

مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور^۱

مرتضی خیرخواه^۲، داریوش غلامزاده^۲، سید مهدی الوانی^۴، ماندان مومنی^۵ و احمد ودادی^۶
 تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳

چکیده

زمینه و هدف: هدف اصلی پژوهش، شناسایی و معرفی مدل راهبردی منابع انسانی سیستم حمل و نقل هوایی کشور برای شناسایی و معرفی راهبردهای مناسب هر خرده فرآیند مدیریت منابع انسانی در سیستم یادشده است. تدوین راهبرد منابع انسانی، بیشتر به موضوع یکپارچگی و انسجام مربوط می‌شود. یکپارچگی یکی از هدف‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی است؛ یعنی تضمین اینکه طرح‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور کامل با طرح‌های راهبردی، یکپارچه و هماهنگ است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند منبع قابلیت‌هایی باشند که به سازمان امکان می‌دهد فرصت‌های جدید را بشناسد و برای آنها سرمایه‌گذاری کند. به‌طوری که یک‌نواپی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش دهد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها در زمره پژوهش‌های کیفی است. جامعه آماری، تمام خیرگان سیستم هوانوردی شامل مدیران، فرماندهان و متخصصان ارشد هوانوردی و هواناچا هستند که برای حضور در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان گلوله‌برفی است و پس از مصاحبه با ۳۵ نفر، اشباع نظری حاصل شد. روش تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون است.

یافته‌ها: بر مبنای ابعاد مختلفی از جمله منطق، هدف و الگوی نقاط مرجع راهبردی، براساس راهبرد تحلیل تم با مصاحبه از خیرگان هوانوردی، مضامین اصلی و فراگیر در حوزه دسته‌بندی و تفکیک دقیق مشاغل شامل ویژگی‌های مشاغل راهبردی، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و جلوه‌های فرایندهای منابع انسانی، کشف شد. سپس از روش مصاحبه گروهی استفاده شد و با نشست کلیه خبرگان، کلیه نقاط مرجع راهبردی سیستم هوانوردی کشف شد.

نتایج: با توجه به تفکیک مشاغل صنعت، راهبردهای تدوین شده عبارت‌اند از: مشاغل اصلی (خاص)، متعهدانه خلاق، متعهدانه تعامل‌گرا و پیمانکارانه تعامل‌گرا، مشاغل تخصصی؛ متعهدانه تخصصی و پیمانکارانه واگذاری، مشاغل پشتیبانی؛ پدران خلاق و ثانویه واگذاری و مشاغل حساس؛ پدران عام و ثانویه عام.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، راهبرد منابع انسانی، صنعت هوانوردی.

استناد: خیرخواه، مرتضی؛ غلامزاده، داریوش؛ الوانی، سیدمهدی؛ مومنی، ماندان؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۹). مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/تنظاری، ۱۱۵(۴)، صص ۵۵۳-۵۷۶.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی با عنوان «تدوین مدل استراتژی مدیریت منابع انسانی» است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران. ایران. رایانامه: mkh809@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران. ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: golamzadeh33@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران. ایران. رایانامه: alvani.m@yahoo.com

۵. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران. ایران. رایانامه: mandanmomeni@yahoo.com

۶. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران. ایران. رایانامه: ahvedadi@gmail.com

مقدمه

«مدیریت منابع انسانی»^۱ یکی از مهمترین ارکان شرکت‌ها و سازمان‌های نوین است، و در زمان‌های بحرانی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود زیرا یک بعد از مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد. این گونه به نظر می‌رسد که سیاست‌های منابع انسانی تاثیر زیادی روی کارکنان دارد، بنابراین آن سیاست‌ها برای برآورده کردن پیامدهای انسانی ایجاد شده‌اند (آتان^۲، ۲۰۱۹، ص ۴۱). راهبردی‌های منابع انسانی، مجموعه‌ای از عملکردهای منابع انسانی‌اند که از داخل با یکدیگر هماهنگ و متناسب هستند (هماهنگی داخلی) و چارچوبی را برای وسایل و اهداف ریشه‌ای و بنیادین فراهم می‌کنند (چن^۳، ۲۰۱۸، ص ۷۱). هدف راهبردهای منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان درباره چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنند. این راهبردها سازمان را قادر می‌سازند تا میزان پیشرفت را اندازه‌گیری کند و به ارزیابی نتایج به دست آمده با توجه به اهداف مدنظر بپردازد. در این راستا مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرآیندی است که رویکردهای مختلف را در زمینه توسعه راهبردهای منابع انسانی، که از لحاظ عمودی با راهبرد کسب و کار یکپارچه و هماهنگ هستند و از لحاظ افقی نیز با یکدیگر، بکار می‌گیرد (یانگ و چنگ^۴، ۲۰۱۵، ص ۶۶). راهبردهای منابع انسانی مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را درباره عملکردها و سیاست‌های فرآیندهای مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با راهبرد سیستم (و نیز با یکدیگر) یکپارچه و منسجم باشند. این پژوهش با بهره‌گیری از مدل اولیه بامبرگر و مشولم^۵ (۲۰۰۶)، با بکارگیری فن تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان صنعت هوانوردی و هواناچا، به دنبال طراحی مدل بومی‌سازی شده راهبرد منابع انسانی «صنعت هوانوردی کشور»^۶ انجام شد.

رویه‌های متمایز منابع انسانی، توانایی‌هایی محوری به وجود می‌آورند که تعیین‌کننده نحوه رقابت شرکت‌ها هستند (بودوار^۷، ۲۰۱۹، ص ۲۷). پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که چنین رویه‌هایی می‌توانند تاثیری عمیق بر عملکرد شرکت بگذارند. هدف راهبردهای «مدیریت منابع انسانی» این

1. HRM: Human Resource Management

2. Atan

3. Schein

4. Yong & cheng

5. Bamberger & Mashulem

6. Iran Aviation Industry

7. Budhwar

است که با حمایت از برنامه‌هایی خاص به بهبود اثربخشی سازمانی منجر شوند که خود شامل تدوین سیاست‌های مربوط به مدیریت دانش و مدیریت استعداد و به‌طور کلی محیط کاری مطلوب است. این ایده را که عبارت از بینش مشخص و مجموعه ارزش‌های یکپارچه و منسجم است، ایده بزرگ خوانده‌اند. راهبردهای منابع انسانی به‌طور خاص باید بهبود مستمر و سیاست‌های ارتباط با مشتریان را مدنظر قرار دهند (بوسلی^۱، ۲۰۱۰، ص ۱۳۵). تدوین راهبردهای منابع انسانی، بیشتر به موضوع یکپارچگی و انسجام مربوط می‌شود. یکپارچگی یکی از هدف‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی است؛ یعنی تضمین اینکه طرح‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور کامل با طرح‌های راهبردی، یکپارچه و هماهنگ است (دسلر^۲، ۲۰۱۸، ص ۶۳). همچنین یکی از بخش‌های عمده سیستم حمل و نقل، سیستم حمل و نقلی است که گستره وسیعی از هواپیماها و هلیکوپترهای «هواناچا»^۳ و بازرگانی (مسافربری و باری) را در بر می‌گیرد. زیرساخت‌های اصلی این سیستم، فرودگاه‌ها، تاسیسات و تجهیزات آن هستند. براساس معیارها و مقررات ملی و بین‌المللی حاکم بر استمرار خدمت‌رسانی مطلوب، امن و ایمن در راه‌های هوایی کشور، راهبری، مدیریت، نگهداری و توسعه فرودگاه‌ها، سامانه‌های هوانوردی و مدیریت ترافیک هوایی به‌عنوان مهمترین ارکان زیرساختی این صنعت در جمهوری اسلامی ایران، برعهده صنعت هوانوردی کشور است. با توجه به اهمیت و نقش سیستم حمل و نقل هوایی در «نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران»، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند منبع توانایی‌هایی باشند که به سازمان امکان می‌دهد فرصت‌های جدید را بشناسد و برای آنها سرمایه‌گذاری کنند. بنابراین وجود راهبردهای منابع انسانی برای اجرای اهداف راهبردی در راستای راهبردی هواپیمایی نیروی انتظامی (هواناچا)، مهم و لازم تلقی می‌شود و در صورت نبود این راهبردها، هم‌نویایی افقی و عمودی لازم با راهبرد صنعت در سطح کلان برقرار نخواهد شد که موجب ابتر ماندن تصمیمات در سطح راهبردی هواناچا خواهد شد. همچنین تصمیمات حوزه منابع انسانی صنعت هم می‌تواند از یکپارچگی مناسب برخوردار نبوده و با تناقض‌های گسترده‌ای در حوزه فرایندهای منابع انسانی روبرو شود. راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبردهای زیرسیستم‌های مرتبط با آن در سیستم هوانوردی و هواناچا تاکنون تدوین نشده است و لزوم درک عوامل موثر بر آنها و چگونگی اثرگذاری آنها در جامعه هوانوردی کشور، می‌تواند

در طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی بسیار مهم تلقی شده و از اهمیت و حساسیت بالایی برای پیشبرد مأموریت و اهداف بلندمدت و راهبردی هوانا جا برخوردار باشد.

وجود این معضل، سبب شده است که تصمیم‌های حوزه منابع انسانی هوانوردی و هواپیمایی نیروی انتظامی، یکپارچه صورت نگرفته و به صورت جزیره‌ای عمل شود و سیستم‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی و آموزش، بیشتر همدیگر را نقض کرده و سایر سیستم‌ها نیز با چنین مشکلاتی روبرو باشند و پیامدهای ناگواری مأموریت‌های صنعت را تحت الشعاع قرار دهند. به طور نمونه؛ نبود درک صحیح و دقیقی از نوع مشاغل سیستم و ویژگی‌های منابع انسانی هر دسته از مشاغل توسط مجموعه مدیران صنعت هوانوردی، منجر به نارضایتی کارکنان در خصوص سیستم‌های منابع انسانی از جمله سیستم جبران خدمت و مزایا و سیستم پیشرفت شغلی شده است. به طوری که مشاهده می‌شود، کارکنان عملیاتی و ستادی هوانوردی نیروی انتظامی همیشه بدنبال مقایسه خود با یکدیگر هستند و مبنای درستی در این خصوص طراحی نشده است که براساس آن بتوان تفکیک درستی از مشاغل و شاغلین در نظر گرفت و جلوه‌های فرایندهای منابع انسانی را به طور کارا طراحی و اجرا کرد. همچنین الگوی شایستگی در خصوص سیستم جذب کارکنان و ارتقاء آنها و تعیین مدیران اعم از فرماندهان و مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران ارشد هوانوردی و هوانا جا موجود نیست و روابط به طور کامل جایگزین ضوابط شده است و سیستم پیگیری مناسبی در خصوص دستیابی به موجبات حوادث پیش آمده با هدف شناسایی مخاطرات و ارزیابی‌های استاندارد برای اقدامات پیشگیرانه و جلوگیری از تکرار آنها، فعال نیست.

از طرف دیگر الگوهای فعلی در طراحی راهبرد منابع انسانی، کامل و موثر به نظر نمی‌رسند به طوری که احساس نیاز به الگویی که همه فرایندهای منابع انسانی را تحت پوشش قرار دهد، وجود دارد. همچنین به نظر می‌رسد هر الگوی موجود و پیشنهاد شده در خصوص راهبردهای منابع انسانی، دربرگیرنده تمام عوامل مهم و موثر بر بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی سیستم هواپیمایی نیروی انتظامی که دارای ماهیت مشاغل و دسته‌بندی متفاوتی است، نباشد. بنابراین در این پژوهش به دنبال دستیابی به مدل بومی‌سازی شده راهبرد منابع انسانی سیستم هوانوردی و هواپیمایی نیروی انتظامی هستیم که براساس ماهیت مشاغل و شرایط مورد انتظار از کارکنان سیستم، طراحی شده باشد و قابلیت ایجاد هم‌نواپی لازم با راهبردهای سطح کلان صنعت هوانوردی را داشته باشد. بر این اساس پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که:

مدل مناسب برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در سیستم حمل و نقل هوایی کشور کدام است؟
 پیشینه: اعرابی و فیاضی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل ده مرحله‌ای تدوین راهبردهای منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک» که روش اجرای آن کیفی بوده و جامعه پژوهش یک سازمان پژوهش و فناوری فعال در صنعت نفت است از فن گروه کانونی و مصاحبه استفاده کرده است. با استفاده از الحاق نتایج به دست آمده در چارچوب راهبردهای اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجا که مدیریت راهبردی منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقش مهمی در حل دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. مورعی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تدوین مدل راهبردی منابع انسانی یکپارچه توسعه یافته» که براساس مدل یکپارچه مشولم و بامبرگر، مدل راهبردی منابع انسانی را براساس نقاط مرجع راهبردی، توسعه داد و دو طیف جدید ضرورت یا فقدان ضرورت کنترل فرایند و واگذاری یا ترک واگذاری مدیریت کارکنان به پیمانکاران را به مدل یکپارچه اضافه کرد. پورکیانی و ثنایی (۱۳۹۹) در پژوهشی، با عنوان «ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوستوان در نیروی انتظامی» به توانایی سازمان‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود برای ساماندهی یک نظام منابع انسانی با رویکرد تحلیل مضمون در ناجا پرداخته است. جامعه پژوهش، خبرگان راهور و ستاد نیروی انتظامی در استان قزوین بودند. براساس نتایج پژوهش، نیروی انتظامی برای طراحی مدلی اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی، باید منابع انسانی کارآمد را جذب کند، آموزش و بهسازی کارکنان را محقق کند و کارآمدترین مدل‌ها را برای ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر بگیرد تا بتواند عملکرد و بهره‌وری کارکنان را ارتقا بخشد.

بودار^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی، با عنوان «مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت» تمرکز روی نقش مهم جهت‌یابی کارآفرینی روی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت داشته است. برای این هدف یک پرسشنامه حاوی داده‌هایی از شرکت‌هایی که روی صنایع مختلف در استان‌بول فعالیت می‌کنند، تهیه شده است. نتایج تحلیل حاکی از آن است که جهت‌یابی کارآفرینی نقش میانجی و واسطه

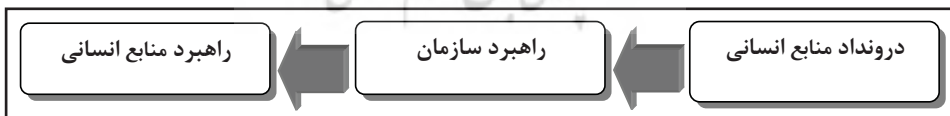
را میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت (هم عملکرد مالی و هم عملکرد کارکنان) بازی می‌کند. کربونل و آلکازار^۱ (۲۰۱۸) در یک مطالعه، با عنوان «اتصال بین راهبرد تجاری و راهبرد مدیریت منابع انسانی» توابع ژاپنی در آمریکا را آزمون کرد. به طوری که این پژوهش بررسی می‌کند که آیا تناسب بین یک راهبرد تجاری تابع و راهبرد مدیریت منابع انسانی آن با عملکرد بالاتر مرتبط شده است؟ داده‌ها نشان می‌دهد که توابعی با راهبردی‌های متصل شده، بهتر از آنهایی که متصل نشده‌اند از نظر مقادیر عملکرد مرتبط به مدیریت منابع انسانی همچون فرایندهای منابع انسانی، ارزیابی می‌شوند. توابع ژاپنی با یک راهبرد تجاری و راهبرد مدیریت منابع انسانی محتمل‌تر هستند. باک و فیلاتوتچو^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد» تاثیر متعادل راهبرد بازار محصول را به عنوان یکی از عوامل ضمنی بر رابطه بین عملکرد شرکت و «مدیریت راهبردی منابع انسانی» بررسی کرده است. جامعه آماری مطالعه یادشده ۲۳۵ شرکت تایوانی است. یافته‌ها نشان داد که تبادل بین «راهبرد محصول بازار»^۳ نوآور و «مدیریت راهبردی منابع انسانی» اثر مهمی بر عملکرد شرکت دارد. پژوهش‌های انجام شده و در دسترس در طراحی راهبرد منابع انسانی، از حیث فرایندهای منابع انسانی، کامل به نظر نمی‌رسند به طوری که این پژوهش به دنبال تدوین الگویی است که همه فرایندهای منابع انسانی را پوشش دهد و دربرگیرنده تمام عوامل موثر بر بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی بوده و از انعطاف لازم با ماهیت مشاغل و ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان باشد. بنابراین این پژوهش به دنبال دستیابی به مدل بومی سازی شده راهبرد منابع انسانی سیستم هوانوردی است که براساس نقاط مرجع راهبردی، طراحی شده باشد و قابلیت ایجاد هم‌نوایی لازم با راهبردهای سطح کلان صنعت را داشته باشد. **مبانی نظری:** مدیریت منابع انسانی، نگرش راهبردی و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است (یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند) که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی، در تحقق اهداف سازمان، سهیم‌اند (والتون^۴، ۱۳۹۵، ص ۱۷۸). منظور از راهبرد منابع انسانی، هدایت فرآیند تدوین مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های اجرایی آن است. راهبردها، ابزارهای ارتباطی را برای همه کسانی فراهم می‌آورند که درباره مقاصد سازمان درباره نحوه مدیریت منابع انسانی خود در آینده دل‌مشغول هستند. راهبردهای منابع انسانی شالوده‌ای را برای طرح‌های راهبردی فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند

1. Carbonell & Alcazar
3. Product Market Strategy

2. Buck & Filatotchev
4. Walton

که پیشرفت را اندازه‌گیری کند و بازدهی سازمان را با توجه به اهداف تعیین شده، ارزشیابی کند (دسلر^۱، ۲۰۱۸، ص ۱۲۱). راهبرد خوب، راهبردی است که کارکنان را به‌طور واقعی دارای «احساس ارزشمندی» کند. راهبرد خوب باید کارکنان را درباره سازمان صاحب دانش کند و آنان را وادارد درباره جایگاه خود به‌عنوان گروه و فرد، «احساس شغلی» داشته باشند (اولریش^۲، ۱۳۹۶، ص ۲۱۱). نگرش راهبردی و عملیاتی مدیریت منابع انسانی، هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که تصمیماتی که اتخاذ می‌شود با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اجرا می‌شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد (گومز و گلاستر^۳، ۲۰۲۰، ص ۵۸). شواهد متقاعدکننده چندی وجود دارد مبنی بر این که همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (آرمسترانگ^۴، ۱۳۹۴، ص ۱۶۷). فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی بیشتر به اندازه خود محتوای راهبرد دارای اهمیت است؛ زیرا از طریق کار روی مسائل راهبردی و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدیدی ظهور می‌کند که در نهایت به توافق بر سر آرمان‌های سازمان می‌انجامد (امیر کبیری، ۱۳۹۷، ص ۴۲). در این راستا، پژوهش حاضر پس از دسته‌بندی الگوهای مختلف ارائه شده در خصوص تدوین راهبرد منابع انسانی، به بررسی و مقایسه آنها می‌پردازد.

مدل‌های عقلایی یا منطقی^۵: یکی از روش‌های ایجاد هماهنگی، محور قراردادن یک موضوع به‌عنوان اصل، پایه و مبنا و هماهنگ کردن سایر موضوعات با آن است که در نوع خود روشی ساده برای ایجاد هماهنگی محسوب می‌شود. این محور هماهنگی می‌تواند موضوعی برگرفته از داخل یا خارج سیستم باشد (چدویک^۶، ۲۰۱۵، ص ۱۷۲).



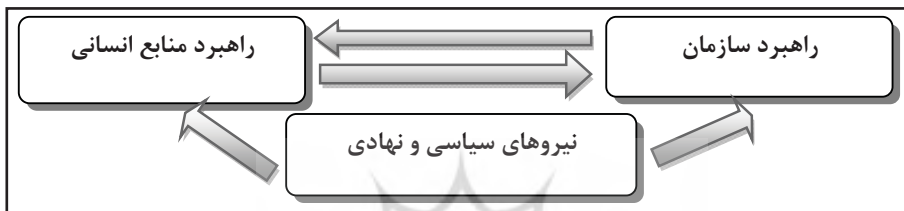
شکل ۱. فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی) (آرمسترانگ، ۱۳۹۴)

الگوی طبیعی در تدوین راهبرد منابع انسانی: مدل‌های طبیعی در پاسخ به اشکالات مطرح شده نسبت به مدل‌های عقلایی ارائه شدند. این مدل‌ها، همچنان که از نام آن برمی‌آید، درصدد تطبیق یافتن

1. Desler
3. Gomes & Glaister
5. Rational Models

2. Ulrich
4. Armstrong
6. Chedwik

هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در پاسخ به چالش هماهنگی، مدل دیگری با عنوان مدل‌های طبیعی مطرح می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۱۶، ص ۱۱۶). مدل‌هایی با نگرش فزاینده^۱ یا گام به گام مطرح شده‌اند که در فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند (بروستر^۲، ۲۰۱۵، ص ۱۵۲). البته در مواردی که راهبرد سازمان موجود است، این مدل‌ها هماهنگی خود را با آن، از طریق ایجاد رابطه‌ای دوطرفه حفظ می‌کنند. این ارتباط در شکل ۲ ترسیم شده است.



شکل ۲. فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای طبیعی (واقعی) (بامبرگر و مشولم^۳، ۱۳۹۲)

به‌طور خلاصه، مباحث مطرح در زمینه دو الگوی عقلایی و طبیعی در جدول ۱ دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. مقایسه ویژگی‌های دو مدل منطقی^۴ و طبیعی^۵ (آرمسترانگ، ۱۳۹۴)

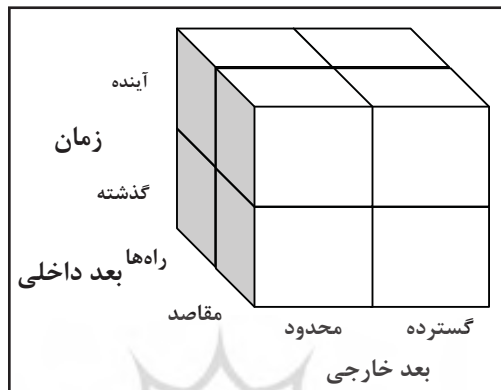
شرح	مدل‌ها	منطقی	طبیعی
طراحی راهبرد و ایجاد هماهنگی	در شرایط اضطرار تغییرهایی در آن ایجاد کنیم.	بر اساس شناختی که از ضعف طراحی بر مبنای مدل منطقی حاصل می‌شود، تغییرات را اعمال کنیم.	
ویژگی‌ها	زنجره‌ای هستند، می‌توان همه عوامل را با تساوی احتمال در نظر گرفت.	دایره‌ای شکل هستند، می‌توان عوامل را وزن دهی کرد.	
مزایا	آسان‌تر و سریع‌تر به نتیجه می‌رسد.	متغیرهای عینی و واقعی بیشتر وارد می‌شود.	
اشکالات/محدودیت‌ها	آرامی و ذهنی هستند، باید راهبردهایی وجود داشته باشد تا مبنای کار قرار گیرد	به علت تطبیق یافتن با شرایط واقعی و خاص، زودتر از حد انتفاع می‌افتند.	

نظریه نقاط مرجع راهبردی: پژوهشگران نقاط مرجع راهبردی را بدین گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود بکار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی بگیرند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع

1. Incremental
3. Bamberger & Mashulem
5. Natural

2. Brewster
4. Rational

اصلی برسانند. نویسندگان بر این باورند که راهبرد منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند. برای تعیین نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی می‌توان از نمودار استفاده کرد که یک ماتریس سه‌بعدی شامل توانایی‌های داخلی، شرایط خارجی و بعد زمان است.



شکل ۳. ماتریس نقاط مرجع راهبردی (آرمسترانگ، ۱۳۹۸)

الگوهای ارتباطات همه‌جانبه^۱ بر مبنای «نقاط مرجع راهبردی»^۲؛ اصطلاح مدل ترکیبی که توسط بامبرگر استفاده شده می‌تواند با عنوان راهکار سوم در تدوین راهبرد منابع انسانی و دستیابی به هماهنگی مدنظر، مطرح شود. مدل دوبعدی با عنوان «نگرش یک پارچه یا ترکیبی»^۳ که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی مطرح شده است، دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۲، ص ۸۶).

جدول ۲. مدل یک پارچه تصمیم‌گیری برای تدوین راهبرد منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۲)

(SRP۱)	(SRP۲)	نقاط مرجع راهبردی (SRP's)	
تسلط سازمان بر فرایند تولید	نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون	پرسش	راهبرد
بلی	بلی	HRS۱	ثانویه
	خیر	HRS۲	پدرانه
خیر	بلی	HRS۳	پیمانکارانه
	خیر	HRS۴	متعهدانه

1. Integrative
2. Strategic Reference Points (SRP's)
3. Integrative Approach

فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است ولی برخی از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن استفاده شده است. همان‌گونه که در شکل ۴ ترسیم شده است، نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی عملی، به راهبرد منابع انسانی تبدیل می‌کنند. این نقاط، دربرگیرنده ویژگی‌های مدنظر کارکنان و ویژگی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌شود.



شکل ۴. فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی در مدل یکپارچه (آرمسترانگ، ۱۳۹۸)

بررسی نظریات و الگوهای مختلف ارائه شده در خصوص طراحی راهبردی منابع انسانی، نشان می‌دهد که الگوی نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان یکی از بهترین و کارآمدترین الگوهای تدوین راهبرد است که به خوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود را دارد. الگوی نقاط مرجع راهبردی در طراحی راهبردهای منابع انسانی به طراحان راهبرد این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در راهبرد بگنجانند، به‌طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع، مطابق مبانی و اصول مدنظر، هدایت و مدیریت شوند. از جمله ویژگی‌های این مدل آن است که ماهیت سیستم نقاط مرجع راهبردی می‌تواند براساس نظریه‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع توجیه شود. براساس نگرش طبیعی یا فزاینده، فرایند تدوین راهبرد تا حد زیادی جنبه غیر رسمی داشته و بر روابط سیاسی درون و بیرون سازمانی استوار است. این نقاط، دربرگیرنده ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان و ویژگی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌شود (کریس، ۱۳۹۶، ص ۹۸).

روش

این پژوهش از آن جهت که به ارائه مدل جدید در حوزه طراحی راهبردی منابع انسانی می‌پردازد، یک

پژوهش توسعه‌ای است و از آن جهت که نتایج آن در سیستم حمل و نقل هوایی کشور استفاده می‌شود یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. راهبرد این پژوهش، کیفی است و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. برای تحلیل داده‌ها از فن «تحلیل مضمون»^۱ استفاده شد. فن تحلیل مضمون، یکی از قوی‌ترین روش‌هایی است که با استفاده از آن می‌توان قطعات گسسته و پراکنده واقعیت اجتماعی را به روشی نظام‌مند در کنار یکدیگر سازمان و تصویری جامع از آن ارائه داد. مدل فرآیندی تحلیل مضمون شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است که در شکل ۵ نمایش داده شده است.



شکل ۵. فرایند تحلیل مضمون (الوانی، ۱۳۹۷)

برای احراز «قابلیت اطمینان»^۱ داده‌های پژوهش از راهبردی‌های زیر استفاده شد:

- «راهبردهای اعتبارپذیری»^۲: افرادی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند که دارای تجارب مدیریتی و تخصصی در صنعت هوانوردی هستند؛
- «راهبرد تاییدپذیری»^۳: بهره‌گیری از چند زاویه‌نگری در «جمع‌آوری داده‌ها»^۴؛
- «راهبرد اعتمادپذیری»^۵: گزارش کامل و با ذکر جزئیات فرایند مطالعه کیفی (جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها)، استفاده از رویه کدگذاری ارزیابی و تایید فرایند مطالعه کیفی توسط استادان روش‌شناسی.

فرآیند تدوین مدل پژوهش براساس دو سطح کلی که عبارت‌اند از: بررسی نگرش‌ها و مدل‌های موجود راهبردی منابع انسانی و تلفیق آنها و ارائه مدل توسط پژوهشگر با بکارگیری مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان در سطح فرماندهان و مدیران که در ۵ مرحله انجام شد.



شکل ۶. مراحل انجام پژوهش

1. Trustworthiness
3. Confirmability
5. Dependability

2. Credibility
4. Data Triangulation

در فرایند مصاحبه نیمه ساختار یافته، محقق به هدایت تمام مصاحبه‌ها اقدام کرد. در این پژوهش براساس رویه نمونه‌گیری نظری، با خبرگانی مصاحبه شد که در صنعت هوانوردی فعالیت داشتند. تعداد ۳۵ نفر از راهبران، فرماندهان، مدیران ارشد و متخصصان ستادی و عملیاتی هوانوردی کشور که تصمیم‌گیرندگان اصلی در سیستم هوانوردی هستند به صورت هدفمند انتخاب شدند. در این مطالعه، جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری و تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبود، ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، فن تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای بکار گرفته شد. داده‌های حاصل از تحلیل مضمون به استخراج ۳ بعد و ۲۱ مولفه برای راهبردهای منابع انسانی منجر شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جامعه آماری پژوهش حاضر، مطابق با داده‌های ارائه شده در جدول ۳ است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش

مقطع	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	سابقه مرتبط	تعداد
دکتری	علوم مدیریت	ستادی هوانوردی	۳۰-۲۵	۱
	فنی و مهندسی	عملیاتی هوانوردی	۳۰-۲۵	۲
		ستادی هوانوردی	۲۵-۲۰	۱
		عملیاتی هوانوردی	۳۰-۲۵	۴
کارشناسی ارشد	فنی و مهندسی	عملیاتی هوانوردی	۲۵-۲۰	۲
		ستادی هوانوردی	۳۰-۲۵	۵
		ستادی هوانوردی	۲۵-۲۰	۴
	علوم مدیریت	ستادی هوانوردی	۳۰-۲۵	۳
		عملیاتی هوانوردی	۲۵-۲۰	۶
		عملیاتی هوانوردی	۳۰-۲۵	۳
		عملیاتی هوانوردی	۲۵-۲۰	۳

مشاغل سیستم حمل و نقل هوایی کشور براساس نظر خبرگان هوانوردی به ۴ دسته کلی تقسیم‌بندی و تفکیک می‌شوند.

جدول ۴. تفسیر ابعاد و مضامین به دست آمده (یافته‌های پژوهش)

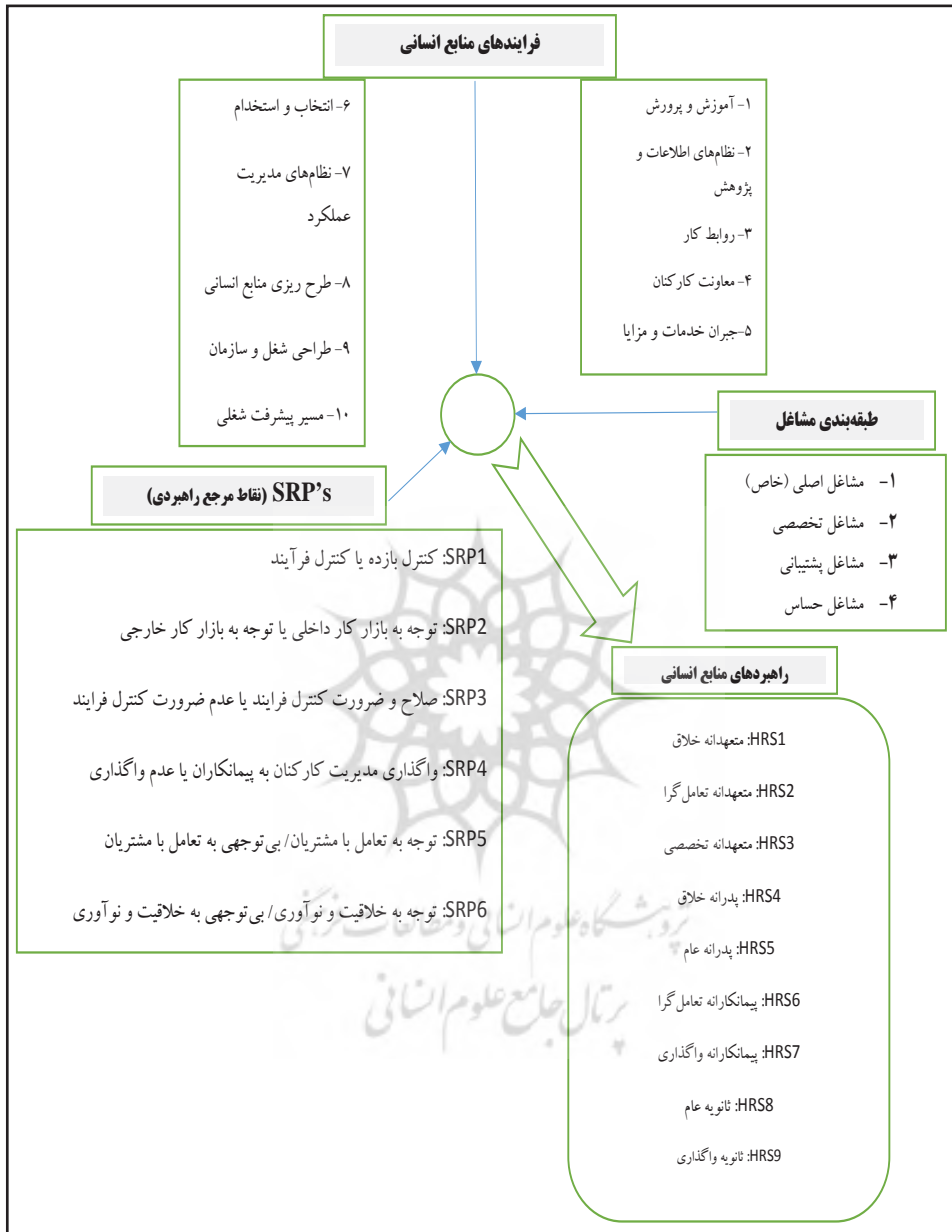
عنوان مضمون	کد مضمون	توضیحات
کنترل بازده یا کنترل فرایند	SRP1	۱-SRP1 کنترل بازده - کنترل فرایند ۲-SRP1
توجه به بازار کار داخلی / توجه به بازار کار خارجی	SRP2	۱-SRP2 بازار داخلی - بازار خارجی ۲-SRP2
صلاح و ضرورت کنترل فرایند یا عدم ضرورت کنترل فرایند	SRP3	۱-SRP3 صلاح و ضرورت کنترل - فرایند عدم ضرورت ۲-SRP3
واگذاری یا عدم واگذاری مدیریت کارکنان به پیمانکاران	SRP4	۱-SRP4 واگذاری به پیمانکاران - عدم واگذاری ۲-SRP4
توجه به تعامل با مشتریان / عدم توجه به تعامل با مشتریان	SRP5	۱-SRP5 تعامل با مشتریان - عدم تعامل ۲-SRP5
توجه به خلاقیت و نوآوری / عدم توجه به خلاقیت و نوآوری	SRP6	۱-SRP6 خلاقیت و نوآوری - عدم خلاقیت و نوآوری ۲-SRP6
مشاغل اصلی (خاص)	D1	دسته‌بندی مشاغل هوانوردی
مشاغل تخصصی	D2	
مشاغل پشتیبانی	D3	
مشاغل حساس	D4	
آموزش و پرورش	SS1	زیرسیستم‌ها (فرآیندهای) منابع انسانی بر اساس مدل مک لاگان
نظام‌های اطلاعات و پژوهش	SS2	
روابط کار	SS3	
معاونت کارکنان	SS4	
جبران خدمات و مزایا	SS5	
انتخاب و استخدام	SS6	
نظام‌های مدیریت عملکرد	SS7	
طرح‌ریزی منابع انسانی	SS8	
طراحی شغل و سازمان	SS9	
توسعه مسیر پیشرفت شغلی	SS10	
توسعه سازمان	SS11	

قسمتی از جدول مرحله کدگذاری محوری در جدول ۵ آورده شده است که روند ارتباط دادن خرده مقولات به یک مقوله نمایان است. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز، از راه مقایسه‌ها و طرح پرسش‌ها صورت می‌گیرد. در کدگذاری محوری استفاده از این شیوه‌ها بیشتر متمرکز است و به طرف کشف روابط و ربط دادن مقولات به یکدیگر در راستای یک پارادایم سوگیری شده می‌رود.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده

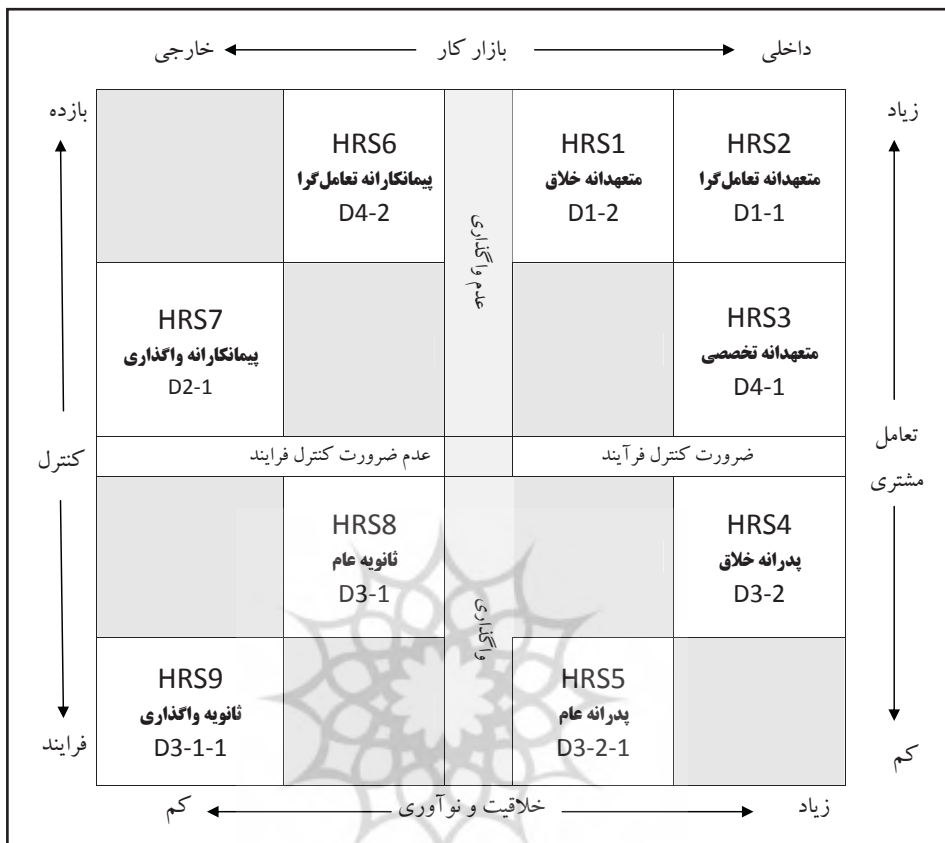
مقوله اصلی	مقوله فرعی
Srp5-1	تعامل پذیری فرهنگی
Srp5-1\تعامل پذیری فرهنگی	آموزش و پرورش
Srp5-1\تعامل پذیری فرهنگی\آموزش و پرورش	زبان مشترک و حس اعتماد دو جانبه
Srp5-1	الگوی شایستگی
Srp5-1\الگوی شایستگی	شاخص‌های ارزیابی
Srp5-1\الگوی شایستگی\شاخص‌های ارزیابی	ارزیابی عملکرد بر مبنای همکاری و ارتباطات
Srp5-1	طراحی شغل بر مبنای ارتباطات
Srp5-1\طراحی شغل بر مبنای ارتباطات	تجزیه و تحلیل مشاغل
Srp5-1\طراحی شغل بر مبنای ارتباطات\تجزیه و تحلیل	تفکیک مشاغل اصلی و حساس از نظر تعامل و همکاری با مشتریان
Srp5-1	مدیریت شبکه همکاری
Srp5-1\مدیریت شبکه همکاری	مدیریت و تسهیم اطلاعات
Srp5-1\مدیریت شبکه همکاری\مدیریت و تسهیم اطلاعات	تعیین سطح دسترسی به اطلاعات و عملکردها
Srp6-1	ایجاد فرصت‌های خلاقیت
Srp6-1\ایجاد فرصت‌های خلاقیت	فرصت‌های داخلی خلاقیت
Srp6-1\ایجاد فرصت‌های خلاقیت\فرصت‌های داخلی	فراهم آوردن یک محیط علمی خلاقیت
Srp6-1\ایجاد فرصت‌های خلاقیت	فرصت‌های خارجی خلاقیت

در نهایت از تجزیه و تحلیل کیفی و تفسیرهای موجود ارایه شده در رابطه‌های بین مضمون‌ها، مدل فرایندی پژوهش به دست آمد.



شکل ۷. مدل پژوهش

بر اساس شکل ۸، راهبردهای حاصل از مدل راهبردی منابع انسانی سیستم حمل و نقل هوایی کشور، شامل ۹ راهبرد ارائه شده است؛



شکل ۸. مدل یکپارچه خاص راهبرد منابع انسانی

براساس راهبردهای شناسایی شده در مدل پژوهش، جداول ۶ و ۷ برای فرایندهای منابع انسانی و ویژگی‌های مورد انتظار از منابع انسانی در مشاغل اصلی و تخصصی شناسایی شده در هوانوردی و هواناچا، مطرح می‌شوند.

جدول ۶. چگونگی فرآیندهای منابع انسانی بر مبنای راهبردهای تدوین شده صنعت هوانوردی

گزینه‌های راهبردی منابع انسانی				
ویژگی‌های سیستم منابع انسانی (وسیله)	متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
فرایند انتخاب	با دقت	با دقت	با مقداری دقت	بسیار محدود
توسعه مسیر شغلی	گسترده	محدود	متوسط	وجود ندارد
نحوه تامین و ارتقاء نیرو	توجه زیاد به داخل	بیشتر از خارج	تا اندازه‌ای توجه به داخل	وابستگی زیاد به کارکنان موقت
انعطاف‌پذیری	زیاد	بسیار زیاد	کم	زیاد
رویکرد اصل برابری	داخلی	خارجی	داخلی	خارجی
مبنای پرداخت	مبتنی بر عملکرد فردی و گروهی	مبتنی بر عملکرد و مهارت فردی و ارزیابی	مشارکت محدود در سود و پرداخت شرطی مبتنی بر گروه	پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظر سرپرست
میزان کمک به کارکنان	زیاد	کم	زیاد	محدود
سیستم ارزیابی عملکرد	بازخورد ۳۶۰ درجه	متوسط	محدود	گسترده
مشاغل	خودمدیریتی	غنی شده	محدود	محدود
ویژگی چند وظیفه‌ای	به صورت گسترده	به صورت گسترده	محدود	محدود
فرصت مشارکت کارکنان	زیاد	استقلال عمل زیاد	محدود	محدود
گروه‌های کاری	خودمدیریتی	خودمدیریتی	محدود	محدود
نوع کنترل	بازده	بازده	فرایندی	شدید فرایندی
ابزار کنترل	فرهنگ سازمانی	فرهنگ کاری (حرفه‌ای)	سرپرستی	سرپرستی
رسیدگی به شکایات	دارای سیستم قوی	محدود	دارای سیستم قوی	نداشتن اجازه ابراز نظر
اتحادیه کارگری	وجود اتحادیه	اتحادیه حرفه‌ای	موجود باشد	دوری از اتحادیه

زیر سیستم
تامین نیروی انسانی

زیر سیستم
ارزیابی عملکرد و
پاداش

زیر سیستم
روابط کارکنان

جدول ۷. چگونگی منابع انسانی بر مبنای راهبردهای تدوین شده صنعت هوانوردی

ویژگی‌های مورد انتظار از منابع انسانی (هدف)		گزینه‌های راهبردی منابع انسانی			
		متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
خلاقیت و نوآوری	بسیار زیاد	زیاد	زیاد	تا اندازه‌ای	بسیار کم
انتظار برای عملکرد	زیاد	زیاد و ثابت	متوسط	اندک	
میزان اعمال کنترل	خودمدار	خودمدار	شدید	شدید	
نحوه انتخاب مدیران	آزادی عمل (ستادی و صفی)	محدودیت عمل (ستادی و صفی)	آزادی عمل (ستادی)	محدودیت زیاد	
میزان مهارت‌های مختلف	بالا	بالا	متوسط	پایین	
تعداد نیروها	در کمترین حد ممکن	در کمترین حد ممکن	در حد متوسط	بسیار زیاد (شبکه‌سازی)	
شایستگی	زیاد	بسیار زیاد	مناسب	مناسب	
تعهد به سازمان	بالا	پایین	متوسط	محدود	
تعهد	نگرش به سازمان پایبندی به سازمان	کار و شغل را معرف خود دانستن	سازمان جنبه ابزاری دارد	سازمان به‌طور کامل جنبه ابزاری دارد	
سرعت انعطاف‌پذیری	متوسط	زیاد	محدود	بسیار زیاد	
سازگاری	زیاد	کم	کم	زیاد	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در راستای دستیابی به مدل مناسب برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، به یک مبنای منطقی برای جمع‌بندی و بهره‌گیری همزمان از الگوهای منطقی و طبیعی در طراحی راهبردهای منابع انسانی سازمان دست یافت. همانا با تسلط بر نظریه‌های نقاط مرجع راهبردی می‌توان مبنای قدرت و وابستگی به منابع را در هوانوردی بازشناسی کرده، راهبردهای به ظاهر متفاوت منابع انسانی در حوزه‌ها و سطوح مختلف صنعت را در ارتباطی هماهنگ و هم‌راستا با یکدیگر تدوین کرد. الگوی نقاط مرجع راهبردی در واقع یکی از بهترین و کارآمدترین الگوهای تدوین راهبرد مطرح می‌شود که به خوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف هوانوردی و هواپیمایی نیروی انتظامی، درخواست فرماندهان، مدیران و امکانات موجود را دارد. راهبردهای مدل یکپارچه خاص در پژوهش حاضر از سازگاری و انسجام

درونی قابل توجهی برخوردارند زیرا از ویژگی‌های سلسله مراتبی منطق، هدف و وسیله الگوی نقاط مرجع راهبردی بهره گرفته‌اند. هریک از گزینه‌های راهبردی در این مدل از منطق، هدف و وسیله ویژه‌ای بهره می‌گیرند که عبارت‌اند از:

- منطق: ویژگی‌های مشاغل راهبردی صنعت هوانوردی از لحاظ دو بعد اصلی مدل یکپارچه: کنترل و بازار کار.

- هدف:

۱. هدف‌های مبتنی بر ایفای نقش: با انتظارهای عملکردی کارکنان سروکار دارند (به‌عنوان نمونه:

کارایی، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و میزان خودکنترلی)؛

۲. هدف‌های ترکیبی: با ترکیب نیروی انسانی سروکار دارند. شامل میزان مهارت‌های مختلف،

تعداد نیروها و نسبت‌های پرسنلی (به‌عنوان نمونه: ترکیب‌های قومی، جنسی یا مهارت‌ها، نسبت

سرپرستی به تعداد کارکنان و نسبت صف و ستاد)؛

۳. هدف‌های شایستگی: یعنی درجه یا میزانی که نیروی کار دارای شایستگی‌های لازم جهت تامین

هدف‌های راهبردی صنعت است (به‌عنوان نمونه: میزان دانش، مهارت و توانایی کارکنان)؛

۴. هدف‌های تعهدی: که با میزان احساس تعلق کارکنان به سازمان سروکار دارند (به‌عنوان نمونه:

میزان تعهد و نحوه نگرش کارکنان به صنعت هوانوردی).

- وسیله: ویژگی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی شامل:

۱. انعطاف‌پذیری مورد انتظار: شامل توان واکنش سریع به تغییرات محیطی و در برخی از شرایط

شامل توان صنعت در پرداخت برای جذب فوری نیرو از بازار کار؛

۲. سازگاری مورد انتظار: یعنی میزان سازگاری مورد نیاز بین اجزای متعدد سیستم منابع انسانی.

در این راستا، طبق جدول ۴، ابعاد و مضامین مدل پژوهش و شکل ۷، مدل فرایندی پژوهش، بر

مبنای ابعاد مختلفی از جمله منطق، هدف و وسیله الگوی نقاط مرجع راهبردی، در بخش کیفی براساس

راهبرد تحلیل مضمون با مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق از خبرگان هوانوردی، مضامین فراگیر

در حوزه دسته‌بندی و تفکیک دقیق مشاغل و جلوه‌های فرایندهای منابع انسانی مرتبط با ویژگی‌های

مشاغل و ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان، کشف شد. به‌منظور رفع ابهام و اختلاف نظر در خصوص

نقاط مرجع راهبردی، از روش مصاحبه گروهی^۱ استفاده شد و ۶ نقطه مرجع راهبردی کشف شد. طبق شکل ۵، مدل یکپارچه خاص راهبردی منابع انسانی در برگیرنده ۶ نقطه مرجع راهبردی کشف و براساس تلفیق و حالات مختلف نقاط مرجع، ۹ راهبرد منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور تدوین شد.

در مقایسه یافته‌ها و نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت مدل‌های راهبردی منابع انسانی تدوین شده تاکنون، با محدودیت‌هایی مواجه هستند. همچنین جامع و کامل برای رفع همه نیازهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های هوانوردی به‌ویژه سیستم هوانوردی و هواناچا نبودند. در این راستا مدل راهبردی منابع انسانی تدوین شده در پژوهش حاضر، در مقام مقایسه با پژوهش‌های پیشین در دسترس و مدل‌های قبلی تنظیم شده، نسبت به مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم و مدل یکپارچه توسعه یافته مورعی، دارای ابعاد و مضامین کامل‌تری است، به‌طوری که ۱۱ فرایند منابع انسانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. همچنین نقاط مرجع راهبردی گسترده‌تری را طراحی می‌کند به‌طوری که ۶ نقطه مرجع راهبردی را کشف کرده و بکار گرفته شده است. طیف‌های این نقاط جدید مرجع شامل «توجه به تعامل با مشتریان» در مقابل «بی‌توجهی به تعامل با مشتریان» و «توجه به خلاقیت و نوآوری» در مقابل «بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری» هستند. همچنین این پژوهش، در مقایسه با مدل راهبردی منابع انسانی اعرابی و فیاضی، راهبردهای متعددی را طراحی و تدوین کرده است که در برگیرنده ۹ راهبرد منابع انسانی است و نسبت به مدل‌های قبلی کامل‌تر و دقیق‌تر است و متناسب با ماهیت مشاغل و انتظارات از کارکنان صنعت هوانوردی طراحی شده است.

سایر پژوهش‌های مطرح شده در پیشینه، تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را محوریت پژوهش قرار داده‌اند و تناسب بین یک راهبرد تجاری و راهبرد مدیریت منابع انسانی را با عملکرد بالاتر سیستم، مرتبط دانسته‌اند. از این نگاه نیز مدل پژوهش حاضر به‌همنوعی بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمان پرداخته است و مبنای طراحی و تدوین مدل راهبرد منابع انسانی را بر این اساس پایه‌ریزی کرده است.

پیشنهادها: با توجه به راهبردهای شناسایی شده در مدل پژوهش برای فرایندهای منابع انسانی مشاغل اصلی و تخصصی شناسایی شده در هوانوردی و هواپیمایی نیروی انتظامی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱- خلاقیت و نوآوری در کارکنان در مشاغل اصلی هوانوردی، ضروری به نظر می‌رسد و لازم است شرایط و فرایندها براساس خلاقیت و نوآوری تنظیم و ترسیم شوند. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون صنعت داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی و حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار خارج از صنعت شود. لازم است با ایجاد منافع مشترک (مبتنی بر اصول بازار کار درون سازمان)، تاکید زیاد بر آموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی، کارکنان در درون سازمان حفظ شوند. به این منظور با افزایش کمی و کیفی مهارت‌ها، کارکنان به افرادی دانش‌مدار، ارزشمند و وفادار تبدیل می‌شوند که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند. بدیهی است در چنین حالتی پرداخت‌ها مبتنی بر شایستگی است و پایین‌تر از سطح پرداخت‌ها در بازار کار بیرون صنعت است ولی کارکنان با پیش‌رو دیدن فرصت بسیار زیاد برای پیشرفت، از آن چشم‌پوشی خواهند کرد.

۲- با توجه به ماهیت مشاغل تخصصی هوانوردی، جایگزینی کارکنان به راحتی امکان‌پذیر نیست. همچنین این مشاغل نیازمند تعامل بسیار با سایر سازمان‌ها به عنوان مشتری هستند و به منظور انجام خدمات با کیفیت و استاندارد، تعامل و همکاری مؤثر و دو جانبه و چندجانبه با دیگر سازمان‌ها در بستر سیستم حمل و نقل هوایی، بسیار مهم تلقی می‌شوند. همچنین خلاقیت و نوآوری در کارکنان در این مشاغل ضروری است و لازم است فرایندها را براساس خلاقیت و نوآوری تنظیم و ترسیم کرد. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان صنعت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی و حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون صنعت شود.

سپاسگزاری

نگارندگان از عزیزانی که در پیشبرد و بهبود پژوهش، سهمی بودند به ویژه پروفیسور دکتر سیدمحمد اعرابی، پروفیسور دکتر ایلان مشولم (اساتید برجسته مدیریت راهبردی) و جامعه خبرگان هوانوردی کشور و به نمایندگی از ایشان، جناب آقای دکتر ابراهیم مرادی (راهبر فرودگاه مهرآباد)، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

فهرست منابع

فهرست منابع

- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۷). *مدیریت راهبردی منابع انسانی*. تهران: نشر سمیر.
- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۹۷). *مدیریت راهبردی*. چاپ هفتم. تهران: نگاه دانش.
- اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی راهبردی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد. *پژوهشهای مدیریت/انتظامی*، ۲(۹)، صص ۲۶۱-۲۸۶. قابل بازیابی از:
http://pmsq.jrl.police.ir/article_18259.html
- اولریش، دیو. (۱۳۹۶). *شناسی‌تکمیلهای منابع انسانی (شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار)*. مسعود بینش و افشین دبیری، مترجمان. چاپ سوم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۸). *مدیریت منابع انسانی*. حسن پهلوانیان، مترجم. چاپ دوم. یزد: انتشارات نیکوروش.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۴). *مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)*. محمد اعرابی و امید مهدیه، مترجمان. چاپ پنجم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۹۲). *راهبردی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)*. علی پارسائیان، مترجم. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورکیانی، مسعود و ثنائی، سلیم. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی. *پژوهشهای مدیریت/انتظامی*، ۱(۱۵)، صص ۲۹-۵۲. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/issue_3864_12896.html
- کریس، بیل. (۱۳۹۶). *الگوی تکامل توانایی نیروی انسانی (PCMM)*. محمد عشقی و ماریتا فرهود یزاده، مترجمان. تهران: سرآمد.
- مورعی، محمدهادی. (۱۳۹۲). *تدوین مدل راهبردی منابع انسانی شرکت مینا*. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه.
- والتون، جان. (۱۳۹۵). *پرورش راهبردی منابع انسانی*. ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، مترجمان. چاپ سوم. تهران: ترمه.
- Armstrong, Michael. (2016). *Strategic Human Resource Management*. London: koganpage.
- Atan, Tarik. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *MDPI*, (11), pp 27-49. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5782>.
- Boselie, Paul. (2010). *Strategic Human Resource Management (Balanced Approach)*. UK: McGRAW-HILL Education.
- Buck, T & Filatotchev, I. (2013). Insider Ownership, human resource strategies and performance in a transition economy. *Journal of international business studies*, 34(1), pp 530-549. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Insider-ownership-human-resource-strategies>.
- Budhwar, Pawan. (2019). Evaluating Levels of Strategic Integration and Development of Human Resource Management in the UK. *MCB University press*, 29(2), pp 141-161. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/290790846_Evaluating_levels_of_strategic.
- Brewster, Clint. (2015). Towards European Model of Human Resource Management. *jstor*, 2(3), pp 55-68. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs>.
- Carbonell, Natalia Garcia & Alcazar, Fernando Martin. (2018). Is double fit a sufficient condition

- for SHRM success? *Emerald*, 23(2), pp 264-284. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/276443158_Is_double_fit_a_sufficient_condition_for_SHRM_success.
- Chedwik, Clint. (2015). The Vital role of strategy in human resource management education. *Science Direct*, 15(4), pp 200-315. Retrieved from: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier>
- Dessler, Gary (2018). *Human Resource Management*. Us: florida intel university.
- Gomes, Emanuel & Glaister, Keith W (2020). Strategic agility and human resource management. *Science Direct*, 30(1), pp 23-44. Retrieved from: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/strategic-agility-and-human-resource-management>
- Schein, Edgar H. (2018). *Career Anchors: The Changing Nature of Careers Self Assessment*. London: Pfeiffer.
- Yong, Tan Cheng (2015). High-Performance human resource Strategies in Learning Schools. *MCB University Press*, 7(1), pp 32-39. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010313669/full/html>

