

## تبیین مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا

\* امیر محمدی اصل<sup>۱</sup>، سلیمان ایرانزاده<sup>۲</sup>، رضا خدایی محمودی<sup>۳</sup>، مجتبیٰ رضانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. دانشیار مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۳. استادیار مدیریت بازرگانی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۲/۰۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۳/۱۸)

### Explaining the Optimal Model of Human Resources Management Using the Strategic Reference Points Model at ATA Airlines Abstract

Amir Mohammadi Asl<sup>1</sup>, \*Soleyman Iranzadeh<sup>2</sup>, Reza khodaei Mahmoudi<sup>3</sup>, Mojtaba Ramezani<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of public Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

2. Associate Professor of Industrial Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

3. Assistant Professor of public Management, Islamic Azad University, Marand Branch, Marand, Iran.

4. Assistant Professor of Business Administration, Islamic Azad University, Bonab Branch, Bonab, Iran.

Received: ((21/04/2018) Accepted: (08/06/2018)

#### Abstract

This research is aimed at designing an optimal human resource management model using the strategic reference point model in the ATA Airline Company. This research is in terms of target is applied research and terms of its research method is correlation descriptive and its expected results can be applied in the ATA Airline. The statistical population of this study is all the directors and senior expert of Airline Ata. According to the method used in this research, for the first time, 24 people have been selected as sample size. And the second time, the sample size will be chosen to the number that can be answered. So in this study, composite samples were used to collect information. In this research SPSS software was used to analyze the data. The results of the hypothesis test indicate that there is a meaningful relationship between the outlook and organizational values, organizational values, organizational identity, organizational vision and organizational health, and the implementation of the strategic reference points (SRP) approach in ATA. One of the innovations in this research is the design of the model in the ATA Airlines, which distinguishes it from other existing research, which has been presented at the end of the proposal.

#### Keywords

Human Resources Management, Strategic Reference Points, Prospects, Working Values.

#### چکیده

این تحقیق به دنبال طراحی مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا می‌باشد. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش انجام تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است و از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می‌توان در ایرلاین آتا به کار برد از نوع کاربردی است. از کاربردهای مدیریتی این تحقیق می‌توان به استفاده از نتایج آن در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آتا اشاره کرد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارشناس ارشد ایرلاین آتا است. با توجه به نوع روش به کار گرفته شده در این تحقیق برای بار اول تعداد ۲۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است؛ و بار دوم نیز به تعدادی که بتوان به جواب مورد نظر رسید حجم نمونه انتخاب خواهد شد. بنابراین، در این تحقیق از روش نمونه‌گیری ترکیبی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات بیانگر این است که بین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های کاری و ارزش‌های سازمانی، چشم‌هویت‌سازمانی، چشم‌انداز و سلامت سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه معنی‌داری وجود دارد. از نوآوری‌های این تحقیق می‌توان به طراحی مدل در شرکت هواپیمایی آتا اشاره کرد که آن را از دیگر تحقیقات موجود متمایز کرده است که در پایان پیشنهادها نیز ارائه شده است.

#### واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، چشم‌انداز، ارزش‌های کاری.

\*Corresponding Author: soleyman iranzadeh

E-mail: [iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)

\* نویسنده مسئول: سلیمان ایرانزاده

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی را می‌توان فرایند بررسی و شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف و معرفی کرد. منظور از منابع انسانی تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به‌قصد و نیتی خاص و برای دستیابی به اهداف مشخصی به وجود آمده است. لذا، مدیریت منابع انسانی به استفاده صحیح از منابع انسانی جهت دستیافتن به اهداف سازمان توجه بسیاری می‌کند (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱). یکی دیگر از شاخه‌های مدیریت که در دهه‌های اخیر جایگاه بالاهمیتی در نظام مدیریت به دست آورده مدیریت استراتژی است. هرچند هر یک از مدیران در دامنه و قلمرو تخصص معینی فعالیت می‌کنند، لیکن مسئولیت اساسی و مشترک کلیه مدیران نیل به هدف‌های سازمان از طریق استفاده مؤثر از منابع مالی و انسانی است. مدیران ارشد براساس شناخت محیط کلان، محیط صنعت و آگاهی از توانائی‌های مالی و انسانی مؤسسه خود، راه‌های مختلف دستیابی به هدف‌ها را بررسی می‌کنند و از میان آنها راه یا راه‌های مناسب‌تر را برمی‌گزینند (حاج باقری، ۱۳۸۹). تحولات عمده در محیط کسب‌وکار، مثل جهانی شدن کسب‌وکار و سرعت بالای تغییرات در فناوری، باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمان‌ها گردیده است. در محیط کسب‌وکار امروز، مدیریت و کارکنان می‌باید توانایی برخورد با روابط درونی و وابستگی‌های مبهم و بغرنج میان فناوری، داده‌ها، وظایف، فعالیت‌ها، فرایندها و افراد را دارا باشند. در چنین محیط‌های پیچیده‌ای، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در زمان تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. مدیریت استراتژی مؤثر که بر مبنای اصول مفهومی معتبر قرار دارد بخش مهمی از این فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد. همچنین عدم اطمینان محیطی و شدت رقابت سازمان‌ها و مدیران، آنها را با چالش‌های متعدد مواجه ساخته است. شناسایی و مدیریت استراتژی یکی از رویکردهای جدید است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (بیگزاده، ۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، به انسان به‌عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد و برتری سازمانی توجه می‌نماید، مباحث منابع انسانی را می‌توان در دو سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد، مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای

سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تشدید رقابت در سطح ملی و جهانی، افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش‌های جدیدی روبرو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و هرروز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱). موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها، متضمن تجهیز کارکنان آن‌ها به آخرین مفاهیم مربوط به دانش و مهارت‌های حرفه‌ای و فناوری روز است، در این راستا یکی از وظایف کلیدی و مهم مدیران ارشد سازمان‌ها فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و توسعه برای نیروی کار خود به‌منظور دستیابی به بالاترین و مطلوب‌ترین سطح عملکرد است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۴).

هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت تدوین می‌کند (هالستید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند به‌وسیله آن به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. به تعریف کوپین استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. به تعریف چندلر استراتژی تعیین هدف‌های اساسی و بلندمدت یک سازمان و گزینش اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها است (لیواری و لیواری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی هم‌ستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (کاپلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). تصمیمات راهبردی طیف وسیعی را دربرگیرند که تولید یا عرضه یک محصول یا خدمت جدید، راهبرد تبلیغاتی جدید، ائتلاف راهبردی، خروج از یک بازار، ادغام با یک شرکت دیگر، تغییر تأمین‌کنندگان کلیدی، شراکت راهبردی و تغییر ساختار سازمان از آن جمله‌اند (پائووی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) در برنامه‌ریزی راهبردی با شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف

1. Hallstedt & et al.  
2. Livari and Livari  
3. Kaplan  
4. Paauwe

تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. نقاط مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود و نقاط مرجع استراتژیک به‌عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آن‌ها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند. بنابراین سؤال اساسی تحقیق این‌گونه بیان می‌شود که استراتژی بهینه منابع انسانی در ایرلاین آتا چگونه تدوین و رتبه‌بندی می‌شود؟

منابع انسانی را مهم‌ترین رکن و سرمایه هر سازمان دانسته‌اند. شناخت جایگاه این منابع، کشف و استخراج و به‌کارگیری گوهرهای نهفته در آن مهم‌ترین مسئولیت مدیران و رهبران سازمان است. به همین دلیل است که رمز موفقیت یا شکست سازمان را باید در توسعه منابع انسانی جست‌وجو کرد. (تیزنگ، ۲۰۰۹) توسعه منابع انسانی روح و حقیقتی است که تمامی فعالیت‌های روزمره و اهداف بلندمدت سازمان را در پوشش خود دارد و محصور و محدود کردن آن در یکی از واحدهای سازمان در کنار واحدهای سازمانی دیگر و تلقی بسته و بسیار ناقص از آن به‌عنوان آموزش رسمی افراد و یا ارتقای از جنبه اداری و نظایر آن حاکی از جهل نسبت به انسان، ظرفیت‌ها، استعدادها، منزلت او در اجتماع و سازمان و حتی جهل نسبت به مبانی حقیقی جایگاه، فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت و رهبری سازمان است (لوزی، ۲۰۰۵). امروزه مفاهیم و رویکردهای نظیر جذب، استخدام، نگهداری، کار تیمی، تنبیه، موفقیت‌ها و شکست‌های کاری، مشارکت، تفویض اختیار، آموزش و یادگیری، انگیزه بخشی و تواناسازی، بهبود مستمر و نظایر آن همگی جنبه‌ها و جلوه‌های گوناگون «توسعه منابع انسانی» است. به نظر می‌رسد که ویژگی عصر ما جهانی شده باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هرچه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است. در چنین عرصه‌ای به باور بسیار از صاحب‌نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی آن‌چنان که لادو و ویلسون می‌گویند یک نظام مدیریت منابع انسانی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه انسانی از متعارف‌ترین و هزینه برترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌حساب

تعیین می‌شود (هادی‌زاده و نظامی‌وند چگینی، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند بازبینی سیستماتیک نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان برای اطمینان از این‌که تعداد موردنیاز کارکنان با مهارت‌های مشخص در زمان معین در دسترس هستند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهان رقابتی و پیچیده امروزی دارای ارزش و جایگاه ویژه‌ای است. آن چنان‌که سازمان‌ها در پی کسب مزیت رقابتی در حوزه منابع انسانی هستند (درویش و همکاران، ۱۳۹۳). منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و... وابسته به نیروی انسانی است (جوسف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). علی‌رغم پیشرفته‌ای فنی و تکنیکی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی شود و انسان به‌عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به‌درستی شناخته و توان و استعدادها را نهفته او را پرورش داده و به نحو مؤثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند (دیوید، ۱۳۹۲). احتیاج کشورهای در حال توسعه به نیروی انسانی و مدیران لایق در سطح بالا همان‌قدر مبرم و محسوس است که احتیاجشان به سرمایه. به‌عبارت‌دیگر، این کشورها قبل از تربیت این‌گونه نیروها نخواهند توانست از وجود سرمایه به نحو مطلوب استفاده کنند (گست، ۱۹۸۷). بنابراین، به‌منظور به‌روزی بالاتر و ارائه خدمات و اجرایی مؤثر و کارآمد مأموریت‌ها ضرورت دارد تا نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها همت گمارد. حلقه مفقوده‌ایی که بی توجهی به آن از حفظ، توسعه و پایداری نیروی انسانی خواهد کاست. (هوشمند، ۱۳۹۰). منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک و چارچوب عملیاتی سازمان یکپارچه شود، پس ضروری است منابع انسانی نه‌تنها در جهت‌گیری استراتژیک سازمان بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی‌اش به‌طور فعال مشارکت نماید (میرسپاسی، ۱۳۸۰).

نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده و با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به‌طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول موردنظر هدایت شوند. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان

هستند. برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه این صنعت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به کار گرفته شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای توسعه گردشگری استان، می‌باشند.

بزرگ‌خو و افشاری (۱۳۹۱)، از تکنیک تحلیل شبکه و SWOT جهت مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی‌ها ST بهترین استراتژی برای مدیریت منابع انسانی در شرکت ایران مریوس است. اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی عبارت‌اند از:

- استفاده از توانمندی‌های سازمان برای جذب پشتیبانی‌های مالی برای پرداخت پاداش و دستمزد؛
  - سرمایه‌گذاری سازمان برای جذب افراد متخصص و تحصیل کرده بیرون سازمان؛
  - سرمایه‌گذاری سازمان برای تهیه تجهیزات پیشرفته و ماشین‌آلات؛
  - استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای اطلاع‌رسانی افکار عمومی از برنامه‌های ایمنی سازمان و توسعه برنامه‌های ایمنی و بهداشت حرفه‌ای.
- میری (۱۳۹۰) به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) پرداخت. این مطالعه در جامعه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) اجرا تا به کمک نتایج آن، اولویت هریک از این مؤلفه‌ها در جامعه آماری شناسایی و الگوی بومی عوامل مؤثر بر ایجاد احساس توانمندی روان‌شناختی، در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی برای شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) ارائه شد.

پزشک (۱۳۹۰) به ارائه مدل راهبری و کنترل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هولدینگ پرداخت. مؤلفه اساسی در تحقق اهداف فوق، با تشکیل شورای راهبری مدیریت منابع انسانی شامل کمیته راهبری منابع انسانی و کمیته راهبری استقرار مدل تعالی منابع انسانی به‌عنوان چارچوب پیشنهادی تشریح می‌شود و در ایجاد یکپارچگی لازم بین این سه مؤلفه، بر استقرار مجمع ادواری به‌عنوان عاملی ارزش‌آفرین در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های هولدینگ تأکید می‌شود.

زاهدیان (۱۳۹۰) به بررسی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی همگام با مدیریت دانش پرداخت. این

می‌آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های مؤثر انجام کار است. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان‌ها دست یابند و در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بینند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد. (شبه چی چانگ، ۲۰۱۱).

آسیان و همکاران در سال (۱۳۸۸) پژوهشی را با عنوان «ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی» انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد اگر شاخص‌های ارزیابی از طریق یک متدولوژی ساختارمند به کار گرفته شوند، ابزاری پویا و مؤثر برای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشند. همچنین روند افزایشی شاخص‌های مدل پیشنهادی، بیانگر تأثیر مثبت استقرار سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقای سطح بهره‌وری سازمان می‌باشد.

صادقی و همکاران در سال (۱۳۹۰) پژوهشی را با عنوان «تحلیل اثربخشی سیستم‌های اطلاعات بازاریابی بر کارآمدی برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی بانک‌ها)» انجام دادند. نتایج تحلیل‌های روندگرایی خطی حاکی از آن است که متغیرهای محتوای اطلاعات و شکل آن، به ترتیب، دارای بیشترین و کمترین میزان توضیح‌دهندگی تغییرات عناصر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. از بین عناصر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز، تحلیل وضعیت و تخصیص منابع دارای بیشترین و هدف‌گذاری و سپس تنظیم اهداف و تدوین استراتژی‌ها دارای کمترین تأثیرپذیری از خروجی سیستم‌های اطلاعات بازاریابی هستند.

دهلمایی (۱۳۹۲) به تدوین استراتژی تأمین و توسعه منابع انسانی مطالعه موردی شهرداری بوشهر پرداخت. در این پژوهش سعی شده است که استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص شوند که چگونه یک سازمان کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند.

کازمی و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی به دنبال تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان براساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

شعبانپور و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی به دنبال طراحی مدل تلفیقی SWOT و شبکه فازی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان هستند. آنها با مقایسه مدل SWOT و مدل تلفیقی با متد فازی، نتیجه می‌گیرند که نتایج در شرایط عدم قطعیت یعنی با در نظر گرفتن روش فازی، قابل اعتمادتر هستند. آنها این روش را در سازمانی به عنوان نمونه مطالعاتی نیز اجرا کردند و به اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی پرداختند.

پول (۲۰۱۲) به بررسی راهبرد و عملکرد مدیریت منابع انسانی: پرداخت. این مقاله براساس نظریات و تحقیقات قبلی درباره راهبرد و مدیریت منابع انسانی بنا شده و به دنبال شناسایی روابط مهم بین راهبردهای شرکت، منابع انسانی آن و نتایج عملکرد آن است.

ستوندر (۲۰۱۲) به سنجش ارتباط بین مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی پرداخت. نتایج حاکی از آن است که از آنجایی که حوزه و محدوده عوامل داخلی در نظر گرفته شده است. بنابراین، باید این حوزه را گستراند و عوامل خارجی را نیز به‌طور آشکار بیان کرد.

اولادیو و همکاران (۲۰۱۱) بررسی کاربردی تأثیر نوع مالکیت و قدمت بر تجربیات به‌کارگیری استراتژی مدیریت منابع انسانی (SHMR) که نشان داده شده در بهره‌وری سازمانی مؤثر است. نتایج نشان می‌دهد که سیستم دانشگاهی نیجریه در به‌کارگیری HRM های استراتژیک بسیار میانه‌رو بوده و میزان به‌کارگیری این برنامه‌ها تا حد زیادی تحت تأثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه‌گذاران دانشگاه است.

ملیسا (۲۰۰۴) به بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کوچک پرداخت. نتایج حاکی از آن است که تصمیمات بالقوه اولیه منابع انسانی ناچار تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان را دارند. بسیار مهم است که ما درک کنیم چگونه این حوزه‌های کارکردی (و همچنین تکامل و تعامل آنها) بر سازمان‌های کوچک نوظهور اثر می‌گذارد و چگونه تصمیمات اتخاذ شده منابع انسانی در طول مراحل رسمی توسعه یک سازمان بر اهداف بلندمدت آن اثر می‌گذارد.

بیدمشکی پور (۲۰۰۹) به تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران پرداخت. این تحقیق برای بررسی مختصر و مفهومی درباره پیامدهای SHRM در ایران است. شرایط و عناصری که در اجرای SHRM در این کشور شرکت دارند به توجه بیشتری نیاز دارند. این مقاله در جستجوی عواملی است که بر اجرای SHRM در ایران تأثیرگذار هستند. برای نشان

مقاله درصدد است، نگاهی اجمالی به مدیریت دانش داشته باشد، سپس به تبیین نقش آموزش منابع انسانی به‌عنوان یک فرصت در راستای دستیابی به دانش و مدیریت آن در کارکنان پرداخته و در ادامه، با ارائه مدل راهبردی از مدیریت دانش جهت استقرار در سازمان‌های آموزشی، راهکارهایی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش، برای دستیابی به آموزش بهتر و رسیدن به جامعه دانش‌محور متناسب با اهداف سند چشم‌انداز آموزش در ایران ۱۴۰۴ ارائه می‌نماید.

فارسی جانی (۱۳۹۰) به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی جهت دستیابی به کلاس جهانی پرداخت. با توجه به اطلاعات به‌دست آمده عوامل کاری، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فردی و نوآوری به ترتیب بیشترین تأثیر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بوده‌اند.

ریبی (۱۳۸۹) به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اولویت آسیب‌های هریک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ‌سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده است.

یوسفی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی از تلفیق مدل‌های SWOT و ANP به‌منظور تدوین استراتژی در صنعت مواد غذایی استفاده کرده‌اند. در این راستا، پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدید و تعیین استراتژی‌های قابل اجرا و مناسب به رتبه‌بندی این استراتژی‌ها پرداختند. پس از رتبه‌بندی این استراتژی‌ها، به تجزیه و تحلیل و آنالیز حساسیت به‌منظور بررسی اثر تغییر شرایط مختلف در رتبه‌بندی استراتژی‌ها پرداخته شده است.

اربتانی و حداد<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی در پی تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از آنالیز SWOT در صنعت استیل در ایران هستند. روش مورد استفاده برای این پژوهش براساس مراحل زیر است: تدوین یک مدل بر پایه عوامل اصلی از جمله استخدام و تأمین، بهبود، نگهداری و برنامه‌ریزی منابع انسانی، استفاده از مدل دیوید، براساس مدل SWOT و استفاده از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی.

1. Yousefi & et al.

2. Arbatani & Hadad

3. Shabanpour & et al.

دادن، تحقیق به فرهنگ در سطح ملی می‌پردازد که بر سبک مدیریتی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

پیرون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ در پژوهشی با عنوان «ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در کتابخانه‌های دانشکده پزشکی» به این نتیجه رسیدند که ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک برای پرورش توسعه اقتصادی به‌عنوان پل ارتباطی بین فعالیت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی عمل می‌کند. روش‌های ارزیابی در حال حاضر که شامل انواع شاخص‌های مالی سنتی مرتبط با کسب‌وکار و همچنین روش‌هایی که بر جامعه عمل پوشاندن به قسمتی از فرایندهای ارزیابی تلاش می‌کند توسط محققان مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده در تمام مؤسسات مختلف هنوز می‌تواند به‌عنوان فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک براساس مورد راهنمایی قرار گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان ابزارهای مدیریت برای کمک به مدیران در فراهم‌کردن کتابخانه‌ها در جامعه مورد مطالعه استفاده می‌شود. اگرچه نیازهای قوی برای رهبران در برقراری ارتباطات به اهمیت ترکیب ارزیابی به فرایندهای برنامه‌ریزی باقی مانده است.

هالستد و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۳ پژوهشی را با عنوان «عناصر کلیدی اجرای چشم‌انداز پایداری استراتژیک در فرایند نوآوری محصول» انجام دادند. نتایج به‌دست آمده به نقاط قوت و چالش‌های شرکت با توجه به اجرای چشم‌انداز پایداری استراتژیک در فرایند نوآوری محصول تقسیم شده است. از این پژوهش، هشت عنصر کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز یک چشم‌انداز پایداری استراتژیک شناسایی شده است. این عناصر به چهار دسته تقسیم شده است: سازمان، فرایندهای داخلی، نقش‌ها و ابزار. این فرض می‌کند که ترکیب این عناصر کلیدی فرایندهای نوآوری محصول یک شرکت را به یک چشم‌انداز پایداری استراتژیک که موفقیت بلندمدت شرکت را پشتیبانی خواهد کرد تشویق می‌نماید.

جوزف و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۸ پژوهشی را با عنوان «اجرای برنامه‌های مدیریت منابع: شناخت کلیدهای موفقیت» انجام دادند. نتایج حاصل از این مطالعه مبنایی را برای درک بهتر روش‌های پیاده‌سازی موفق ارائه می‌نماید. بهترین روش پیاده‌سازی معیارها شناسایی آن‌ها با استفاده از یافته‌های تحقیق است. یافته‌های اصلی این تحقیق این است که اجرای یک فرایند پیچیده باید تمام تلاش‌های خود را برای اطمینان از

موفقیت بهترین معیارهای مورد استفاده در عمل بکار گیرد. عدم رسیدگی به هریک از معیارهای ممکن برای رسیدن به نتایج مورد نظر منجر به شکست خواهد شد.

بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. درواقع، انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این‌رو، نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. لذا، با توجه به موارد بالا در این پژوهش قصد داریم فرضیات زیر را مورد آزمون قرار دهیم:

۱. بین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۲. بین ارزش‌های کاری و ارزش‌های سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۳. بین چشم‌هویت‌سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۴. بین چشم‌انداز و سلامت سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش انجام تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد زیرا به دنبال کشف روابط هریک از متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی می‌باشد و از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می‌توان در ایرلاین آتا به کار برد از نوع کاربردی است. این تحقیق از نوع تحقیقات میدانی است، با توجه به این‌که در این پژوهش مطالب مربوط به اطلاعات نظری، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق براساس اطلاعات موجود در کتب، مقالات، مجلات، پایان‌نامه‌ها و شبکه اینترنت جمع‌آوری شده است لذا این تحقیق از نوع کتابخانه‌ای است.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه و مصاحبه است. روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق پیمایشی و کتابخانه‌ای است از که از روش پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌های خام پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده و از روش

1. Piorun

2. Hallstedt & et al.

3. Joseph & et al.

### یافته‌ها پژوهش

با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت همه پاسخگویان به سؤالات مرد بوده‌اند.

جدول ۱. توصیف متغیر جنسیت

جنسیت	درصد	درصد روایی	درصد تجمعی
مرد	100.0	100.0	100.0
فراوانی	24		

نتایج سن در جدول ۲ نشان داده شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت ۲۵ درصد پاسخگویان در بازه سنی ۳۰-۴۰ سال، ۵۸/۳ درصد پاسخگویان در بازه سنی ۴۰-۵۰ سال و ۱۶/۷ درصد پاسخگویان نیز بالای ۵۰ سال سن داشتند.

جدول ۲. توصیف متغیر سن

سن	درصد	درصد روایی	درصد تجمعی
30-40	25.0	25.0	25.0
40-50	58.3	58.3	83.3
50بالا	16.7	16.7	100.0
جمع	100.0	100.0	

تحصیلات لیسانس، ۵۴/۲ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۸/۳ درصد دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

کتابخانه‌ای نیز برای جمع‌آوری ادبیات و پیشینه تحقیق بهره گرفته شده است.

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارشناس ارشد ایرلاین آتا می‌باشد. با توجه به نوع روش به‌کار گرفته شده در این تحقیق برای بار اول تعداد ۲۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است و بار دوم نیز به تعدادی که بتوان به جواب مورد نظر رسید حجم نمونه انتخاب خواهد شد. بنابراین، در این تحقیق از روش نمونه‌گیری ترکیبی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. شیوه تحلیل داده‌ها در این تحقیق به دو صورت انجام شده است که در مرحله اول با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و در مرحله دوم نیز با استفاده از ماتریس سؤالات مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نتایج سطح تحصیلات در جدول ۳ نشان داده شده است. نتایج بیانگر این است که از بین پاسخگویان ۳۷/۵ درصد دارای

جدول ۳. توصیف متغیر سطح تحصیلات

تحصیلات	درصد	درصد روایی	درصد تجمعی
لیسانس فوق	37.5	37.5	37.5
فوق لیسانس	54.2	54.2	91.7
دکتری	8.3	8.3	100.0
جمع	100.0	100.0	

جدول ۴. توصیف متغیر چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی

واریانس	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد
۱.۲۰۰	۳.۰۶۹۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۲۴
۱.۰۱۴	۲.۷۵۶۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۲۴
۱.۱۱۹	۲.۸۸۵۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۲۴
۰.۹۴۷۴۹	۳.۱۹۴۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۲۴

### آزمون فرضیات

در این تحقیق از آنجا که مقیاس اندازه‌گیری رتبه‌ای بوده و امکان استفاده از ضریب همبستگی پیرسون موجود نیست ابتدا آن را به شبه‌فاصله‌ای تبدیل کرده سپس از آزمون ضریب همبستگی پیرسان بهره گرفته شده است. در اینجا ابتدا به آزمون فرضیات با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون می‌پردازیم سپس با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک به بسط استراتژی‌های شرکت هواپیمایی آتا می‌پردازیم.

نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیات بیانگر این است که بیشترین مقدار به‌دست آمده برای همه متغیرهای تحقیق ۵ و کمترین مقدار نیز ۱ است. از سوی دیگر نیز می‌توان گفت مقدار میانگین به‌دست آمده برای متغیرهای تحقیق جز متغیر ارزش‌های کاری در سازمان و هویت‌سازمانی بالاتر از متوسط است و این متغیرها میانگین کمتر از متوسط را کسب کرده‌اند.

جدول ۵. آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	مقدار ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	نتیجه
اول	۰/۷۷۰	۰/۰۰۰	تأیید
دوم	۰/۷۵۷	۰/۰۰۰	تأیید
سوم	۰/۴۲۱	۰/۰۴۱	تأیید
چهارم	۰/۸۰۹	۰/۰۰۰	تأیید

در جدول زیر استراتژی‌های منابع انسانی در هفت گروه برای شرکت هواپیمایی آتا طراحی شده است: در جدول ۶ استراتژی‌های منابع انسانی برای شرکت هواپیمایی آتا نشان داده شده است.

نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیات بیانگر این است که بین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های کاری و ارزش‌های سازمانی، چشم‌هویت‌سازمانی، چشم‌انداز و سلامت سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در آتا رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۶. استراتژی‌های منابع انسانی

۱	توسعه نظام پرداخت و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، توانمندی‌ها و ویژگی‌های شغل و شاغل
۲	طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی
۳	شناسایی و ایجاد ذخیره استعدادها در شرکت هواپیمایی آتا و پرورش نسل جدید مدیران
۴	توسعه توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی شرکت هواپیمایی آتا با استفاده از روش‌های نوین آموزشی شامل مربیگری، آموزش الکترونیک و کانون ارزیابی و توسعه مدیران
۵	افزایش روحیه کارآفرینی و نوآوری در میان کارکنان شرکت هواپیمایی آتا به‌منظور توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان انشعابی
۶	ارتقای برند منابع انسانی شرکت هواپیمایی آتا
۷	ساماندهی نیروهای خدماتی در شرکت هواپیمایی آتا

گام اجرا شود تا بتوان به‌طور سازمان‌یافته‌ای اقدامات بهبود مرتبط با هر دسته شغل را ارائه کرد. در جدول زیر برای هر زیرسیستم معیارهای متناسب انتخاب شده و با توجه به چهار دسته‌بندی کلی مدل نقاط مرجع استراتژیک هر زیر معیار بررسی شده است.

در این مرحله برای چهار زیرسیستم اصلی منابع انسانی «ارزیابی عملکرد»، «پاداش و جبران خدمات»، «تأمین» و «روابط کارکنان» بر اساس معیارهای هر زیرسیستم که با توجه به ماهیت هر زیرسیستم تعیین شده‌اند و به تفکیک مشاغل دسته‌بندی شده استراتژی‌های کارکردی ارائه می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، به‌منظور ارائه اقدامات و الزامات بهبود باید این



**جدول ۷. تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی به تفکیک مشاغل شرکت هواپیمایی آتا**

معیارهای هر زیرسیستم	متعهدانه	پدرانه	ثانویه	پیمان کارانه
انگیزشی	خیلی کم	کم	بسیار زیاد	متوسط
عینی / ذهنی	ذهنی	عینی	مختلط	مختلط
مطلق / نسبی	مختلط	مطلق	مختلط	نسبی
توزیع اجباری یا آزاد	اجباری	اجباری	آزاد	-
مبنای پرداخت	شایستگی و عملکرد	عضویت ارشدیت و اندکی عملکرد	با نظر سرپرست	مهارت
سطح پرداخت	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار	قانون کار	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار
برابری خارجی	برابر با بازار	کمتر یا برابر با بازار	برابر با بازار	بیشتر از بازار
مدیریت و تنوع عوامل انگیزشی	متنوع و متمایل به انگیزش‌های درونی	مختلط و تأکید بر پاداش‌های درونی	تأکید بر پاداش‌های بیرونی	مختلط و تأکید بر پاداش‌های بیرونی
پرداخت ثابت یا متغیر	افزایش پرداخته‌ای متغیر نسبت به ثابت	تأکید نسبی بر پرداخته‌ای ثابت	پرداخت نسبت متغیر	پرداخت کاملاً متغیر
نحوه پرداخت	شفاف	نسبتاً شفاف	محرمانه	محرمانه
میزان سهیم کردن در ریسک	تأکید بر ریسک‌پذیری	تأکید نسبی بر ریسک‌گریزی	تأکید بر ریسک‌گریزی	تأکید بر ریسک‌پذیری
توسعه کارکنان	محدود و تأکید بر یکپارچه‌سازی	وسیع، توجه به مهارت شایستگی و هنجارها می‌شود	معمولاً وجود ندارد.	وسیع، توجه به مهارت است.
گستره تلاش‌های تأمین	شبکه وسیع استانداردها در سطح بالایی متوسط است.	محدود، استانداردها در سطح بالاست	شبکه وسیع، استانداردها در سطح پایین است.	محدود، استانداردها در سطح متوسط است
روش‌های تأمین	ترکیبی وسیع از روش‌ها، رسمی و غیررسمی؛	ترکیب حدودی از روش‌ها، غیررسمی	ترکیبی وسیع از روش‌ها، بیشتر مواقع رسمی	ترکیبی محدود از روش‌ها، غیررسمی
معیارهای تأمین	معیار براساس شایستگی‌های فعلی است، مقداری به سازگاری بافرهنگ سازمان توجه نمی‌شود.	به توسعه توانایی‌های بالقوه توجه می‌شود، معیار براساس ترکیبی از شغل و شایستگی افراد است. توجه زیادی به سازگاری بافرهنگ سازمانی می‌شود، اعتماد زیادی به روش‌های پیچیده می‌شود.	معیار براساس شایستگی‌های فعلی و شغل است، توجه کمی به سازگاری بافرهنگ سازمانی می‌شود یا الا توجه نمی‌شود.	به توسعه توانایی‌های بالقوه توجه می‌شود، معیار براساس شغل است، مقداری به سازگاری بافرهنگ سازمان توجه می‌شود.
روش‌های گزینش	اعتماد زیادی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد کمی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد کمی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد متوسطی به روش‌های پیچیده می‌شود.
دستگاه‌های کار	تعهد محدود	تعهدگرا	کنترل‌گرا	انتقالی
برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان	مطرح نیست	برنامه‌های کمک به کارکنان و خانواده به اجرا درمی‌آیند.	مطرح نیست	محدود به اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان می‌شود.

طراحی شده است که اطلاعات تفصیلی هر یک از مشاغل در جدول آورده شده است.

در جدول بالا استراتژی‌های فرعی مربوط به حوزه کارکردی و همچنین معیارهای هر زیرسیستم و درنهایت استراتژی‌های متعهدانه، پدرانه، ثانویه، پیمان کارانه

## بحث و نتیجه گیری

خواه مسئله سرمایه انسانی از دیدگاه اقتصاددانان نگریده شود و خواه از منظر صاحب نظران مدیریت منابع انسانی، اهمیت و ضرورت این مهم در سازمان‌های امروزی غیرقابل انکار بوده و نیازمند سرمایه‌گذاری‌های وسیع در این زمینه است. برنامه‌های یادگیری اگرچه هنوز مهم هستند، اما یک شخص باید به خود مدیریتی توسعه خود بپردازد و شایستگی‌های خود را به صورت منظم در جهت دستیابی اثربخش عملکرد شغلی به‌روزرسانی نموده و گسترش دهد. بر این اساس، مسئله از آنجا آغاز می‌شود که سازمان‌های امروزی نیازمند بازتعریف نظام آموزش و یادگیری خود هستند. زیرا همان‌طور که سالیانچر (۲۰۰۴) بر آن تأکید کرده است، امروزه یادگیرندگان به‌طور فزاینده‌ای با این چالش مواجه‌اند که باید مسئولیت‌پذیری بیشتری برای یادگیری و توسعه خودشان در کارهای سازمانی بر عهده بگیرند.

با توجه به نتایج کسب شده می‌توان گفت فرضیه اول تحقیق تأیید شده است. بین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در آتا رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج نشان داد بین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا ۷۷ درصد رابطه معنی‌داری وجود دارد. چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی نقطه قوطی برای بهبود و کسب شایستگی‌های ممتاز در یک سازمان محسوب می‌شود. شرکت هواپیمایی آتا با برخورداری از مدیران متخصص و کار بلد توانسته است چشم‌اندازهای مناسبی را برای شرکت خود تدارک ببیند اما چیزی که می‌تواند نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا نماید نیروی انسانی شرکت است که از دانش لازم برخوردار بوده باشند. مدیران باید به‌درستی چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی را مشخص و در جهت بهبود آن تلاش نمایند. با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت فرضیه دوم تحقیق تأیید شده است. بین ارزش‌های کاری و ارزش‌های سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در آتا ۷۵ درصد رابطه معنی‌داری وجود دارد. ارزش‌های کاری و سازمانی از متغیرهای مهمی هستند که در این تحقیق مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. مدیران باید نگرش مثبتی در مورد ارزش‌های کاری و سازمانی داشته باشند. ارزش‌ها موجود در سازمان جلوه و نمایی از سازمان را ارائه می‌نمایند که در نهایت منجر به شکل‌گیری هویت سازمانی می‌شود. ارزش‌های کاری و سازمانی به‌نوبه خود موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت را پیش می‌کشد که این موضوع از جایگاه ممتازی در بحث‌های مدیریتی به خود اختصاص داده و

شرکت‌های بیشتری هستند که تلاش می‌نمایند در برابر جامعه مسئول باشند و کارها و فعالیت‌های بشردوستانه بیشتری را برای حفظ موقعیت خود در جامعه انجام می‌دهند. نتایج به‌دست آمده بیانگر این است که فرضیه سوم تحقیق تأیید شده است. بین چشم‌اندازهای سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا ۴۲ درصد رابطه معنی‌داری وجود دارد. باید در شرکت هواپیمایی فعالیت‌هایی جهت بهبود هویت سازمانی صورت گیرد که کارکنان شرکت را از آن خود بدانند. اگر چنین دیدگاهی در بین کارکنان تقویت شود و کارکنان نسبت به همه امورات شرکت حساس باشند و برای از بین بردن همه مشکلات تلاش نمایند در آن صورت می‌توان انتظار داشت که هویت سازمانی نقش پررنگ‌تری در شرکت هواپیمایی داشته است. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که فرضیه چهارم تحقیق تأیید شده است. بین چشم‌انداز و سلامت سازمانی و پیاده‌سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در آتا ۸۰ درصد رابطه معنی‌داری وجود دارد. در شرکت هواپیمایی آتا کارکنان و مشتریان باید احساس امنیت داشته باشند. باید تاکتیک‌هایی را برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در شرکت تدارک دید که کارکنان بر مبنای شایستگی‌هایی که دارند ترفیع یابند و در این خصوص باید تعارضاتی که در شرکت وجود دارند را برطرف نمود تا از این طریق بتوان سلامت سازمانی را در شرکت هواپیمایی آتا تقویت کرد. نوع نگرش افراد و مدیران در شرکت باید از روی مهارت‌ها و تخصص‌هایی باشد که بتواند سازمان را به درجه اعلا برساند.

لنینگ هال و لنینگ هال (۱۹۸۸) و دیگران بیان کرده‌اند که تدوین استراتژی منابع انسانی باید منطبق با هر سازمان انجام شود و همین‌طور باید از روش‌های مختل برای آن هدف استفاده کرد. در این پژوهش با استفاده از یک مدل تلفیقی نوآورانه و گام‌به‌گام، هدف اصلی تحقیق که تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه است، بر این اساس محقق شده است. بدین منظور، مدل نقاط مرجع استراتژیک بامبرگر و مشولم به همراه تحلیل محیط درونی و بیرونی ترکیب و با استفاده از نظرات پنل خبرگان نیروی انسانی متشکل از مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فعال در منابع انسانی سازمان مورد مطالعه مراحل اجرایی گام به گام طی شده است؛ در نتیجه تلفیق این دو روش، موجب بهبود مدل اجرایی تحقیق شده است. برخلاف مدل‌های پیشین که در مرحله اجرا به صورت شفاف روش تحقیق نظام‌مندی را دنبال نکرده‌اند، تحقیق حاضر مراحل تحقیق را به‌طور مشخص و گام‌به‌گام

دانشی، تخصصی و اطلاعاتی به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مطالبه می‌شود و اکنون مفهوم یادگیری و توسعه مادام‌العمر، اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که این امر ضرورت بازنگری رویکردهای حاکم بر آموزش و یادگیری در سازمان‌ها را از دوره‌های ضمن خدمت گروهی به فضاهای یادگیری شخصی و خود راهبر را ایجاد می‌کند.

• از آنجا که تدوین استراتژی منابع انسانی رویکردی نوین را می‌طلبد نقش مدیران سازمان‌ها در حمایت از این رویکرد با نشان دادن توجه به آن و فراهم کردن بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (در ابعادی مانند تکنولوژی، فرهنگ، رفتار سازمانی) پراهمیت بوده و کمک شایان توجهی به توسعه سرمایه‌های انسانی خواهد نمود.

• پیشنهاد می‌شود ارزش‌های کاری و سازمانی در شرکت هواییمیا آتا با توجه به ارزش‌های اسلامی ایرانی تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شود.

توضیح داده است تا نتایج حاصله از پژوهش دارای شفافیت لازم باشند. استفاده از سطوح مختل سازمان در تدوین استراتژی منابع انسانی به همراه تبدیل این استراتژی‌ها به اقدامات اجرایی و الزامات بهبود توصیه شده، تدوین استراتژی منابع انسانی را به طرح‌های جاری و آتی سازمان مورد مطالعه ارتباط داده است که این موضوع نتایج تحقیق را به سمت و سوی اثربخشی حداکثری سوق داده است. در پایان پیشنهادها زیر ارائه شده است.

• در سطح سازمانی پیشنهاد می‌شود، معماری سازمانی و به‌ویژه معماری حوزه منابع انسانی به‌گونه‌ای در نظر گرفته شود که در نظام‌های منابع انسانی، رفتارهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی کارکنان پررنگ‌تر شود. از جمله این نظام‌ها، نظام آموزش و یادگیری سازمان است.

• توسعه سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها خود نیازمند رویکردی جدید به امر آموزش و یادگیری بوده چراکه اولاً نیازهای متنوع

## منابع

منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی)، راهور، (۱۱).

دیوید آر.ف. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسایان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

درویش، حسن؛ موعلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی بلال (۱۳۹۳). «تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۶ (۱۱).

میرسپاسی، ناصر؛ حیدرپور، فرزانه و ابراهیمی، رقیه (۱۳۹۴). «امکان‌سنجی حسابداری منابع انسانی سازمان مورد مطالعه: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران)». *فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت*، ۸ (۲۴).

میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و شفیق‌زاده، رضا، (۱۳۸۸). «مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون». *تعاون*، ۲۰ (۲۱۲).

نمازی، محمد و جامعی، رضا. (۱۳۸۹). «نقش اطلاعات حسابداری (هزینه‌یابی) منابع انسانی روی سازه‌های سیستم ارزیابی متوازن شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». *مجله پژوهش‌های حسابداری مالی*، ۲ (۴)، ۴۴-۲۱.

ابراهیمی سعید؛ پوررضا ابوالقاسم؛ فرزبان‌پور فرشته و رحیمی فروشانی عباس (۱۳۹۶). «ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM». *مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، ۱۵ (۲)، ۱۵۸-۱۴۷.

ابراین، جیمز (۱۳۸۶). *سیستم‌های اطلاعات مدیریت*. ترجمه: امیر مانیان، مهدی فتاحی، بهاره واثق، تهران: انتشارات نگاه دانش.

بهرامی، سوسن؛ یار محمدیان محمدحسین؛ رجایی‌پور سعید و بختیار نصرآبادی حسعلی (۱۳۹۱). «رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری در دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیرعلوم پزشکی استان اصفهان». *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹ (۶)، ۸۷۰-۸۷۷.

بیک‌زاده جعفر (۱۳۹۱). «تبیین مدیریت ریسک و ضرورت اعمال آن در بانک‌های ایرانی». *بانک و اقتصاد*، شماره ۱۱۸، ۲۱-۱۶.

حاج باقری، صادقی (۱۳۸۹). بررسی وضعیت مدیریت ریسک در صنعت ساخت کشور. *ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه*.

خوشبخت، میرزاعلی؛ خائف الهی، احمدعلی و احمدی، سید علی‌اکبر (۱۳۹۱). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت

- یزدخواستی، بهجت؛ آذربخش، علی محمد، مرتضوی و آب‌الوان راضیه (۱۳۹۳). «رابطه بین جنسیت و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی». زن در توسعه و سیاست، ۱۲(۲)، ۳۲۳-۳۰۵.
- Abdullah, A. H. & Sentosa, I. (2012). "Human resource competency models: changing evolutionary trends". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- Ansari, M.E., Shaemi, A., Atafar, A., Ghasemi, V. & Safari. A. (2012). "The Effect of CT on HRMS: Case of Automobile Industry in Iran". *International Journal of Business and Management*, 7(2), 58-72.
- Armstrong, M. (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*. Seyed Mohammad Aarabi and Omid Mahdieh. Tehran: cultural research bureau publications. (in Persian).
- Fehsenfeld, C. (2010). "Founders' sensemaking and sensegiving behaviors effect on the organizational identities of new charter schools". *Boston in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education*. University of Massachusetts.
- Chi Chang, Sh. (2011). "Bandit cellphones: A blue ocean strategy Technology in Society". 32(3), 219-223.
- Losey, M., Meisinger, S. & Ulrich, D. (2005). *The future of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Hallstedt, S., Thompson, A. & Lindahl, P. (2013). "Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process". *Journal of Cleaner Production*, 51, 277-288.
- Joseph, C., Gunton, T. I. & Day, J.C. (2008). "Implementation of resource management plans: Identifying keys to success". *Journal of Environmental Management*, 88, 594-606.
- Kenworthy, T & Verbeke, A. (2015). "The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing". *European Management Journal*, 33, 179-190.
- Livari, N & Livari, J. (2010). "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods". *Contents lists available at Science Direct Information and Software Technology journal*, 53, 509-520.
- Paauwe, J. (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects". *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Yazıcıoğlu, I. & Koç, H. (2009). "A Comparative Study into the Level of Institutionalization of Family-Run Enterprises". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Zheng, C. (2013). "Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals". *Asia Pac. Bus. Rev.* 19(1), 1-15.