



Proposing Human Resource Development Strategies for Enhancing NAVY Logistics Capability in Oceanic Operations: A SWOT Approach

Mehdi Deyhimpour^{1✉}

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran.

E-mail: deyhim1357@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

28 April 2024

Received in revised form

29 June 2024

Accepted

3 December 2024

Published online

18 March 2025

Keywords:

development of human resources, logistics capacity, seafaring.

ABSTRACT

Objective: This study aims to develop strategic approaches for enhancing the readiness of human resources to strengthen the logistics capabilities of the Islamic Republic of Iran Navy (Nedaja) in oceanic shipping, employing a SWOT analytical framework.

Methodology: The research adopted a descriptive-survey method. Internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors were identified through comprehensive literature review and phishing techniques. These factors were then analyzed using a combined strategic SWOT model. A structured questionnaire was developed, and expert input was gathered from 14 managerial personnel (ranks 17 and 18), selected through purposive and judgmental sampling. Each factor's importance coefficient and weight were determined to construct the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices.

Findings: Through the SWOT analysis of Nedaja's human resources in the context of ocean logistics, a set of targeted strategies was developed to enhance organizational capacity and operational readiness.

Conclusion: The results of the IFE and EFE matrices indicate that an aggressive SO (Strength-Opportunity) strategy—focused on growth and development—is most suitable for Nedaja's ocean shipping objectives. Consequently, three strategies were formulated for each SWOT quadrant: SO, ST, WO, and WT, providing a comprehensive strategic roadmap for human resource development in maritime logistics.

Cite this article: Deyhimpour, M. (2025). Providing strategies for the development of ready human resources in order to improve the logistics power of Navy in ocean navigation with SWOT approach.. *Military Science & Tactics*, 20 (70), 337- 372

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2027537.2060>



Publisher: AJA Command and Staff University
DOI: 10.22034/qjmst.2025.2027537.2060

ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به منظور ارتقا توان لجستیکی نداجا در دریانوردی های اقیانوسی با رویکرد SWOT

مهدی دیهیم پور^۱

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و کامپیوتر دریایی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران
 رایانامه: deyhim1357@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: اصلی این پژوهش، ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا در دریانوردی اقیانوسی با رویکرد SWOT بوده است.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	روش شناسی: این پژوهش با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی اجرا شده است. در این تحقیق با استفاده از شیوه مطالعات کتابخانه‌ای با تکنیک‌های فیش برداری، فهرستی از عوامل داخلی (ضعفها و قوتها) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدات) شناسایی و بر اساس مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT پردازش شده‌اند. سپس از طریق طراحی پرسشنامه و دریافت نظرات خبرگان (۱۴ نفر از کارکنان آمادی منصوب در مشاغل رتبه ۱۷ و ۱۸ که به روش قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند)، ضریب اهمیت و وزن هر عامل شناسایی و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) تشکیل گردید.
تاریخ بازنگری:	یافته‌ها: در این راستا، با تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای نداجا در زمینه توسعه منابع انسانی، راهبردهای مناسب برای بهبود توان لجستیکی در دریانوردی‌های اقیانوسی شناسایی و تدوین شد.
تاریخ پذیرش:	نتیجه‌گیری: نتایج ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE) و همچنین ماتریس (EFE) حاکی از آن است که استراتژی در دریانوردی‌های اقیانوسی، استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) می‌باشد. بر همین اساس ۳ استراتژی SO، ۳ استراتژی ST، ۳ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT تدوین شد.
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها:	
توسعه منابع انسانی، توان لجستیکی، دریانوردی.	

استناد: دیهیم پور، مهدی (۱۴۰۳). ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به منظور ارتقا توان لجستیکی نداجا در دریانوردی‌های اقیانوسی با رویکرد SWOT. *علوم و فنون نظامی*. ۲۰(۷۰)، ۳۳۷-۳۲۲.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2027537.2060>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
 DOI: 10.22034/qjmst.2025.2027537.2060



Proposing Human Resource Development Strategies for Enhancing NAVY Logistics Capability in Oceanic Operations: A SWOT Approach

Mehdi Deyhimpour¹

Introduction

Human resources occupy a critical position as the foundational infrastructure for both national and local development. This is due to their pivotal role in problem identification, issue analysis, strategy formulation, and the articulation of macro-level policy directions within any political system. Effectively leveraging human resources is essential to organizational goal attainment, such that scholars often consider strategic human resource management to be a cornerstone of organizational success (Van & Phuong, 2021). A principal cause of failure in human resource management is the marginalization of the human element and its systematic development (Alqudaha et al., 2022). Consequently, the development of human resources has emerged as a key concern among organizational leaders. The concept of human resource development (HRD) has thus evolved as a strategic approach to enhancing employee competencies and improving organizational effectiveness (Kareem, 2019). In this context, the Strategic Naval Force of the Islamic Republic of Iran (Nadaja) engages in a range of regional and extra-regional missions, including the protection of maritime zones, safeguarding communication and exchange routes, and combating maritime terrorism. The successful execution of these missions necessitates the provision of robust logistical support, of which human resource development is a fundamental component. A realistic appraisal of the country's demographic characteristics and the expansive operations of Nadaja—particularly in

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran.
E-mail: deyhim1357@gmail.com



K. J. Somaiya Institute of Management Studies and Research

<https://www.kjimsr.in/>

Online ISSN: 4520-2670

Print ISSN: 2708-1816



underdeveloped regions and remote maritime territories—highlights the urgency and significance of developing human resources. This imperative is not only strategic but also indisputable in the context of contemporary naval operations.

Methodology

This study adopts an applied research design in terms of its purpose, utilizing a descriptive-survey method with a cross-sectional time frame. The research process began with the identification of internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors through a comprehensive literature review and data collection via phishing techniques. These factors were then analyzed using a hybrid strategic assessment framework based on the SWOT model (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Findings

The SWOT analysis involved the evaluation of expert opinions and the examination of 40 variables: 20 internal factors (10 strengths and 10 weaknesses) and 20 external factors (10 opportunities and 10 threats). The Internal Factors Evaluation (IFE) matrix indicated that organizational strengths outweighed weaknesses, while the External Factors Evaluation (EFE) matrix demonstrated a similar dominance of opportunities over threats. This strategic positioning suggests a favorable environment for leveraging internal capacities to respond to external challenges and opportunities.

Conclusion

Based on the SWOT analysis, twelve strategic recommendations were formulated, distributed across four categories: SO (Strength–Opportunity), ST (Strength–Threat), WO (Weakness–Opportunity), and WT (Weakness–Threat) strategies. These strategies were derived by systematically juxtaposing internal and external factors and are detailed below according to type.



≠ **SO Strategies**

1. Utilize Nadaja's training centers to supply the required manpower in the maritime domain (S3, O4, O9).
2. Foster inter-organizational cooperation between Nadaja and other maritime entities to establish an integrated knowledge management system within the maritime sector (S6, O7, O9).
3. Incorporate advanced technologies into longitudinal and transversal training programs to empower human capital in maritime affairs (O10, S5).

≠ **WO Strategies**

1. Attract skilled labor and young talent by offering favorable educational and employment conditions in the maritime field (O4, W1).
2. Expand educational infrastructure to enhance the maritime knowledge and skills of Amadi personnel, with an emphasis on long-term and oceanic maritime careers (O10, W5, W7, W8).
3. Enhance maritime security by collaborating with regional maritime nations and utilizing international mechanisms such as the Indian Ocean Naval Symposium (IONS) and joint composite exercises (O3, O5, W10).

≠ **ST Strategies**

1. Elevate the training and experiential levels of active naval personnel through Nadaja's educational centers (S3, T9, T10).
2. Establish coordinated task forces between Nadaja and other maritime organizations to optimize resource management and increase efficiency in oceanic shipping operations (S6, T8).
3. Advance technological capabilities within the maritime sector, particularly in areas related to the enhancement of operational effectiveness (S5, T5).



≠ WT Strategies

1. Employ experienced professionals in marine science education to enhance skills and promote employment in seafaring (W5, T7).
2. Institutionalize maritime culture in alignment with religious teachings and revolutionary values, while simultaneously fostering the knowledge and skills of Amadi personnel—especially through research on long-term oceanic navigation (W2, T10).
3. Upgrade virtual learning infrastructure and develop electronic educational content to reinforce the core competencies of Amadi personnel (T9, W7).

Following the prioritization of strategies using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the three highest-ranking strategies were as follows:

1. Utilizing Nadaja's training centers to supply the requisite manpower in the maritime field.
2. Forming coordinated teams between Nadaja and other maritime organizations to optimize resource management and increase productivity in oceanic operations.
3. Promoting inter-organizational collaboration to develop integrated knowledge management within the maritime sector.

References

- ≠ Alqudaha, I. H. A; Carballo-Penela. A & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 31-68.
- ≠ Kareem, M. A. (2019). The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1): 29-50.

مقدمه

با ورود فناوری‌ها نوین در سازمان‌ها و ایجاد تغییرات فزاینده محیط کسب‌وکار، شاید برخی از افراد تصور نمایند که منابع انسانی همانند سال‌های قدیم، ارزش و اهمیتی ندارد (Ahmed & Siddiqui, 2020)؛ درحالی‌که چشم‌انداز عرصه سازمان و مدیریت نشان می‌دهد، منابع انسانی به‌عنوان زیربنا، بستر و زمینه‌ساز توسعه ملی و بومی از جایگاه بسیار مهمی برخوردار هستند زیرا مسئله یابی، کشف و تبیین مسائل و استنباط راهبرد و تعیین مسیر استراتژی کلان هر نظام سیاسی، یکی از مهم‌ترین وظایف منابع انسانی می‌باشد (Hofman & Tadelis, 2019). البته باید این نکته را ملحوظ نظر قرارداد که تغییر و تحولات روزافزون جهانی موجب تغییراتی عظیم در مدیریت منابع انسانی شده و سازمان‌ها جهت بقا و ماندگاری در این شرایط، به دنبال تضمین مزیت رقابتی و ایجاد سرمایه فکری پایدار می‌باشند (Gershon, 2019). عواملی زیادی می‌توانند بر این حوزه تأثیر بگذارند لکن باوجود حرکت سریع سازمان‌ها به‌سوی فناوری، نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان بیش از پیش حائز اهمیت است (Czarnowskir & Pszczółkowski, 2020). به‌کارگیری منابع انسانی جهت رسیدن به اهداف سازمان بسیار مهم بوده و به‌گونه‌ای که اندیشمندان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر بر نیروی انسانی می‌دانند (Van & Phuong, 2021). یکی از دلایل مهم شکست مدیریت منابع انسانی بی‌توجهی به عنصر انسانی و توسعه آن بیان‌شده است (Alqudaha et al, 2022). در این راستا مسائلی مانند توسعه منابع انسانی^۱، توجه مدیران را به خود معطوف داشته است. چالش‌های عصر حاضر (جهانی‌شدن، تغییرات فناوری، تغییرات جمعیتی و...) سازمان‌ها را مجبور نموده تا در پی دستیابی به نتایجی برتر از منظر کارایی و اثربخشی با کارکنان فعلی باشند. در نتیجه مفهوم توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک راهبرد برای بهبود شایستگی کارکنان و برای افزایش اثربخشی سازمانی پدیدار شده است (Kareem, 2019). توسعه منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین بعد در ایجاد سرمایه انسانی (سینگ و همکاران^۲، ۲۰۲۰) فرایندی نظام‌مند است که به دنبال بهبود قابلیت‌های فرد از طریق آموزش و توسعه در راستای ارتقای سطح عملکرد می‌باشد (Kareem & Hussein, 2019). به‌عبارت‌دیگر توسعه منابع انسانی یک فرایند

¹ Human Resource Development (HRD)

² Singh et al

مستمر افزایش سطح دانش، مهارت و توانایی نیروی انسانی است که موجب می‌گردد آن‌ها، شایستگی‌های موردنیاز را برای انجام مناسب وظایف و مسئولیت‌های کنونی و آتی‌شان در سازمان کسب نمایند (McGraw, 2014).

با عنایت به مأموریت ارتش جمهوری اسلامی ایران (اصل ۱۴۳ قانون اساسی) که همانا پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران هست و این مأموریت مهم توسط نیروهای تابعه اجا انجام می‌پذیرد. کیاست و حراست از کیان آبی کشور عزیزمان نیز بر عهده نداجا است. با توجه به اینکه نداجا نیز همانند ارتش ج. ا. ا یک سازمان پویا و تخصصی در حوزه تولید امنیت است و آماد و پشتیبانی (لجستیک) یکی از ارکان آن محسوب می‌شود. حصول به این مهم مستلزم برخورداری از پشتیبانی لجستیکی تمامی ارکان این نیرو می‌باشد. نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلیل انجام مأموریت‌های منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای (حفاظت از کیان آبی و خطوط مراسلاتی و مبادلاتی، مبارزه با تروریسم دریایی) ناوگروه‌هایی برای انجام این مأموریت اعزام می‌نمایند. اعزام این ناوگروه‌ها مستلزم تأمین نیازمندی‌های لجستیکی است. سازمان‌های متولی لجستیک نداجا در راستای تحقق این مأموریت تلاش می‌نمایند از تمامی ظرفیت‌های موجود استفاده نمایند. لجستیک نداجا نیز همانند تمامی ارگان‌ها و سازمان‌ها وظیفه تأمین نیازمندی‌های مناطق و پایگاه‌های تابعه نداجا را بر عهده داشته تا ضمن رفع نیازمندی یگان‌ها و کارکنان خلی نیز در مأموریت‌های محوله ایجاد نگردد. با توجه به خط‌مشی‌های مسئولین نداجا و تأسی از منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در مورد راهبردی بودن نیروی دریایی ارتش (۱۳۸۸)، همچنین توجه به تدابیر و رهنمودهای معظم له که می‌فرمایند برای هر کشوری، هیچ ثروتی، هیچ منبع نیرویی، ارزشمندتر از نیروی انسانی کارآمد و مؤمن و آزاده و سرافراز نیست. مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است (بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ۱۳۹۷). این نیرو می‌تواند با امکاناتی که در دست دارد در جهت پیشرفت و توسعه تجارت دریایی و اقتصاد ملی نقش بسزایی را ایفا کند که نمونه بارز این موضوع را می‌توان در انجام مأموریت دور دنیا ناوگروه ۸۶ (اقتدار ۳۶۰ درجه) مشاهده نمود. با بررسی واقع‌بینانه به شرایط جمعیتی کشور و همچنین حوزه فعالیت‌های گسترده نداجا در مناطق کم برخورداری و محروم کشور و همچنین دورتر از آب‌های سرزمینی، می‌توان به اهمیت و ضرورت توسعه منابع انسانی پی برد و این موضوع واقعیتی غیرقابل انکار

است. دلایل اهمیت پرداختن به این موضوع عبارت‌اند از: بهبود و ارتقای سطح کمی و کیفی عملکرد فردی و سازمانی و ارتقای سطح بهره‌وری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات موردنیاز توسط کارکنان در راستای پیشبرد اهداف سازمان، شناسایی و پرورش استعدادهای نهفته و به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کارکنان، افزایش اثربخشی و کارایی و درنهایت رضایت شغلی کارکنان، کاهش نظارت مستقیم سلسله‌مراتب بر عملکرد کارکنان، تغییر نگرش کارکنان از (داشتن) به (خواستن)، بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های منابع انسانی نیرو به‌منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا برای جلوگیری از غفلت تهدیدات راهبردی در حوزه توسعه منابع انسانی؛ بنابراین دغدغه اصلی پژوهشگر ارتقای توان لجستیک سامانه‌های آمادی نداجا با تکیه بر راهبردهای توسعه توانمندی‌های منابع انسانی می‌باشد. با عنایت به این نکته که تاکنون در زمینه ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی کارکنان سامانه آمادی نداجا به‌منظور ارتقای توان لجستیک در مأموریت‌های اقیانوسی با رویکرد SWOT، بررسی جامعی صورت نگرفته، محقق درصدد پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

سؤال اصلی تحقیق

راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی نیروی دریایی ارتش به‌منظور ارتقای توان لجستیکی در مأموریت‌های اقیانوسی کدام است؟

سؤال‌های فرعی تحقیق

نقاط قوت راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا در مأموریت‌های اقیانوسی کدامند؟

نقاط ضعف راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا در مأموریت‌های اقیانوسی کدامند؟

فرصت‌های پیش روی راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا در مأموریت‌های اقیانوسی کدامند؟

تهدیدهای پیش روی راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقای توان لجستیکی نداجا در مأموریت‌های اقیانوسی کدامند؟

مبانی نظری

توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی یک حوزه نسبتاً جدید از مطالعات دانشگاهی است که در طول دو دهه گذشته به دلیل علاقه زیاد سازمان‌ها در مواجهه با رقابت شدید و تغییرات محیطی

به سریع‌ترین حوزه در حال رشد توسعه مدیریت تبدیل شده است (Kareem, 2017). لئونارد نادلر^۱ (۱۹۶۹) اولین کسی بود که از اصطلاح توسعه منابع انسانی استفاده کرد و آن را به‌عنوان گروهی از فعالیت‌های مرتبط که در یک دوره زمانی معین برای ایجاد یک تغییر در سازمان‌ها انجام می‌شود، توصیف کرد. این مفهوم را می‌توان به‌عنوان فرایند توسعه و یا ارتقای تخصص افراد از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد تعریف کرد (Swanson, 2001). توسعه منابع انسانی، به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که موجب رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان می‌شود. این فعالیت‌ها سبب می‌شود کارکنان مهارت‌هایی را یاد بگیرند که در آینده شغلی‌شان تأثیرگذار است. توسعه منابع انسانی مزایای مختلفی دارد که از آن جمله می‌توان به فرصت‌های کسب دانش و مهارت‌های جدید، امکان رشد فردی و حرفه‌ای و در نتیجه رسیدن به آرامش خاطر و رضایت اشاره کرد (رفعتی آلاشتی و سید نقوی، ۱۴۰۱). حوزه فعالیت این مفهوم پرداختن به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی (معدنی، ۱۴۰۱)، طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد (Wu et al, 2020). سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی سازمانی و اجتماعی تقسیم کرد. در سطح فردی عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد بر این اساس بخش زیادی از پژوهش‌های انجام گرفته در سطح فردی حوزه توسعه منابع انسانی بر اساس رویکرد فلسفی انسان گرایانه شکل گرفته است. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد. سطح سازمانی تجزیه و تحلیل، عموماً بر جنبه منابع توسعه منابع انسانی تأکید دارد (Taylor et al, 2015).

در خصوص ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقا توان لجستیکی نداجا در دریانوردی‌های اقیانوسی با رویکرد SWOT تاکنون تحقیقی در جامعه مورد پژوهش صورت نپذیرفته لکن در سایر سازمان‌ها، مورد تحقیق قرار گرفته است که در اینجا به تعدادی از آنان اشاره می‌گردد.

¹ Leonard Nadler

رفعتی آلاشتی و سید نقوی (۱۴۰۱) در تحقیقی به ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های باقابلیت اطمینان بالا پرداختند و با شناسایی عاملین انسانی و مؤلفه‌های غیرانسانی، عاملین جمعی انسانی و بازیگران دخیل، ساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های فرهنگی و نمادین، مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی، مؤلفه‌های فضایی و زمانی، گفتمان‌های مرتبط و موضوعات عمده، به ارائه الگویی در این خصوص پرداختند. باوندی سوادکوهی و همکارانش (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان طراحی مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری با استفاده از مدل تصمیم‌گیری چند معیاره انجام دادند. مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی کلی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. منظم ابراهیم پور و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی پویایی‌شناسی نظام برنامه ریزی نیروی انسانی بر مبنای مدل معماری راهبردی منابع انسانی پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد برنامه‌ریزی نیروی کار به تعداد استخدام، بازخورد، جابه‌جایی و ارتقا با توجه به سطوح مختلف و محوریت برنامه‌های راهبردی سازمان پاسخ می‌گوید. صادق و همکارانش (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های راهبردی و طراحی الگوی کاربردی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری و ماتریس کوواریانس (مطالعه موردی: نیروی دریایی راهبردی ارتش) انجام دادند. نتایج پژوهش بیانگر این است که عواملی از قبیل؛ طراحی و استقرار محیط سازمانی، برنامه‌ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی، مکانیسم‌های مدیریتی و آموزشی، بر استراتژی‌های عملی و تعاملی بهره‌وری نیروی انسانی، پیامدهای رقابت و بهبود عملکرد و کیفیت مأموریت‌های محوله و ایجاد یک سازمان پویا و خلاق، عوامل محیطی سازمان و ضعیف بودن سیستم آموزشی و مدیریت بر استراتژی‌های عملی و تعاملی بهره‌وری نیروی انسانی، ایجاد رضایت در کارکنان، کیفیت روحیه و رفاه افراد مؤثر در سازمان و نقش حمایتی مدیران در ایجاد و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی بر استراتژی‌های عملی و تعاملی بهره‌وری نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جذب و نگهداری نیروی انسانی و همچنین مکانیسم برنامه‌ریزی بر پیامدهای بهره‌وری کارکنان و نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. صادقی زیدانلو و سید اصفهانی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان ارزیابی مدل تعالی به‌منظور توسعه و توانمندی منابع انسانی، نتیجه گرفتند که پشتوانه مالی قوی در به‌کارگیری فناوری‌های جدید بیشترین اهمیت را در میان معیارها دارد. دوره‌های آموزشی خارج از سازمان برای فناوری‌های جدید و مهارت استفاده از

منابع در تعمیر نگهداری دستگاه‌ها به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند. آقا محمدی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان شناسایی، ارزیابی و تحلیل مخاطره عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی انجام داد. طبق نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های پرسشنامه، در میان ۵۴ مخاطره شناسایی‌شده، ۲۸ مخاطره به‌عنوان مهم‌ترین مخاطره‌ها برای ارزیابی در کاربرگ تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن مبنای کار قرار گرفت.

سیاهتاریا^۱ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان استراتژی توسعه وضعیت دریایی در حمایت از وظیفه اصلی سازمان‌های دریایی با استفاده از روش سوات و بوردا انجام داد و نشان می‌دهد وضعیت دریایی در حال حاضر در موقعیت قوی قرار دارد. موقعیت استراتژی پوسچر دریایی واقع در مختصات (۲۶.۳؛ ۲۱.۳) رشد و ساخت است. استراتژی توسعه پوسچر دریایی در موقعیت ربع III با مختصات (۰.۰؛ ۱۱.۰) قرار دارد که استراتژی St (تهدید قدرت) را نشان می‌دهد، یعنی وضعیت دریایی از نیرو برای غلبه بر تهدیدها استفاده می‌کند. ایچسان و ناچاسن^۲ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان استراتژی توسعه مدیریت منابع انسانی در مؤسسات مالی کوچک در سوماترای شمالی انجام دادند این تحقیق نشان داد که رویکرد پیشنهادی یک استراتژی WO است که مستلزم به حداقل رساندن نقاط ضعف به‌منظور به حداکثر رساندن فرصت‌ها در توسعه سازمان‌های تأمین مالی خرد است. دیجامالادین و همکارانش^۳ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان مدل جدید توسعه توانمندی‌های منابع انسانی در صنعت هتلداری انجام دادند نتایج نشان می‌دهد که شایستگی، توسعه شغلی و مشارکت متغیرهای مناسبی در ایجاد قابلیت‌های منابع انسانی در صنعت مهمان‌نوازی هستند. هارتونو و همکاران^۴ (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان استراتژی توسعه منابع انسانی انجام دادند که استراتژی توسعه منابع انسانی در منطقه بیت‌المال و تموی از طریق برنامه جهت‌یابی و آموزش و توسعه شغلی است. برنامه‌های توسعه توسط استراتژی SO (قدرت-فرصت)، استراتژی WO (ضعف-فرصت)، استراتژی ST (قوی-تهدید) و استراتژی WT (ضعف-تهدید) که شرکت دارد ساخته شده است. باستاری و همکاران^۵ (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان استراتژی توسعه پردیس هوشمند برای بهبود منابع انسانی عالی نیروی دریایی اندونزی انجام دادند

¹ Syahtaria

² Ichsan & Nasution

³ Djamaluddin et al

⁴ Hartono et al

⁵ Bastari et al

نتیجه‌گیری و مشارکت‌های به‌دست‌آمده این است که توسعه فناوری ارتباطات مبتنی بر پردیس هوشمند (دفتر الکترونیک، آموزش الکترونیکی، کتابخانه الکترونیکی و سیستم اطلاعات دانشگاهی یکپارچه) نقش بالایی در بهبود حرفه‌ای بودن در سازمان‌دهی پیشرفته و باکیفیت دارد. زینال و همکاران^۱ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان استراتژی توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد در دستگاه‌های بازرسی انجام دادند نتایج نشان داد که راهبرد توسعه منابع انسانی در بازرسی از طریق آموزش رسمی بوده است. جایی که به کارکنان این امکان داده می‌شود تا آزادانه در آموزش شرکت کنند. استراتژی بعدی آموزش کارکنان است اما به دلیل بودجه محدود آموزش به‌صورت دوره‌ای انجام نمی‌شود که باعث محدودیت زمان آموزش نیز می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ زمانی مقطعی است. در این تحقیق با استفاده از شیوه مطالعات کتابخانه‌ای با تکنیک‌های فیش‌برداری به شناسایی فهرستی از عوامل داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) پرداخته و بر اساس مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مدل SWOT، ابزار تحلیلی بسیار کارآمدی است که برای شناسایی محیط بیرونی و درونی سازمان به‌کاربرده می‌شود. برای انجام تحلیل گام‌های زیر باید طی شود:

قدم اول: شناسایی عوامل داخلی و خارجی: برای این منظور ابتدا باید عوامل داخلی و خارجی مؤثر را شناسایی کرد. پس‌ازاینکه تمامی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شد، ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل می‌شود. تمامی نقاط ضعف و قوت که مربوط به محیط داخل است در ماتریس IFE و فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی در ماتریس EFE تجزیه و تحلیل می‌شوند.

قدم دوم: تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی: عوامل خارجی و داخلی را شناخته و آن‌ها را بر اساس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی می‌نماییم. سپس میزان اهمیت هر یک از آن‌ها را مشخص می‌کنیم

قدم سوم: ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی: باهدف تحلیل عوامل داخلی و خارجی، بر پایه نتایج حاصل‌شده از بخش‌های پیشین، ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی تشکیل می‌شود.

¹ Zainal et al

قدم چهارم: طراحی ماتریس SWOT : عواملی چون قدرت، ضعف، فرصت و تهدید در ماتریس SWOT شناسایی شده و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند. در ماتریس SWOT هریک از این عوامل را لیست کرده و آن‌ها را در سلول‌های مربوط به خودشان وارد کنید؛ بنابراین همواره این ماتریس چهار نوع استراتژی WO ، WT ، ST و SO به شما می‌دهد.

جدول (۱) ماتریس SWOT

عوامل استراتژیک	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
فرصت‌ها (O)	SO	WO
تهدیدها (T)	ST	WT

سپس از طریق طراحی پرسشنامه و دریافت نظرات خبرگان (۱۴ نفر از کارکنان آمادی منصوب در مشاغل دریا‌دردومی (رتبه ۱۷) و دریاداری (رتبه ۱۸) که به روش قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند)، ضریب اهمیت و وزن هر عامل شناسایی و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) تشکیل گردید. پس از مشخص شدن و نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی‌ها قرار گرفته و با استفاده از ماتریس QSPM نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود. راهبردهای ارائه شده در قالب‌های زیر دسته‌بندی می‌گردد:

استراتژی‌های محافظه‌کارانه: (WO) در این استراتژی هدف این است که از مزیت‌های موجود در فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی‌های تدافعی: (WT) هدف از این استراتژی، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. معمولاً در چنین شرایطی سازمان در وضعیت مخاطره‌آمیز قرار دارد می‌توانیم از روش انحلال، واگذاری کاهش عملیات، پیوستن به شرکت‌های دیگر از این بحران عبور کند.

استراتژی‌های تهاجمی: (SO) در این استراتژی، سازمان با تکیه بر قوت‌های داخلی بیشترین بهره را از فرصت‌های خارجی می‌برد. به همین دلیل بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند در این موقعیت قرار بگیرند.

استراتژی‌های رقابتی: (ST) در این موقعیت هدف سازمان این است که روش‌هایی استفاده شود تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از تأثیر منفی تهدیدات خارجی جلوگیری شود و حتی سعی شود تهدیدات از بین بروند.

یافته‌ها

بر اساس نتایج به دست آمده از داده‌های آمار توصیفی، ترکیب جمعیت شناختی خبرگان به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد:

جدول (۲) ترکیب جمعیت شناختی

درصد	فراوانی	ویژگی‌ها	
۱۴/۳	۲	۳۰-۴۰ سال	سن
۵۰	۷	۴۱-۵۰ سال	
۳۵/۷	۵	بیشتر از ۵۰ سال	
۴۲/۹	۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۵۷/۱	۸	دکتری	
۱۴/۳	۲	۱۰-۲۰ سال	سابقه خدمت
۸۵/۷	۱۲	بالای ۲۰ سال	

جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، ابتدا پژوهشگر با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مرور بر ادبیات، مؤلفه‌هایی را استخراج و سپس با تدوین پرسشنامه و با استفاده از روش دلفی، نظرات خبرگان و صاحب‌نظران جامعه آماری جمع‌آوری و راهبردهای توسعه منابع انسانی ارائه گردید. نتایج دو مرحله آزمون دلفی و آزمون همبستگی دلیوی کندال برای بررسی صحت سنجش دلفی، در قالب جداول مربوطه بیان شده است. در هر دور، اول میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها به دست آمده نشان داده شده است؛ (شاخص‌های مشخص شده در دور اول و دوم، شاخص‌هایی هستند که در دورهای بعد اصلاح، ادغام یا حذف شده‌اند).
دور اول روش دلفی: در دور اول ۴۲ شاخص در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفت و نتایج آن به شرح جدول ذیل به دست آمد.

جدول (۳) توصیف آماری پاسخ‌دهندگان (دلفی دور اول)

انحراف معیار پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	تعداد پاسخ‌ها		
نقاط قوت				
۰/۵۱	۳/۵۵	۱۴	در حوزه دریانوردی اقیانوسی برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی آمادی وجود دارد.	۱
۰/۹۲	۴/۰۰	۱۴	یگان‌های فرمان و فرماز مناطق عملیاتی می‌توانند آموزش و کنترل مناسبی را در بحث دریانوردی در خصوص منابع انسانی آمادی به عمل آورند.	۲

انحراف معیار پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	تعداد پاسخ‌ها		
۰/۷۹	۴/۱۰	۱۴	۳	مراکز آموزشی نداجا (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) با ارائه آموزش‌های تئوری و انجام کارورزی‌های مرتبط می‌توانند زمینه مناسبی را برای تأمین نیروی انسانی آمادی موردنیاز جهت انجام مأموریت‌های دریانوردی فراهم آورند.
۰/۸۸	۳/۸۵	۱۴	۴	استاد و مربیان باتجربه و توانمندی (افسران و درجه‌داران) جهت ارتقاء قابلیت کارکنان در حوزه دریانوردی در نداجا مشغول به خدمت می‌باشند.
۰/۷۹	۴/۲۵	۱۴	۵	وجود فرصت‌ها برای یادگیری مهارت‌های جدید در حوزه نرم‌افزاری برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش.
۰/۸۳	۴/۰۵	۱۴	۶	تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای دانش منابع انسانی در این حوزه گردد.
۰/۸۳	۳/۸۰	۱۴	۷	تعهد و باور سامانه فرماندهی نداجا به مقوله آموزش و توسعه کارکنان آمادی به‌عنوان یک ارزش بنیادین در سازمان می‌باشد.
۰/۸۳	۳/۸۵	۱۴	۸	برگزاری همایش‌های لجستیکی و آمادی در کشور با هماهنگی انجمن لجستیک ایران
۰/۸۶	۴/۰۰	۱۴	۹	وجود عدالت سازمانی به‌منظور اعزام به دوره‌های طولی و عرضی برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش
۰/۶۱	۲/۸۰	۱۴	۱۰	وجود سیستم ((مسیر ترقی شغلی)) مؤثر جهت کارکنان با توجه به افزایش سنوات آن‌ها.
نقاط ضعف				
۰/۷۷	۴/۲۰	۱۴	۱۱	عدم توانایی بر جذب افراد بااستعداد برای مراکز آموزش دریایی (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) و متعاقب آن فعالیت‌های دریانوردی روبه کاهش است.
۰/۹۱	۳/۹۰	۱۴	۱۲	عوامل انگیزاننده درون‌سازمانی برای پرداختن به فعالیت‌های دریانوردی و موارد مرتبط ضعیف است.
۰/۹۱	۳/۹۰	۱۴	۱۳	مشکلات خانوادگی ناشی از کار در مأموریت‌های دریایی و دوری از خانواده در فعالیت‌های مرتبط با دریانوردی وجود دارد.
۰/۶۷	۲/۸۰	۱۴	۱۴	مزایای مرتبط با یادگیری و توسعه در حوزه دریانوردی و فعالیت‌های مربوط به مأموریت‌های دریانوردی بسیار پایین است.
۰/۸۳	۴/۰۵	۱۴	۱۵	زبان انگلیسی کارکنان متخصص در حوزه دریانوردی ضعیف است.
۰/۶۱	۲/۸۵	۱۴	۱۶	ارتباط بین مراکز آموزشی نداجا (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش باقرالعلوم (ع) رشت) با مناطق عملیاتی ضعیف می‌باشد.

انحراف معیار پاسخها	میانگین پاسخها	تعداد پاسخها		
۰/۷۲	۳/۷۵	۱۴	۱۷	پژوهش در حوزه مشاغل دریانوردی‌های بلندمدت و اقیانوسی در مراکز آموزشی نداجا ضعیف است.
۰/۷۹	۴/۰۰	۱۴	۱۸	مشکلاتی در رابطه با فناوری اطلاعات با توجه به حساسیت موارد امنیتی و حفاظتی وجود دارد.
۰/۸۵	۳/۷۵	۱۴	۱۹	زیرساخت‌های آموزش مجازی و الکترونیکی در مراکز آموزشی نداجا به شکل مناسبی فراهم نشده است
۰/۸۵	۳/۹۰	۱۴	۲۰	استراتژی مناسب جهت توسعه و بروز رسانی دانش و مهارت کارکنان نداجا در این حوزه وجود ندارد.
فرصت‌ها				
۰/۷۵	۴/۱۵	۱۴	۲۱	توسعه منابع انسانی آمادی در نداجا می‌تواند موجبات ارتقای توان عملیاتی این نیرو را در دریانوردی‌های اقیانوسی فراهم آورد.
۰/۷۷	۳/۸۰	۱۴	۲۲	انجام مأموریت‌های اقیانوسی و همچنین حضور در محیط‌های متنوع، پیچیده و با فرصت‌های جدید می‌تواند زمینه را جهت توسعه منابع انسانی آمادی برای نداجا فراهم آورد.
۰/۸۲	۴/۰۰	۱۴	۲۳	ثبات و امنیت دریایی کشور با داشتن نیروی دریایی قدرتمند و انجام دریانوردی‌های اقیانوسی و بلندمدت به شکل مؤثرتری تأمین می‌گردد.
۰/۸۹	۴/۲۰	۱۴	۲۴	نیروی کار جوان و مستعد زیادی در جامعه برای عضویت در سازمان وجود دارد.
۰/۹۲	۴/۰۰	۱۴	۲۵	ایجاد امنیت در کریدورهای ترانزیتی، ایران را به‌عنوان عامل تحقق صلح و ثبات در عرصه منطقه‌ای و جهانی معرفی می‌نماید.
۰/۶۳	۲/۷۳	۱۴	۲۶	آمادگی سازمان‌های همگن (سازمان بنادر و کشتیرانی و نفتکش) برای تعامل‌های آموزشی مطلوب
۰/۸۳	۴/۲۰	۱۴	۲۷	منویات مقام معظم رهبری در رابطه با اهمیت دریا و پرداختن به دریانوردی اقیانوسی.
۰/۶۵	۲/۸۰	۱۴	۲۸	فراهم بودن زنجیره تأمین اقلام فنی و آمادی موردنیاز از سازمان‌های خارج از نداجا در راستای افزایش کیفیت انجام مأموریت.
۰/۸۰	۳/۷۰	۱۴	۲۹	امکان بهره‌گیری مناسب از ظرفیت رسانه ملی به‌منظور معرفی توانمندی‌های نیروی دریایی راهبردی و سامانه‌های آمادی در دریانوردی‌های اقیانوسی.
۰/۸۱	۳/۸۵	۱۴	۳۰	امکان انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه با بنادر خارجی و نیروی دریایی کشورهای مسیر دریانوردی و انتقال دانش
۰/۸۹	۳/۹۵	۱۴	۳۱	همکاری با کشورهای دریایی منطقه و استفاده از ظرفیت IONS و رزمایش‌های مرکب با کشورهای دوست و همسایه و هم‌پیمان (چین، روسیه و...)

تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها	
تهدیدها			
۳۲	۱۴	۳/۸۰	۰/۸۳
تحریم‌های سیاسی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.			
۳۳	۱۴	۴/۰۰	۰/۸۶
تحریم‌های اقتصادی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.			
۳۴	۱۴	۳/۷۵	۰/۸۵
بی‌ثباتی اقتصادی در محیط اقتصاد کلان کشور بر دریانوردی اثر منفی دارد.			
۳۵	۱۴	۳/۸۰	۰/۸۳
کاهش حمایت‌های مالی و تخصیص منابع مالی کم با توجه به نورم بالا، انجام دریانوردی را با چالش جدی مواجه ساخته است.			
۳۶	۱۴	۲/۸۵	۰/۶۸
جاذبه‌های مالی سازمان‌های هم‌تراز (سازمان بنادر و کشتیرانی و نفتکش) موجب کاهش انگیزه و تقاضای بازنشستگی پیش از موعد افسران و درجه‌داران باتجربه در این حوزه و کاهش نیروهای تخصصی در این حوزه می‌گردد.			
۳۷	۱۴	۴/۱۰	۰/۷۹
تغییرات در جامعه آماری کشور و هرم جمعیتی آن می‌تواند تهدیدی جهت کاهش جذب منابع انسانی آمادی کیفی برای نداجا باشد.			
۳۸	۱۴	۴/۱۵	۰/۸۱
برتری نسبی کشورهای حوزه خلیج فارس از لحاظ سیستم مالی اثر منفی بر دریانوردی و اقتدار دریایی دارد.			
۳۹	۱۴	۳/۶۵	۰/۸۸
جذب نیروی‌های پیشکسوت و اعضای وابسته نداجا توسط سایر ارگان‌های دریایی.			
۴۰	۱۴	۳/۷۰	۰/۸۰
وجود محدودیت در تعاملات برون‌سازمانی نداجا			
۴۱	۱۴	۳/۷۵	۰/۶۷
رشد روزافزون آموزش‌های مرتبط با حوزه دریانوردی در سایر مراکز آموزشی کشور نسبت به نداجا			
۴۲	۱۴	۴/۱۰	۰/۹۱
عدم توجه مؤثر مسئولین به اهمیت دریا و بهره‌گیری از مواهب آن			

با توجه به نتایج جدول ۳ هر شاخصی که در نتیجه ارزشیابی خبرگان امتیاز (میانگین) حداقل ۳ را داشته باشد، به عنوان شاخص با اهمیت در مجموعه فرایند باقی می‌ماند و در غیر این صورت (به دلیل اهمیت نه‌چندان بالا)، قابل حذف و کنار گذاری می‌باشند. در نتیجه شاخص‌های (۱۰، ۱۴، ۱۶، ۲۶، ۲۸، ۳۶) از فرایند دلفی در دور اول حذف می‌شوند و تعداد ۴ شاخص نیز اضافه گردید که در دور دوم دلفی مشخص شده است.

جدول (۴) آزمون توافق دلبیوی کندال (دلفی دور اول)

تعداد	ضریب توافق دلبیوی کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	شاخص معنی‌داری
۱۴	۰/۷۸۴	۴۷۴/۴۹۰	۳۵	۰/۰۰۰۱

جدول (۵) محاسبه آلفای کرونباخ مرحله اول دلفی

تعداد	آلفای کرونباخ
۳۶	۰/۷۴۴

جدول (۶) شاخص‌های پیشنهادشده خبرگان

نقاط قوت	نیروی انسانی توانمند و باتجربه
نقاط ضعف	عدم انتساب بر مبنای دانش و تجربه قابل قبول
	عدم التزام عملی به یافته‌های علمی در حوزه منابع انسانی
فرصت‌ها	امکان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آفلاین در زنجیره تأمین

دور دوم روش دلفی: بعد از ارزیابی بیان شده در خروجی دور اول دلفی و اضافه نمودن چند شاخص، ۴۰ شاخص به دست آمده از دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت و نتایج آن به شرح جدول ۷ به دست آمد.

جدول (۷) توصیف آماری پاسخ‌دهندگان (دلفی دور دوم)

	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها
نقاط قوت			
۱. در حوزه دریانوردی اقیانوسی برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی آمادی وجود دارد.	۱۴	۴/۴۰	۰/۵۰
۲. یگان‌های فرمان و فرماز مناطق عملیاتی می‌توانند آموزش و کنترل مناسبی را در بحث دریانوردی در خصوص منابع انسانی آمادی به عمل آورند.	۱۴	۴/۵۰	۰/۵۱
۳. مراکز آموزشی نداجا (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) با ارائه آموزش‌های تئوری و انجام کارورزی‌های مرتبط می‌توانند زمینه مناسبی را برای تأمین نیروی انسانی آمادی موردنیاز جهت انجام مأموریت‌های دریانوردی فراهم آورند.	۱۴	۴/۴۰	۰/۵۰
۴. اساتید و مربیان باتجربه و توانمندی (افسران و درجه‌داران) جهت ارتقاء قابلیت کارکنان در حوزه دریانوردی در نداجا مشغول به خدمت می‌باشند.	۱۴	۴/۴۰	۰/۵۰
۵. وجود فرصت‌ها برای یادگیری مهارت‌های جدید در حوزه نرم‌افزاری برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش.	۱۴	۴/۵۰	۰/۵۱

	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها
۶. تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای دانش منابع انسانی در این حوزه گردد	۱۴	۴/۶۰	۰/۵۰
۷. تعهد و باور سامانه فرماندهی نداجا به مقوله آموزش و توسعه کارکنان آمادی به‌عنوان یک ارزش بنیادین در سازمان می‌باشد.	۱۴	۴/۶۵	۰/۴۹
۸. برگزاری همایش‌های لجستیکی و آمادی در کشور با هماهنگی انجمن لجستیک ایران	۱۴	۴/۵۵	۰/۵۱
۹. وجود عدالت سازمانی به‌منظور اعزام به دوره‌های طولی و عرضی برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش	۱۴	۴/۶۵	۰/۴۹
۱۰. نیروی انسانی توانمند و باتجربه	۱۴	۴/۴۵	۰/۵۱
نقاط ضعف			
۱۱. عدم توانایی بر جذب افراد با استعداد برای مراکز آموزش دریایی (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) و متعاقب آن فعالیت‌های دریانوردی روبه کاهش است.	۱۴	۴/۴۵	۰/۵۱
۱۲. عوامل انگیزاننده درون سازمانی برای پرداختن به فعالیت‌های دریانوردی و موارد مرتبط ضعیف است.	۱۴	۴/۳۰	۰/۴۷
۱۳. مشکلات خانوادگی ناشی از کار در مأموریت‌های دریایی و دوری از خانواده در فعالیت‌های مرتبط با دریانوردی وجود دارد.	۱۴	۴/۶۰	۰/۵۰
۱۴. زبان انگلیسی کارکنان متخصص در حوزه دریانوردی ضعیف است.	۱۴	۴/۵۵	۰/۵۱
۱۵. پژوهش در حوزه مشاغل دریانوردی‌های بلندمدت و اقیانوسی در مراکز آموزشی نداجا ضعیف است.	۱۴	۴/۴۵	۰/۵۱
۱۶. مشکلاتی در رابطه با فناوری اطلاعات با توجه به حساسیت موارد امنیتی و حفاظتی وجود دارد.	۱۴	۴/۴۵	۰/۵۱
۱۷. زیرساخت‌های آموزش مجازی و الکترونیکی در مراکز آموزشی نداجا به شکل مناسبی فراهم نشده است	۱۴	۴/۵۰	۰/۵۱
۱۸. استراتژی مناسب جهت توسعه و بروز رسانی دانش و مهارت کارکنان نداجا در این حوزه وجود ندارد.	۱۴	۴/۶۰	۰/۵۰
۱۹. عدم انتساب بر مبنای دانش و تجربه قابل قبول	۱۴	۴/۴۵	۰/۵۱
۲۰. عدم التزام عملی به یافته‌های علمی در حوزه منابع انسانی	۱۴	۴/۶۰	۰/۵۰
فرصت‌ها			
۲۱. توسعه منابع انسانی آمادی در نداجا می‌تواند موجبات ارتقای توان عملیاتی این نیرو را در دریانوردی‌های اقیانوسی فراهم آورد.	۱۴	۴/۶۵	۰/۴۹
۲۲. انجام مأموریت‌های اقیانوسی و همچنین حضور در محیط‌های	۱۴	۴/۵۰	۰/۵۱

انحراف معیار پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	تعداد پاسخ‌ها	
			متنوع، پیچیده و با فرصت‌های جدید می‌تواند زمینه را جهت توسعه منابع انسانی آمادی برای نداجا فراهم آورد.
۰/۴۹	۴/۳۵	۱۴	۲۳ ثبات و امنیت دریایی کشور با داشتن نیروی دریایی قدرتمند و انجام دریانوردی‌های اقیانوسی و بلندمدت به شکل مؤثرتری تأمین می‌گردد.
۰/۵۱	۴/۵۰	۱۴	۲۴ نیروی کار جوان و مستعد زیادی در جامعه برای عضویت در سازمان وجود دارد.
۰/۵۱	۴/۵۰	۱۴	۲۵ ایجاد امنیت در کریدورهای ترانزیتی، ایران را به‌عنوان عامل تحقق صلح و ثبات در عرصه منطقه‌ای و جهانی معرفی می‌نماید.
۰/۵۱	۴/۵۰	۱۴	۲۶ منویات مقام معظم رهبری در رابطه با اهمیت دریا و پرداختن به دریانوردی اقیانوسی.
۰/۵۱	۴/۵۵	۱۴	۲۷ امکان بهره‌گیری مناسب از ظرفیت رسانه ملی به‌منظور معرفی توانمندی‌های نیروی دریایی راهبردی و سامانه‌های آمادی در دریانوردی‌های اقیانوسی
۰/۵۰	۴/۴۰	۱۴	۲۸ امکان انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه با بنادر خارجی و نیروی دریایی کشورهای مسیر دریانوردی و انتقال دانش
۰/۴۹	۴/۳۵	۱۴	۲۹ همکاری با کشورهای دریایی منطقه و استفاده از ظرفیت IONS و رزمایش‌های مرکب با کشورهای دوست و همسایه و هم‌پیمان (چین، روسیه و...)
۰/۵۱	۴/۵۵	۱۴	۳۰ امکان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آفلاین در زنجیره تأمین
تهدیدها			
۰/۵۱	۴/۵۰	۱۴	۳۱ تحریم‌های سیاسی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.
۰/۴۹	۴/۶۵	۱۴	۳۲ تحریم‌های اقتصادی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.
۰/۴۷	۴/۷۰	۱۴	۳۳ بی‌ثباتی اقتصادی در محیط اقتصاد کلان کشور بر دریانوردی اثر منفی دارد
۰/۵۰	۴/۶۰	۱۴	۳۴ کاهش حمایت‌های مالی و تخصیص منابع مالی کم با توجه به نرم بالا، انجام دریانوردی را با چالش جدی مواجه ساخته است.
۰/۵۱	۴/۴۵	۱۴	۳۵ تغییرات در جامعه آماری کشور و هرم جمعیتی آن می‌تواند تهدیدی جهت کاهش جذب منابع انسانی آمادی کیفی برای نداجا باشد.
۰/۴۹	۴/۶۵	۱۴	۳۶ برتری نسبی کشورهای حوزه خلیج فارس از لحاظ سیستم مالی اثر منفی بر دریانوردی و اقتدار دریایی دارد
۰/۵۰	۴/۶۰	۱۴	۳۷ جذب نیروی‌های پیشکسوت و اعضای وابسته نداجا توسط سایر

انحراف معیار پاسخها	میانگین پاسخها	تعداد پاسخها		
			ارگان‌های دریایی.	
۰/۵۱	۴/۵۵	۱۴	وجود محدودیت در تعاملات برون‌سازمانی نداجا	
۰/۴۹	۴/۳۵	۱۴	رشد روزافزون آموزش‌های مرتبط با حوزه دریانوردی در سایر مراکز آموزشی کشور نسبت به نداجا	
۰/۵۱	۴/۵۵	۱۴	عدم توجه مؤثر مسئولین به اهمیت دریا و بهره‌گیری از مواهب آن	

جدول (۸) آزمون توافق دبلیوی کندال (دلفی دور دوم)

تعداد	ضریب توافق دبلیوی کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	شاخص معنی‌داری
۱۴	۰/۷۶۸	۷۸۷/۳۱۲	۳۹	۰/۰۰۰۱

جدول (۹) محاسبه آلفای کرونباخ مرحله دوم دلفی

تعداد	آلفای کرونباخ
۴۰	۰/۷۷۱

جدول فوق خلاصه آماره‌های مربوط به تحلیل پایایی را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج این جدول، مقدار پایایی شاخص‌ها برابر ۰/۷۷۱ است که نشان می‌دهد ۴۰ گویه مربوط از میزان همسازی درونی بالایی برخوردار هستند.

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی IFE (نقاط قوت و ضعف) و ارزیابی عوامل بیرونی EFE (فرصت‌ها و تهدیدها)

بر اساس جمع‌بندی نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های دریافتی از خبرگان، مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی مرتبط و تأثیرگذار در تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقا توان لجستیکی نداجا در دریانوردی‌های اقیانوسی در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول (۱۰) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

عوامل داخلی (IFE) (نقاط قوت)			ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز موزون
			۰/۷۹	۳۵	۲/۸۱
۱	S1	در حوزه دریانوردی اقیانوسی برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی آمادی وجود دارد.	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۲	S2	یگان‌های فرمان و فرماز مناطق عملیاتی می‌توانند آموزش و کنترل مناسبی را در بحث دریانوردی در خصوص منابع انسانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۶

عوامل داخلی (IFE) (نقاط قوت)			ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز موزون
			۰/۷۹	۳۵	۲/۸۱
		آمادی به عمل آورند.			
۳	S3	مراکز آموزشی نداجا (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) با ارائه آموزش‌های تئوری و انجام کارورزی‌های مرتبط می‌توانند زمینه مناسبی را برای تأمین نیروی انسانی آمادی موردنیاز جهت انجام مأموریت‌های دریانوردی فراهم آورند.	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۴	S4	اساتید و مربیان باتجربه و توانمندی (افسران و درجه‌داران) جهت ارتقاء قابلیت کارکنان در حوزه دریانوردی در نداجا مشغول به خدمت می‌باشند.	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۵	S5	وجود فرصت‌ها برای یادگیری مهارت‌های جدید در حوزه نرم‌افزاری برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش.	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۶	S6	تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای دانش منابع انسانی در این حوزه گردد	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۷	S7	تعهد و باور سامانه فرماندهی نداجا به مقوله آموزش و توسعه کارکنان آمادی به‌عنوان یک ارزش بنیادین در سازمان می‌باشد.	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۸	S8	برگزاری همایش‌های لجستیکی و آمادی در کشور با هماهنگی انجمن لجستیک ایران	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۹	S9	وجود عدالت سازمانی به‌منظور اعزام به دوره‌های طولی و عرضی برای منابع انسانی آمادی در نیروی دریایی راهبردی ارتش	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۱۰	S10	نیروی انسانی توانمند و باتجربه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
عوامل داخلی (IFE) (نقاط ضعف)			ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز موزون
			۰/۲۱	۱۱	۰/۲۴
۱	W1	عدم توانایی در جذب افراد بااستعداد برای مراکز آموزش دریایی (دانشگاه علوم دریایی امام خمینی ره نوشهر و مرکز آموزش تخصص‌های دریایی باقرالعلوم (ع) رشت) و متعاقب آن فعالیت‌های دریانوردی روبه کاهش است.	۰/۰۲	۱	۰/۰۲

امتیاز موزون	امتیاز	ضریب اهمیت	عوامل داخلی (IFE) (نقاط قوت)		
			۰/۷۹	۳۵	۲/۸۱
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عوامل انگیزاننده درون‌سازمانی برای پرداختن به فعالیت‌های دریانوردی و موارد مرتبط ضعیف است.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	مشکلات خانوادگی ناشی از کار در مأموریت‌های دریایی و دوری از خانواده در فعالیت‌های مرتبط با دریانوردی وجود دارد.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	زبان انگلیسی کارکنان متخصص در حوزه دریانوردی ضعیف است.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	پژوهش در حوزه مشاغل دریانوردی‌های بلندمدت و اقیانوسی در مراکز آموزشی نداجا ضعیف است.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	مشکلاتی در رابطه با فناوری اطلاعات با توجه به حساسیت موارد امنیتی و حفاظتی وجود دارد.		
۰۶/۰	۲	۰۳/۰	زیرساخت‌های آموزش مجازی و الکترونیکی در مراکز آموزشی نداجا به شکل مناسبی فراهم نشده است.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	استراتژی مناسب جهت توسعه و بروز رسانی دانش و مهارت کارکنان نداجا در این حوزه وجود ندارد.		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم انتصاب بر مبنای دانش و تجربه قابل قبول		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم التزام عملی به یافته‌های علمی در حوزه منابع انسانی		

جدول (۱۱) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

امتیاز موزون	امتیاز	ضریب اهمیت	عوامل خارجی (EFE) (فرصت‌ها)		
			۰/۷۷	۳۷	۲/۸۷
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	توسعه منابع انسانی آمادی در نداجا می‌تواند موجبات ارتقای توان عملیاتی این نیرو را در دریانوردی‌های اقیانوسی فراهم آورد.		

عوامل خارجی (EFE) (فرصت‌ها)			ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز موزون
			۰/۷۷	۳۷	۲/۸۷
۲	O2	انجام مأموریت‌های اقیانوسی و همچنین حضور در محیط‌های متنوع، پیچیده و با فرصت‌های جدید می‌تواند زمینه را جهت توسعه منابع انسانی آمادی برای نداجا فراهم آورد.	۰/۸۰	۴	۳۲۰
۳	O3	ثبات و امنیت دریایی کشور با داشتن نیروی دریایی قدرتمند و انجام دریانوردی‌های اقیانوسی و بلندمدت به شکل مؤثرتری تأمین می‌گردد.	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۴	O4	نیروی کار جوان و مستعد زیادی در جامعه برای عضویت در سازمان وجود دارد.	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۵	O5	ایجاد امنیت در کریدورهای ترانزیتی، ایران را به‌عنوان عامل تحقق صلح و ثبات در عرصه منطقه‌ای و جهانی معرفی می‌نماید.	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۶	O6	منویات مقام معظم رهبری در رابطه با اهمیت دریا و پرداختن به دریانوردی اقیانوسی.	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۷	O7	امکان بهره‌گیری مناسب از ظرفیت رسانه ملی به‌منظور معرفی توانمندی‌های نیروی دریایی راهبردی و سامانه‌های آمادی در دریانوردی‌های اقیانوسی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۸	O8	امکان انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه با بنادر خارجی و نیروی دریایی کشورهای مسیر دریانوردی و انتقال دانش	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۹	O9	همکاری با کشورهای دریایی منطقه و استفاده از ظرفیت IONS و رزمایش‌های مرکب با کشورهای دوست و همسایه و هم‌پیمان (چین، روسیه و...)	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۱۰	O10	امکان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آفلاین در زنجیره تأمین	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
عوامل خارجی (EFE) (تهدیدها)			ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز موزون
			۰/۲۳	۱۳	۰/۳۲
۱	T1	تحریم‌های سیاسی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.	۰/۰۲	۱	۰/۰۲

امتیاز موزون	امتیاز	ضریب اهمیت	عوامل خارجی (EFE) (فرصت‌ها)	
۲/۸۷	۳۷	۰/۷۷		
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	تحریم‌های اقتصادی علیه کشور ما بر دریانوردی‌های اقیانوسی اثر منفی دارد.	T2 ۲
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	بی‌ثباتی اقتصادی در محیط اقتصاد کلان کشور بر دریانوردی اثر منفی دارد	T3 ۳
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	کاهش حمایت‌های مالی و تخصیص منابع مالی کم با توجه به نورم بالا، انجام دریانوردی را با چالش جدی مواجه ساخته است.	T4 ۴
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	تغییرات در جامعه آماری کشور و هرم جمعیتی آن می‌تواند تهدیدی جهت کاهش جذب منابع انسانی آمادی کیفی برای نداجا باشد.	T5 ۵
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	برتری نسبی کشورهای حوزه خلیج‌فارس از لحاظ سیستم مالی اثر منفی بر دریانوردی و اقتدار دریایی دارد	T6 ۶
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	جذب نیروی‌های پیشکسوت و اعضای وابسته نداجا توسط سایر ارگان‌های دریایی.	T7 ۷
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	وجود محدودیت در تعاملات برون‌سازمانی نداجا	T8 ۸
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	رشد روزافزون آموزش‌های مرتبط با حوزه دریانوردی در سایر مراکز آموزشی کشور نسبت به نداجا	T9 ۹
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم توجه مؤثر مسئولین به اهمیت دریا و بهره‌گیری از مواهب آن	T10 ۱۰

جدول (۱۲) مجموع ضریب اهمیت، امتیاز و امتیاز موزون عوامل

جمع ضریب اهمیت	جمع امتیاز	جمع امتیاز موزون	
۰/۷۹	۳۵	۲/۸۱	s
۰/۲۱	۱۱	۰/۲۴	w
۰/۷۷	۳۷	۲/۸۷	o
۰/۲۳	۱۳	۰/۳۲	t

تحلیل عوامل داخلی (IFE)

جمع امتیازات وزنی حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف

می‌باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از $2/5$ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. برای به دست آوردن امتیاز کلی عوامل داخلی مجموع امتیازات موزون نقاط قوت (S) را از نقاط ضعف (W) کم می‌کنیم لذا عدد $2/57$ به دست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف سازمان می‌باشد.

تحلیل عوامل خارجی (EFE)

جمع امتیاز وزنی که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد و امتیاز متوسط $2/5$ می‌باشد. امتیاز ۴ نشان می‌دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است. به عبارت دیگر نشان‌دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها می‌باشد. امتیاز ۱ هم نشان می‌دهد که استراتژی‌های موزون سازمان در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است. برای به دست آوردن امتیاز کلی عوامل خارجی مجموع امتیازات موزون فرصت‌ها (O) را از تهدیدها (T) کم می‌کنیم لذا عدد $2/55$ به دست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها می‌باشد.

شکل (۱) ماتریس SWOT



درمجموع، نتایج جداول و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که استراتژی در رسته دریانوردی‌های اقیانوسی کشور، استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) می‌باشد.

بحث

با توجه به تجزیه و تحلیل با استفاده از روش SWOT، نظرات خبرگان احصاء و ۴۰ گویه تحلیل شد که برای عوامل داخلی ۲۰ گویه (نقاط قوت (۱۰ گویه)، نقاط ضعف (۱۰ گویه)) و عوامل خارجی نیز ۲۰ گویه (فرصت‌ها (۱۰ گویه) و تهدیدها (۱۰ گویه)) بود.

ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE) بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف سازمان بود. همچنین ماتریس (EFE) بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها بود. در مجموع، نتایج ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که استراتژی در دریانوردی‌های اقیانوسی، استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) می‌باشد. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۲ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO، ۳ استراتژی ST، ۳ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT تدوین شد. این استراتژی‌ها از تجمیع راهکارهای برگرفته از مقایسه‌ی دوبه‌دوی عوامل بیرونی و درونی به دست آمد که تحت عنوان راهکارهای اجرایی به تفکیک نوع (SO,WO,WT,ST) ارائه شده است.

استراتژی SO شامل

۱. استفاده از مراکز آموزشی نداجا برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز در حوزه دریانوردی (O9, O4, S3).

۲. تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت خلق مدیریت دانش بین سازمانی در حوزه دریانوردی (O9, O7, S6).

۳. استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش‌های طولی و عرضی به منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در حوزه دریانوردی (S5, O10).
استراتژی WO شامل:

۱. جذب نیروی کار ماهر و استعدادهای جوان با ارائه شرایط مناسب برای آموزش و اشتغال در حوزه دریانوردی (W1, O4).

۲. توسعه زیرساخت‌های آموزشی جهت توسعه دانش و مهارت کارکنان آمادی در حوزه دریانوردی، از جمله توسعه پژوهش در حوزه مشاغل دریانوردی بلندمدت و اقیانوسی (W8, W7, W5, O10).

۳. تقویت امنیت دریایی و بهره‌گیری از همکاری با کشورهای دریایی منطقه و استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی مانند IONS و رزمایش‌های مرکب (W10, O5, O3).
استراتژی ST شامل:

۱. ارتقاء سطح آموزش و تجربه سرمایه‌های انسانی آمادی در حوزه دریانوردی با استفاده از مراکز آموزشی نداجا (T10, T9, S3).

۲. تشکیل تیم‌های هماهنگ بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت مدیریت بهینه منابع و بهره‌وری بیشتر در حوزه دریانوردی اقیانوسی (T8, S6).

۳. توسعه فناوری‌های نوین در حوزه دریانوردی به‌ویژه در زمینه‌های ارتقای سطح توانمندی دریانوردی (S5, T5).

استراتژی WT شامل:

۱. استفاده از کارکنان باتجربه در مباحث آموزشی و تربیتی علوم دریایی جهت ارتقای مهارت و اشتغال در حوزه دریانوردی (W5, T7).

۲. نهادینه‌سازی فرهنگ دریایی با توجه به آموزه‌های دینی و امامین انقلاب در حوزه دریانوردی و ارتقا و توسعه دانش و مهارت کارکنان آمادی ازجمله توسعه پژوهش در حوزه دریانوردی بلندمدت و اقیانوسی (W2, T10).

۳. ارتقای زیرساخت‌های آموزش مجازی و تولید محتوای الکترونیکی متون آموزشی در جهت تقویت مهارت محوری کارکنان آمادی (T9, W7).

بر اساس اولویت انتخاب استراتژی‌ها با روش QSPM استراتژی‌های زیر به ترتیب در اولویت اول تا سوم بودند؛

۱. استفاده از مراکز آموزشی نداجا برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز در حوزه دریانوردی

۲. تشکیل تیم‌های هماهنگ بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت مدیریت بهینه منابع و بهره‌وری بیشتر در حوزه دریانوردی اقیانوسی

۳. تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت خلق مدیریت دانش بین سازمانی در حوزه دریانوردی.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یکی از سازمان‌های معتبر و باتجربه و دانش فنی قابل‌توجه در زمینه دریانوردی، با تغییر خط‌مشی‌های ابلاغی سامانه فرماندهی، قدم در مسیر دریانوردی‌های بلندمدت گرفته که اوج این مطلب با انجام دریانوردی ۳۶۰ درجه (ناوگروه ۸۶) به منصفه ظهور رسیده است. بااین‌حال، انجام دریانوردی‌های بلندمدت در اقیانوس‌ها به دلیل پیچیدگی‌های فراوان و نیاز به توان لجستیکی قوی، همواره یکی از چالش‌های مهم این موضوع می‌باشد. در این راستا، توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل اساسی در ارتقای توان لجستیکی در دریانوردی‌های اقیانوسی و بهبود عملکرد لجستیکی محسوب می‌گردد؛ بنابراین، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی آمادی به‌منظور ارتقا توان لجستیکی نداجا در دریانوردی‌های اقیانوسی با رویکرد SWOT، به‌عنوان یکی از موضوعات پژوهشی مهم

در این حوزه مطرح می‌شود. در این راستا، با تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نداجا در زمینه توسعه منابع انسانی، راهبردهای مناسب برای بهبود توان لجستیکی در دریانوردی‌های اقیانوسی شناسایی و تدوین شد. در تحقیق حاضر که با استفاده از روش SWOT انجام پذیرفت که نتایج ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE) و همچنین ماتریس (EFE) حاکی از آن است که استراتژی در دریانوردی‌های اقیانوسی، استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) می‌باشد. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۲ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO، ۳ استراتژی ST، ۳ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT تدوین شد.

با توجه به اینکه استفاده از مراکز آموزشی نداجا برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز در حوزه دریانوردی از اهمیت بالایی برخوردار است، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهره‌برداری بهتر از این مراکز ارائه می‌شود:

- توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان آمادی از قبیل بازنگری محتوای دروس مبتنی بر مهارت محوری و ارتقای شایستگی‌های فنی در حوزه دریانوردی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) و ف. آ. ت. د رشت منطبق با قوانین بین‌المللی همچون برگزاری دوره‌های مرتبط با ایمنی، کنترل صدمات در کشتی، روش‌های نوین زنجیره تأمین در دریا، زنجیره تأمین سبز و...
- همکاری با ارگان‌های دریایی در زمینه تربیت و آموزش کارکنان آمادی جهت بازنگری برنامه‌های آموزشی مبتنی بر آموزش‌های عملی و مهارتی
- توسعه فناوری‌های آموزشی و به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی مانند آموزش از راه دور، نرم‌افزارهای آموزشی و ویدئوهای آموزشی برای افزایش کیفیت آموزش و کاهش هزینه‌های آموزش کارکنان آمادی
- تعامل آموزشی با دیگر دانشگاه‌های کشور در ارزیابی و بازنگری متون آموزشی و عقد تفاهم‌نامه در استفاده از آزمایشگاه‌ها و مراکز پژوهشی جهت تربیت نیروی انسانی موردنیاز در حوزه آماد دریایی

با توجه به اینکه تشکیل تیم‌های هماهنگ بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت مدیریت بهینه منابع و بهره‌وری بیشتر در حوزه دریانوردی از اهمیت بالایی برخوردار است، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهره‌برداری بهتر از این تیم‌ها ارائه می‌شود:

➤ تعیین اهداف و مأموریت مشترک بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی در جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی آمادی، افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها

➤ تعیین نقش وظیفه‌ای برای تشکیل یک تیم هماهنگ بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی و الزام عملی به وظایف محوله در خصوص کارکنان آمادی

➤ ارتقاء ارتباطات بین اعضای تیم هماهنگ بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت هماهنگی و تسهیل در عملکرد بهتر

➤ ارزیابی و بازخورد منظم از عملکرد تیم در جهت شناسایی عیوب و مشکلات با توجه به اهمیت تعامل و همکاری مناسبی بین نداجا و سایر سازمان‌های دریایی جهت خلق مدیریت دانش بین سازمانی در حوزه دریانوردی، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهره‌برداری بهتر از این تعامل و همکاری ارائه می‌شود:

➤ تشکیل شورای هماهنگی و فضای تعاملی و گروه‌های کاری مشترک برای خلق و اشتراک‌گذاری مدیریت دانش بین سازمانی در حوزه زنجیره تأمین جهت کارکنان آمادی

➤ تبادل دانش و تجربیات اکتسابی از طریق برگزاری همایش‌ها، کنفرانس‌ها، نشست‌های تخصصی، جلسات، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مشترک در جهت خلق مدیریت دانش بین سازمانی

➤ استفاده از فناوری‌های مدیریت دانش مانند پایگاه دانش، سیستم‌های مدیریت اسناد و سیستم‌های اطلاعاتی برای خلق مدیریت دانش بین سازمانی

➤ تشویق به مشارکت در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات برای خلق مدیریت دانش بین سازمانی در حوزه دریانوردی و استفاده از ابزار تشویقی همانند جوایز و تقدیرها

با توجه به اهمیت توسعه فناوری‌های نوین در حوزه دریانوردی به‌ویژه در زمینه‌های بهبود کارایی و ایمنی دریانوردی، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهره‌برداری بهتر از این فناوری‌ها ارائه می‌شود:

➤ توسعه فناوری‌های شبیه‌سازی جهت انجام عملیات زنجیره تأمین در شرایط مختلف

➤ توسعه سامانه‌های هوشمند اتو شارژ انبارهای آماد فنی و همگانی و درخواست شامل سامانه‌های جمع‌آوری داده، سامانه‌های پیش‌بینی و سامانه‌های تصمیم‌گیری.

با توجه به اهمیت تقویت امنیت دریایی و بهره‌گیری از همکاری با کشورهای دریایی منطقه و استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی مانند IONS و رزمایش‌های مرکب، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهره‌برداری بهتر از این فناوری‌ها و امکانات ارائه می‌شود:

➤ -تشکیل تیم‌های مشترک با کشورهای دریایی منطقه و برگزاری تمرینات مشترک در جهت تأمین نیازمندی‌های آمادی در سطح ملی و بین‌المللی

➤ ارتقای قدرت نظامی دریایی و پایداری در دریانوردی‌های طولانی‌مدت در جهت تقویت امنیت دریایی با استفاده روش‌های جدید لجستیکی

➤ برگزاری کنفرانس‌ها و جلسات مشترک با کشورهای دریایی منطقه و بین‌المللی می‌تواند به اشتراک‌گذاری تجارب و دانش در زمینه تأمین امنیت دریایی و زنجیره تأمین

➤ توسعه توانمندی مدیریت بحران در دریا و نحوه عملکرد صحیح کارکنان آمادی در رفع بحران

برای جذب نیروی کار ماهر و استعدادهای جوان در حوزه دریانوردی و ارائه شرایط مناسب برای آموزش و اشتغال در این حوزه، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

➤ ترویج فرهنگ دریایی ارائه اطلاعات درباره فرصت‌های شغلی و جذابیت‌های عوامل کاری در حوزه دریانوردی

➤ ارائه مشوق‌های گوناگون و تسهیلات جهت کارکنان شاغل در واحدهای شناور به‌منظور جذب و استخدام

➤ -ارائه بستر آموزشی مناسب در حوزه دریایی، شامل دوره‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای

➤ ارائه شرایط اشتغال مناسب شامل حقوق و مزایا و شرایط کاری مناسب

➤ ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ دریایی و ارائه اطلاعات در خصوص فرصت‌های شغلی

➤ تبلیغات و تبادل اطلاعات با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها در حوزه دریایی

➤ ارتقای کیفیت زندگی نیروهای کار دریایی

برای توسعه زیرساخت‌های آموزشی و توسعه دانش و مهارت کارکنان در حوزه دریانوردی، ازجمله توسعه پژوهش در حوزه دریانوردی بلندمدت و اقیانوسی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

➤ توسعه برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی جهت ارتقای دانش و مهارت کارکنان آمادی

➤ تشویق به تحصیلات بالاتر و توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی

➤ توسعه پژوهش در حوزه دریانوردی و اقیانوسی جهت آشنایی کارکنان آمادی از آخرین تحولات علوم دریایی به‌ویژه در حوزه زنجیره تأمین

➤ توسعه بسترهای آموزشی مناسب شامل کتابخانه، آزمایشگاه‌های تخصصی و تجهیزات آموزشی

➤ تشویق به شرکت در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی مرتبط با حوزه دریایی و اقیانوسی

قدردانی

از کلیه اندیشمندان و پژوهشگرانی که در خلال تحقیق خالصانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

≠ امام‌خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۸۸). *بیانات در مراسم دانش‌آموختگی و تحلیف دانشجویان دانشگاه‌های آجا در نوشهر*، قابل دسترسی در سایت <https://farsi.khamenei.ir>

≠ امام‌خامنه‌ای، سید علی. (۱۳۹۷). *بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران*، قابل دسترسی در سایت <https://farsi.khamenei.ir>

≠ آقا محمدی، داود. (۱۳۹۸). *شناسایی، ارزیابی و تحلیل مخاطره عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۷(۱): ۲۸-۱.

≠ باوندی سوادکوهی، فریبا؛ فلاح، وحید و خطیرپاشا، کیومرث. (۱۴۰۱). *طراحی مدل همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در حوزه مدیریت جانشین پروری با استفاده از مدل تصمیم‌گیری چند معیاره*. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۴(۴۸): ۱-۱۴.

≠ خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۰). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی*، چاپ نهم، تهران: انتشارات فوژان.

≠ رفعتی آلاشتی، کیمیا؛ سید نقوی، میرعلی. (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های باقابلیت اطمینان بالا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۹): ۶۲-۱۱.

≠ صادق، سهراب؛ مطلبی ورکانی، ابوطالب؛ علی پور درویش، زهرا؛ صادقی صدقیانی، جمشید و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۹). بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های راهبردی و طراحی الگوی کاربردی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری و ماتریس کوواریانس (مطالعه موردی: نیروی دریایی راهبردی ارتش)، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۴): ۲۶-۱.

≠ صادقی زیدانلو، مصطفی و سیداصفهان‌ی، سیدحسین. (۱۳۹۹). ارزیابی مدل تعالی به‌منظور توسعه و توانمندی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروگاه تولید پراکنده شمس‌آباد). فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۰(۳): ۶۹-۵۳.

≠ معدنی، جواد. (۱۴۰۱). واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران منطبق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴): ۴۳-۱۱.

≠ منظم ابراهیم پور، شیلا؛ فراچی، محمد مهدی و پویا، علیرضا. (۱۴۰۰). پویایی‌شناسی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر مبنای مدل معماری راهبردی منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت تولیدی محصولات چوبی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴): ۴۴-۱.

- ≠ Ahmed, W & Siddiqui, D (2020). Human Resource Management, Total Quality Management and Competitive Advantages: Evidence from Pakistani Banking Industry, *Human Resource Research*, 4(1): 1-15.
- ≠ Almessabi, B. N. A. A. (2017). *Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the Abu Dhabi Emirate*, UAE (Doctoral dissertation). Southern Cross University.
- ≠ Alqudaha, I. H. A; Carballo-Penela. A & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), January–April 2022, 100177.
- ≠ Bastari, A. , Bandono, A. , & Suharyo, O. S. (2021). The development strategy of smart campus for improving excellent navy

- human resources. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 6(2): 033-043.
- ≠ Czarnowskir, I & Pszczółkowski, P. (2020). A Novel Framework for Decision Support System in Human Resource Management. *Procedia Computer Science*, 176(2020): 1548-1556.
- ≠ Djamaluddin, S. , Elmi, F. , & Sutawidjaya, A. H. (2022). New Model of Human Resource Capabilities Development in Hospitality Industry. *Quality-Access to Success*, 23(189).
- ≠ Gershon, R. A. (2019). Transnational media and the economics of global competition. *Global communication. Multicultural perspectives*, 37.
- ≠ Ichsan, R. N. , & Nasution, L. (2022). Human Resources Management Development Strategy at Microfinance Institutions in North Sumatra. *Quality-Access to Success*, 23(191).
- ≠ Kareem, M & Hussein, I (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3): 24-39.
- ≠ Kareem, M. A. (2017). *The Role of Human Resources Development Strategy in Achieving Corporate Social Responsibility: At the SME Level*. Paper presented at the 21st European Scientific Conference of Doctoral Students, Brno, Czech Republic.
- ≠ Kareem, M. A. (2019). *The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1): 29-50.
- ≠ McGraw, P. (2014), A review of human resource development trends and practices in Australia: multinationals, locals, and responses to economic turbulence”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16.
- ≠ McGraw, P. (2014), A review of human resource development trends and practices in Australia: multinationals, locals, and responses to economic turbulence”, *Advances in Developing Human Resources*, 1(1): 1-16.
- ≠ Singh, S. K; DelGiudice, M; Chierici, R & Graziano, D. (2020). *Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management*. *Technological Forecasting and Social Change*, (15), January 2020, 119762.

- ≠ Syahtaria, M. I. (2022). The Strategy Development of Marine Posture in Supporting the Main Task of Navy Using Swot and Borda Method. *International Journal of Scientific Research and Management*. (IJSRM), 10(08): 3789-3796.
- ≠ Taylor, T. , Doherty, A. , & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.
- ≠ Thomas, K. W. , & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation*. *Academy of management review*, 15(4): 666-681.
- ≠ Van, H. T. M. , & Phuong, T. T. (2021). *National human resource development in Vietnam: A review study*. *Human resource development in Vietnam: Research and practice*, 31-68.
- ≠ Wu, X. , Zhang, L. , & Luo, M. (2020). *Current strategic planning for sustainability in international shipping*. *Environment, Development and Sustainability*, (22): 1729-1747.
- ≠ Zainal, H. , Rakib, M. , Ashar, A. I. , Manda, D. , Sose, A. T. , & Setitir, I. (2020). *Strategy of human resources development in improving performance Apparatus in the Bone Regency Regional Inspectorate*. *Pinisi Business Administration Review*, 2(1): 35-44.