجب افزایش خلق و انتقال دانش و درنهایت باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

به دلیل این که تحقیق حاضر در جستجوی دست‌یابی به یک هدف علمی که همان حل مسئله و تحلیل موقعیت راهبردی بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا است. از حیث ماهیت و هدف کاربردی می‌باشد. با توجه به این که نتایج تحقیق در ستاد آجا کاربرد داشته و دستاوردهای آن می‌تواند در ارتقای بهره‌وری کارکنان مورد استفاده قرارگیرد، این پژوهش از نوع کاربردی- توسعه‌ای است.

پژوهشگران داده‌های کمی و کیفی را به صورت برنامه‌ریزی شده با هدف توسعه طی یک فرآیند چند مرحله‌ای (گردآوری، تجزیه و تحلیل و ترکیب) بدست آورده‌اند. بنابراین رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) است. در نتیجه تحقیق از نوع توصیفی-تحلیل با رویکرد آمیخته است.

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 می باشند. 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 شده‌اند.

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: دسته بندی داده‌ها، گام دوم: پردازش داده‌ها و گام سوم: قضاوت و تصمیم گیری).

جهت روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها تلاش شده با نظر خبرگان و صاحب نظران 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 گردید، به مشاوره گذاشتن پرسش‌نامه با متخصصین و غربالگری موارد غیر مرتبط، ادغام موارد مشابه و موازی. جهت پایایی پرسش‌نامه که با طیف لیکرت طراحی شده از ضریب آلفای کرونباخ و جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. به منظور ارزیابی کمی عوامل محیط داخلی و خارجی سازمان و تعیین عوامل کلیدی آن (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) با استفاده از پرسش‌نامه و بهره‌گیری از آمار توصیفی و شاخص‌های تمایل مرکزی و شاخص‌های پراکنندگی و تجزیه و تحلیل کمی این عوامل احصاء و با ترسیم جدول ارزیابی عوامل محیط داخلی (IEF) و عوامل محیط خارجی (EFE) و نمودار ارزیابی آن‌ها موقعیت راهبردی بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا تعیین گردید.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه و تحلیل کیفی انجام شده شامل سه مرحله طبقه‌بندی، پردازش و قضاوت از متن مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک و پیشینه‌ها عوامل داخلی (۶۲ مورد) و خارجی (۴۸ مورد) احصاء شد. در مرحله بعد نسبت به وضعیت موجود و نظر گروه خبرگی در عوامل داخلی قوت‌ها و ضعف‌ها و در عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی مشخص گردید. با استفاده از پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از عوامل بالا تعداد ۱۳ قوت، ۱۵ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید قابل اعتناء تشخیص داده شد و در تحلیل موقعیت راهبردی استفاده گردید.

با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، جایگاه وضعیت موجود و درجه اهمیت هر کدام از گویه‌ها مشخص گردید. برای این منظور ابتدا وزن وضع موجود هر عامل را با امتیازی از ۱ تا ۵ در نظر می‌گیریم. جهت وزن‌دهی بر اساس میزان تأثیر و اهمیتی که هر عامل در تعیین موقعیت راهبردی

برای سازمان دارند، نمره‌ای تحت عنوان وزن عامل (درجه اهمیت) در نظر گرفته شد، در این رابطه برابر نظریه جامعه آماری پژوهش از عدد ۱ برای عواملی که کم‌ترین تأثیر را در تحلیل موقعیت راهبردی دارند و به ترتیب تا عدد ۵ برای عواملی که بیشترین تأثیر را دارند، منظور شده. پس از جمع‌بندی داده‌ها، میانگین ارزش اختصاص یافته به هر عامل را که از جامعه آماری به دست آمده است محاسبه کرده و سپس بردار حاصل را نرمالیزه کردیم تا وزنی بین صفر تا یک برای هر عامل به دست آید (مجموع اوزان یک می‌شود). برای این که به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دست یابیم. حال برای محاسبه‌ی امتیاز وزن موزون، وضع موجود عوامل داخلی و خارجی، وزن (درجه اهمیت) هر عامل را در امتیاز حاصل از میانگین وضع موجود نقطه نظرات جامعه آماری تحقیق ضرب نموده و برای هر یک از سطرها‌ی جدول در ستون امتیازات موزون ثبت می‌کنیم. لازم به توضیح است که برای احصاء عوامل کلیدی جداول زیر در یک فرآیند، ابتدا اسناد و مدارک و پیشینه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت و عوامل اولیه جمع‌آوری شد و در یک گروه خبرگی با توجه به اشتراک و افتراق اسناد عوامل کلیدی موثر انتخاب شد. در ادامه با توجه به درجه اهمیت (وزن نسبی) عوامل قابل اعتناء در تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا مشخص گردید و با توجه به دخالت در تأثیر آن‌ها توسط مدیران ستاد آجا به عوامل داخلی و خارجی و با توجه به وضعیت موجود به نقاط قوت یا ضعف و نقاط فرصت یا تهدید تقسیم شدند.

جدول ۳. محاسبه‌ی امتیاز موزون و تلفیق عوامل داخلی (IFAS)

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	قوت‌ها
۰/۱۴۵۷	۰/۰۳۷۸	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 دعا) در حوزه‌های مختلف در ستاد آجا
۰/۱۳۲۷	۰/۰۳۶۴	۳/۶۴۷	۴/۵۰۰	نظم‌پذیری و اطلاعات‌پذیری کارکنان پایور در ستاد آجا
۰/۱۳۵۳	۰/۰۳۵۷	۳/۷۹۴	۴/۴۱۱۸	وجود کارکنان پایور کم‌توقع، پرتلاش و متعهد در ستاد آجا
۰/۱۵۸۶	۰/۰۳۸۵	۴/۱۱۸	۴/۷۶۴۷	قاعده‌مندی ساختار سازمانی در سطح ستاد آجا

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	قوت‌ها
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	۰/۰۳۸۳	۳/۷۶۵	۴/۷۳۵۳	وجود اراضی و امکانات پادگانی در یگان‌های ستاد آجا جهت درآمدزایی و همچنین گسترش اماکن رفاهی و تفریحی به‌منظور ارتقای معیشت کارکنان
۰/۱۵۸۲	۰/۰۳۷۱	۴/۲۶۵	۴/۵۸۸۲	امکان بهره‌گیری از ساخت و تسهیلات مسکن‌سازمانی 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	۰/۰۳۷۳	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

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	ضعف‌ها
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	ابقای طولانی‌مدت 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 قابل‌توجهی از کارکنان در ستاد آجا
۰/۰۸۶۷	۰/۰۳۶۹	۲/۳۵۳	۴/۵۵۸۸	ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و غیر واقعی 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 موزی 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	۱۲۳/۶۷۶۵	مجموع

جدول ۴. محاسبه‌ی امتیاز موزون و تلفیق عوامل خارجی (EFAS)

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

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	فرصتها
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 چند رسانه‌ای 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 هیأت‌های 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 هم افزا در جهت کسب دانش و تجربه در حوزه‌های مورد نیاز
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

امتیاز موزون	وزن نسبی	وضع موجود	درجه اهمیت (وزن)	فرصتها
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 اجاره بهای مسکن در کلان شهر تهران و عدم توانمندی کارکنان در تهیه و اجاره منزل غیرسازمانی و تاثیر 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 تاثیر 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

### تعیین موقعیت راهبردی و تحلیل شکاف:

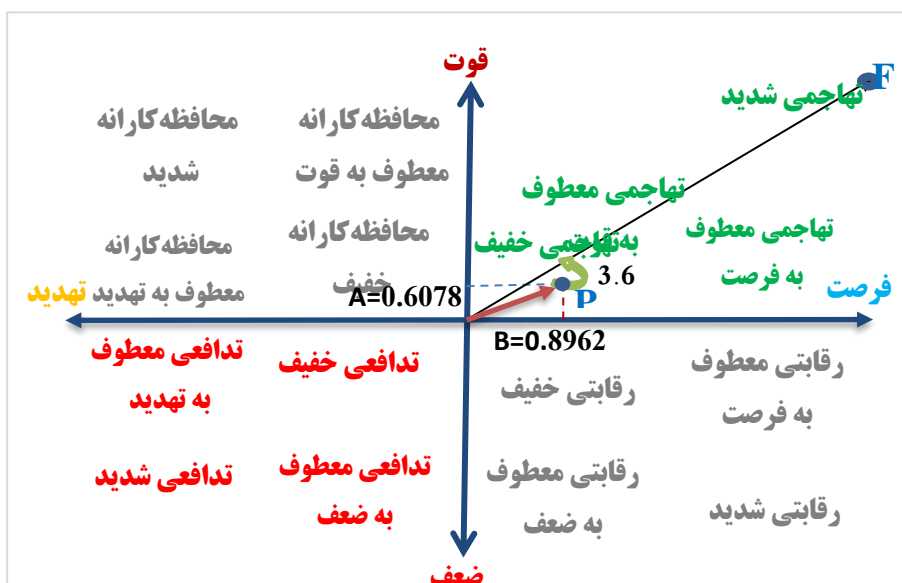
جدول زیر جمع نمرات موزون عوامل داخلی و خارجی را نشان می‌دهد:

جدول ۵. جمع نمرات موزون عوامل داخلی و خارجی

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

چنانچه چهار گروه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را به‌نحوی بر روی محورهای مختصات دکارتی قرار دهیم که فرصت‌ها  $Y$  مثبت، تهدیدها  $Y$  منفی، قوت‌ها  $X$  مثبت و ضعف‌ها  $X$  منفی در نظر گرفته شوند، جمع جبری  $X$ ها طول یک نقطه و جمع جبری  $Y$ ها عرض همان نقطه را نشان می‌دهد.

محورهای مختصات را نیز بر همین اساس رسم و نقطه موردبحث را روی آن مشخص کرده و از مرکز پاره‌خطی را تا آن نقطه ترسیم می‌کنیم. این بردار بیانگر وضع موجود است. نقطه مطلوب در این دستگاه مختصات، بردار به طول  $\sqrt{2 \times 5^2} = 7.0711$  با زاویه  $45$  درجه هست و هدف مشخص کردن زاویه بین این دو بردار است تا با اختصاص امکانات لازم از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم. شکل زیر در قالب یک نمودار بیان‌کننده موارد ذکرشده می‌باشد. جهت تعیین موقعیت راهبردی بر روی نمودار مختصات، پس از مطالعه و شناخت راهبردی محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مبتنی بر ارزیابی کمی، نسبت به عوامل کلیدی محیط داخلی و خارجی سازمان اقدام گردید. بر این اساس و مطابق جدول عوامل داخلی جمع جبری قوت‌ها و ضعف‌ها عدد  $0/6087$  و در جدول عوامل خارجی جمع جبری فرصت‌ها و تهدیدها عدد  $0/8962$  حاصل شد. بنابراین می‌توان جایگاه و موقعیت سازمان را در نمودار تعیین و ارزیابی موقعیت و رویکرد راهبردی سازمان (SPACE) برابر شکل زیر با تعیین نقطه  $P$  نشان داد.



نمودار ۱. تعیین موقعیت راهبردی

برای تحلیل شکاف نیز، باید 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 تهدیدات را نیز از هم کسر و آن را به نام B نام‌گذاری می‌کنیم، که این دو عدد مختصات نقطه‌ای است که روی محور Xها، عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و روی محور Yها، عوامل محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) قرار می‌گیرد.

بنابراین خطی که از نقطه P مربوط به وضع موجود به مبدأ مختصات رسم می‌شود زاویه‌ای به وجود می‌آورد. از طرفی نقطه وضع ایده آل در نمودار مختصات (نقطه F) دارای بیشترین مقدار قوت و همچنین بیشترین مقدار فرصت است. به عبارتی یعنی در طیف اعدادی که در پرسش‌نامه-ها بین ۱ الی ۵ درج می‌شد، مقدار عددی ۵ را دارا می‌باشند بنابراین نقطه وضعیت ایده‌آل دارای مختصات (۵،۵) و در ربع اول نمودار مختصات بوده و اگر خطی از این نقطه به مبدأ مختصات رسم کنیم زاویه آن با محور Xها برابر ۴۵ درجه می‌باشد (که اسم این زاویه را D می‌گذاریم). تانژانت ۴۵ درجه برابر ۱ هست. بنابراین زاویه‌ای که بین پاره‌خط‌های این دونقطه (بین نقطه وضع موجود و نقطه ایده‌آل بر روی محور مختصات تشکیل می‌شود، مقدار چرخش از وضع موجود به وضع ایده‌آل (مطلوب) هست. بنابراین میزان چرخش راهبردی از وضع موجود به وضع ایده‌آل (مطلوب) از مجموع دو زاویه مذکور به دست می‌آید.

$$۳ - \text{نمره موزون ضعف‌ها} + \text{نمره موزون قوت‌ها} = A$$

$$۳ - \text{نمره موزون تهدیدات} + \text{نمره موزون فرصت‌ها} = B$$

$$A = ۰/۷۰۸۳$$

$$B = ۰/۸۹۷۴$$

$$\text{tg } B/A = ۰/۷۸۹۳$$

$$C = \text{Arctg } ۰/۷۸۹۳$$

$$C = ۴۱.۴^\circ$$

$$D = ۴۵^\circ = \text{زاویه نقطه مطلوب (ایده آل) با محور X}$$

$$D - C = \text{مقدار زاویه چرخش راهبردی از وضع موجود به سمت وضع مطلوب}$$

$$= ۴۵^\circ - ۴۱/۴^\circ = ۳.۶^\circ$$

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش و محاسبات صورت‌گرفته، جمع امتیازات موزون محاسبه‌شده در جداول فوق، نمره دریافتی وضعیت موجود عوامل داخلی (تفاضل ضعف‌ها از قوت‌ها) میانگین عوامل داخلی (۰/۷۰۸۳) به‌دست آمده است و بیشتر از صفر می‌باشد، نشانگر این است که من حیث المجموع ستاد آجا از نظر عوامل داخلی دارای قوت‌های است که می‌تواند ضعف‌های موجود را مرتفع نماید. همچنین جمع امتیازات موزون محاسبه‌شده در جداول فوق، نمره دریافتی وضعیت موجود (تفاضل تهدیدها از فرصت‌ها) میانگین عوامل خارجی (۰/۸۹۷۴) بیشتر از صفر به‌دست آمده و بیانگر این است، ستاد آجا از نظر محیط خارجی نیز دارای فرصت بوده و می‌تواند با استفاده از این فرصت‌ها در خصوص رفع تهدیدها اقدام نماید. نمودار تعیین موقعیت نشان می‌دهد، مقدار زاویه چرخش راهبردی از وضع موجود به وضع ایده‌آل (مطلوب) برابر با ۳۰۶ درجه هست و نشان‌دهنده این است که وضعیت موجود بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا در ابتدای ربع تهاجمی به صورت بسیار خفیف قرار دارد. لذا از نتیجه این ارزیابی و تحلیل موقعیت راهبردی چنین استنباط می‌گردد، وضع موجود بهره‌وری کارکنان پایور ستاد با وضع مطلوب که جوابگوی اجرای مطلوب مأموریت‌های خطیر و گذاری به آن‌ها باشد فاصله دارد. بنابراین ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا باید در دستور کار قرار گرفته و نیاز به برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی ستادی در این زمینه است.

پیشنهاد می‌شود معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی معاونت تربیت و آموزش آجا در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور ستاد آجا و بهره‌گیری از آموزش‌های چند رسانه‌ای و کاربردی به منظور سرعت بخشی و فراگیری آموزش‌های ضمن خدمت کاربردی و بازنگری در ریشه برنامه‌های آموزشی اقدام نماید و با بازنگری در شیوه فعلی ارزیابی و کارایی سالیانه کارکنان در جهت ارزیابی واقعی و دقیق کارکنان اقدام و از نتیجه آن نهایت بهره‌برداری لازم در انتصاب افراد شایسته و طرح‌ریزی مسیر شغلی به منظور ایجاد رضایت شغلی در کارکنان برنامه‌ریزی نماید. همچنین ستاد آجا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون سازمانی خود در مجلس شورای اسلامی و ستاد کل نیروهای مسلح در تقنین قوانین و ارتقای حقوق و مزایای کارکنان آجا به منظور کاهش فاصله حقوق با تورم موجود در جامعه برنامه‌ریزی مستمر و مؤثر انجام دهد. سایر پژوهش‌گران نیز می‌توانند از یافته‌های این پژوهش (عوامل تأثیرگذار بر ارتقای بهره‌وری کارکنان پایور) در نیروهای چهارگانه و یا یگان‌های اجرایی ستاد استفاده نموده و مبانی چارچوب نظری تحقیق کاربردی خود قرار دهند.

## 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.

## Acknowledgments

All experts, professors, and scholars who have assisted the researchers throughout the study, including data analysis and validation of findings, are sincerely acknowledged and appreciated.

## تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

The authors declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

## منابع

## منابع فارسی

- جمشیدی، نسرین؛ احمدی، مسعود. و فرهادی محلی، علی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری و رتبه‌بندی راهبردهای بهبود آن در سازمان‌های خدمات دولتی، ماهنامه جامعه‌شناسی ایران، ۵، ۸۶-۴۲. <http://noo.rs/CiDZy>
- حسن پور، اکبر. و عباسی، طیب، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات یکان.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۸)، مدیریت بهره‌وری تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: انتشارات کوهسار.
- دهقانی، محمد رضا. و فکری، رکسانا. (۱۴۰۲). روش‌های محاسبه بهره‌وری، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، ۲۰(۴)، ۷۷-۵۵. [https://jamlu.liau.ac.ir/browse.php?mag\\_id=73&&slc\\_lang=fa&sid=1](https://jamlu.liau.ac.ir/browse.php?mag_id=73&&slc_lang=fa&sid=1)
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶). روانشناسی بهره‌وری، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- شهلائی، ناصر. (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد.
- طاهری، شهنام. (۱۳۹۰)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: نشر هستان.
- علیزاده، محمدجواد. (۱۳۹۴). طرح تحقیقاتی انتظارات فرماندهی معظم کل قوامدظله‌العالی از تحول در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- مرادیان، محسن. (۱۳۹۸). الگوی بهره‌وری منابع انسانی، کارگروه تخصصی مرکز مطالعات راهبردی آجا، تهران.

## منابع انگلیسی

- Alizadeh, M. J. (2015). *Research project on the Supreme Commander's expectations regarding transformation in the Islamic Republic of Iran Army*. Center for Strategic Studies of the Army. [In Persian]
- Dehghani, M. R., & Fekri, R. (2023). Operations research and its applications. *Journal of Operations Research and Its Applications*, 20 (4), 55-77. [In Persian]
- Hassanpour, A., & Abbasi, T. (2013). *Advanced human resource management*, Tehran: Yekan. [https://jamlu.liau.ac.ir/browse.php?mag\\_id=73&&slc\\_lang=fa&sid=1](https://jamlu.liau.ac.ir/browse.php?mag_id=73&&slc_lang=fa&sid=1) [In Persian]
- Khaki, G. (2009). *Productivity management: Analysis in organizations*. Tehran: Kouhsar. [In Persian]
- Moradian, M. (2019). *Model of human resource productivity*. Technical Working Group, Center for Strategic Studies of the Army, Tehran. [In Persian]
- Saatchi, M. (2007). *Psychology of productivity*. Tehran: Virayesh Publishing. [In Persian]
- Shahlaei, N. (2006). *Strategic management*. Tehran: Command and Staff College Publications. [In Persian]
- Taheri, S. (2011). *Productivity and its analysis in organizations*. Tehran: Hestan Publishing. [In Persian]

- Jamshidi, N., Ahmadi, M., & Farhadi Mahalli, A. (2022). Identification of factors affecting productivity and ranking strategies for its improvement in government service organizations. *Iranian Sociology Monthly*, 5, 42-86. <http://noo.rs/CiDZy> [In Persian]
- Abetia, FA., Coffie, GM., Antwi, J., Ellis, F. (2024). 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*. 18(10):118-35. <http://dx.doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i10760>
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management science*, 70(3), 1656-1679. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Diawati, P., Gadzali, S. S., Abd Aziz, M. K. N., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace. *Journal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), 296-302. <http://dx.doi.org/10.47233/jteksis.v5i3.872>
- Djazilan MS, Arifin S. Analysis of factors affecting employee work productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2022;2(1):26-30. <https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/26>
- Dong, X., Hyslop, D., & Kawaguchi, D. (2024). Skill, Productivity, and Wages: Direct Evidence from a Temporary Help Agency. *Journal of Labor Economics*, 42(S1), S133-S181. <http://dx.doi.org/10.1086/728809>
- Kilic, H., & Okumus, F. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4), 315-331. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110510597589>
- Lau, R. S. (2000). Quality of work life and performance—An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International journal of service industry management*, 11(5), 422-437. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230010360164>
- Mehtarizadeh, Z., & Pourkiani, M. (2021). A manpower productivity model for organizational excellence: quality and entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(2), 249-258. <http://dx.doi.org/10.15544/mts.2021.21>
- Subramony, M., Guthrie, J. P., & Dooney, J. (2022). *Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations*. In *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 83-106). Routledge. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2020.1783343>
- Sumanth, D. J. (1984). *Productivity engineering and management: productivity measurement, evaluation, planning, and improvement in manufacturing and service organizations*. (No Title).
- Wright, P. C., Berrell, M., & Gloet, M. (2008). Cultural values, workplace behavior and productivity in China: A conceptual framework for practising managers. *Management decision*, 46(5), 797-812. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810873770>