

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۹

صفحات: ۵۸-۸۱

نوع مقاله: پژوهشی

الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی)

علی جعفری^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۱/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۹

چکیده

صنعت حمل و نقل هوایی در دهه اخیر در جهان، به عنوان یکی از مهم ترین محورهای توسعه و رشد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مطرح شده و از جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برخوردار است. این پژوهش باهدف تدوین الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی) انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی و به طور ویژه رویکرد فراترکیب است. در راستای روش شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شده است و برای رسیدن به مدل جامع تعالی منابع انسانی هفت گام طی شد و در نهایت الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی) مشخص گردید. به منظور بررسی اعتبار مدل روایی محتوایی بر اساس نظر خبرگان و جهت پایایی مدل از شاخص کاپا استفاده گردید و در حد قابل قبولی گزارش شد. به منظور مشخص نمودن مفاهیم و کدها پس از بررسی مدل‌های مختلف در سایت‌های معتبر علمی داخلی و خارجی و همچنین بررسی متون و کتب مختلف پس از شناسایی ۳۵ مدل مختلف، ۲۱ مدل انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل در نهایت ۶۹ کد تطبیقی و ۱۵ مفهوم (رهبری و مدیریت تخصصی فرودگاهی، حفظ و نگهداشت منابع انسانی فرودگاهی، سازمان منابع انسانی فرودگاهی، مدیریت منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی فرودگاه، تأمین منابع انسانی فرودگاه، برنامه‌ریزی و استراتژی منابع انسانی فرودگاهی، توسعه مسیر شغلی کارکنان فرودگاه، کاربرد منابع انسانی فرودگاهی، تغییر و بهره‌گیری تلفیقی مدیریت منابع انسانی، نتایج عملکردی مدیریت منابع انسانی فرودگاهی، نتایج محیطی و ادراکی کارکنان فرودگاه، نتایج ایمنی و بهداشت مشتریان فرودگاهی، نتایج اجتماعی و واکنش‌های اتحادیه‌ها، نتایج سازمانی و بهره‌وری فرودگاهی، نتایج فرهنگی و ساختاری منابع انسانی فرودگاهی) را مشخص نمود و در نهایت الگوی پژوهش ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: تعالی منابع انسانی؛ فراترکیب؛ فرودگاهی؛ رویکرد تطبیقی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

مقدمه

صنعت حمل و نقل هوایی در دهه اخیر در جهان، به عنوان یکی از مهم ترین محورهای توسعه و رشد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مطرح شده و از جایگاه ویژه ای در برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برخوردار است (لی و یو، ۲۰۱۸). رشد فعالیت های اقتصادی و اجتماعی در ایران، لزوم جابه جایی سریع مردم و کالاها و در نتیجه افزایش روزافزون تقاضا بخش حمل و نقل هوایی را یک ضرورت اجتناب ناپذیر ساخته است. صنعت حمل و نقل هر کشوری بیانگر وضعیت اقتصادی و میزان توسعه صنعتی آن کشور است، به نحوی که این صنعت را باید یکی از عوامل مهم در توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و... هر جامعه ای به شمار آورد.

اهمیت این صنعت چنان است که اندیشمندان اقتصادی دنیا معتقدند، اگر در آغاز قرن ۲۱ کشورهای توسعه نیافته به این صنعت توجه لازم را نداشته باشند، رشد و توسعه این کشورها به حداقل خواهد رسید. بر این اساس و با توجه به شرایط اقلیمی و جغرافیایی ایران، نقش این صنعت را در توسعه همه جانبه کشور به خوبی می توان تبیین کرد. علاوه بر این، موقعیت ژئواستراتژیک و ژئوپلیتیکی ایران، به این کشور این امکان را می دهد که بتواند به عنوان قطب اصلی حمل و نقل منطقه ای به ایفای نقش ترانزیتی پردازد.

مهم ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از معیارها و شاخص های برتر در حوزه های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می کند، به گونه ای که حرفه ای های منابع انسانی از طریق آنها می توانند با ارزیابی مستمر فعالیت ها، رویه ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی آنها، نقاط قوت و حوزه های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها، برنامه ریزی نمایند. از جمله کاربردهای رویکرد تعالی منابع انسانی عبارت اند از: شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود حوزه های منابع انسانی، برنامه ریزی بهبود کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت منابع انسانی، بهبود و یا طراحی مجدد ساختار، فرآیندها، فعالیت ها و سیستم های منابع انسانی، به کارگیری معیارهای مختلف برای افزایش سهم منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی های کسب و کار و به کارگیری شاخص های عملکردی مختلف برای نشان دادن سهم منابع انسانی در عملکرد سازمانی.

بر اساس تعاریف ایکائو در سند ۸۱۲۶ و کتاب AIP^۱ ایران و به لحاظ تسهیلات مسافری و تجهیزات هوانوردی فرودگاهها به سه دسته فرودگاه های بین المللی درجه یک (فرودگاه هایی برای ورود و خروج ترافیک هوایی بین المللی که دارای کلیه تمهیدات مربوط به گمرک، مهاجرت واحد پزشکی، قرنطینه

1. AIP: Aeronautical International publication

گیاهی و حیوانی و سایر دستورالعمل‌های مشابه موجود بوده و سرویس مراقبت پرواز بر مبنای منطقی ارائه می‌گردد)، فرودگاه‌های بین‌المللی درجه دو یا مرز هوایی (فرودگاه‌هایی که برای ورود و خروج ترافیک هوایی بین‌المللی مناسب بوده و دارای تمهیدات مربوط به گمرک، مهاجرت واحد پزشکی، قرنطینه گیاهی و حیوانی و سایر دستورالعمل‌های مشابه و سرویس مراقبت پرواز به صورت محدود یا موقتی و براساس اخذ تاییده قبلی پرواز از فرودگاه است) و فرودگاه‌های داخلی (فرودگاه‌هایی که فقط برای ترافیک هوایی داخلی بایستی مورد استفاده قرار گیرند که به جز فرودگاه‌های کشور شامل آن دسته از فرودگاه‌های نظامی هم که در شرایط خاص مورد استفاده پروازهای کشور قرار می‌گیرند نیز است) تقسیم می‌شوند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان بین‌المللی هواپیمایی کشوری که تحت عنوان ایکائو شناخته می‌شود به عنوان مرجع اصلی برنامه‌های سازمان‌های هواپیمایی شناخته می‌شود. از نظر قانون‌گذاری نقش ایکائو عبارت است از تدوین دستورالعمل‌ها و راهنمایی برای اجرای ایمن عملیات هواپیمایی بین‌المللی و رشد برنامه‌ریزی و توسعه حمل‌ونقل هوایی. به مقدار زیادی این امر بستگی دارد به تدوین استانداردها و رویه‌های توصیه شده^۱ که در ضمایم هیجده گانه پیمان شیکاگو درج شده‌اند و منعکس‌کننده بهترین تجربه‌های عملیاتی کشورها هستند. دستورالعمل‌های خدمات ناوبری هوایی^۲ حاوی رویه‌هایی علاوه بر دامنه استانداردها هستند و در مواردی که انجام اقدامات ایمنی و کار آبی به صورت یکنواخت مطلوب است اعمال می‌شوند. طرح ناوبری هوایی حاوی جزئیات الزامات تسهیلاتی و خدمات خاص مناطق ایکائو است. در مجموع این اسناد چارچوب بین‌المللی برای ارتقاء کار آبی و ایمنی هوانوردی را تعیین می‌نمایند.

نگاهی به چشم‌انداز و اهداف راهبردی سازمان جهانی هوانوردی (ایکائو) می‌تواند مدیران را در طراحی برنامه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی یاری کند. چشم‌انداز سازمان جهانی هواپیمایی کشوری (ایکائو) را می‌توان توسعه ایمن، امن و رشد پایدار هواپیمایی کشوری از طریق همکاری کشورهای عضو دانست که اهداف راهبردی ارتقاء امنیت، رعایت اصول حفاظت محیط زیست، افزایش بهره‌وری، استمرار فعالیت‌های هوانوردی و تقویت هوانوردی جهان در حوزه قوانین کشورهای عضو را دنبال می‌کند.

سازمان بین‌المللی هواپیمایی کشوری موسوم به ایکائو کلیه کشورهای عضو را ملزم نموده است که بایستی فرودگاه‌های بین‌المللی خود را دارای گواهینامه فرودگاهی نمایند. سازمان هواپیمایی کشوری جمهوری اسلامی ایران که بالاترین مرجع قانون‌گذار و نظارتی صنعت هوانوردی کشور محسوب می‌شود، با انتشار مجموعه مقررات ملی هوانوردی در سال ۸۹ این الزام بین‌المللی را به فرودگاه‌های مرز هوایی کشور نیز تعمیم داده است.

۱. SARPS

۲. PANS

از طرفی صنعت حمل و نقل هوایی، در میان صنایع مختلف و هم‌چنین انواع شیوه‌های حمل و نقل از اهمیت زیادی برخوردار است. توسعه روزافزون صنعت هواپیماسازی و گرایش فزاینده به جابه‌جایی و نقل و انتقال مسافر و کالا در کم‌ترین زمان، موجب پیشرفت چشم‌گیر صنعت حمل و نقل هوایی، به‌ویژه در دو دهه اخیر شده است. فرودگاه‌ها زیربنایی‌ترین بخش از سیستم حمل و نقل هوایی محسوب می‌شوند و حضور نسل جدید هواپیماهای مدرن، رشد سریع حجم ترافیک، تقاضای سفرهای هوایی و تصویب قوانین و مقررات منسجم و دقیق برای مراحل مختلف عملیات پروازی، سبب شده تا فرودگاه به‌عنوان یک سیستم پیچیده و پویا محسوب شود.

مدیریت صحیح هر سازمان نیازمند آگاهی از وضعیت و عملکرد آن و تحلیل فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب است. برای تحقق چنین امری، باید میزان اهمیت هر بخش سازمان تعیین شود تا بتوان راهکارهای مناسبی را برای اتخاذ تصمیم و اولویت‌بندی هر قسمت اعمال کرد. تمامی ۱۹۰ کشور عضو ایکائو موظف هستند برای ارتقاء ایمنی خود در صنعت هوانوردی، نسبت به تدوین نظام‌نامه و برقراری سامانه مدیریت ایمنی در هر یک از بخش‌های ذینفع پنج‌گانه اقدام و اطمینان حاصل نمایند که سطح ایمنی مورد توافق حفظ و برای ارتقاء آن برنامه‌ریزی شده است. همان‌گونه که بیان شد، یکی از این بخش‌های پنج‌گانه فرودگاه‌ها می‌باشند. عملیات فرودگاهی از دو بعد حائز اهمیت است، یکی بعد خدمات هوانوردی و دیگر بعد خدمات زمینی. در مبحث خدمات هوانوردی کیفیت ارائه سرویس به پروازهای در حال نشست و برخاست و پروازهای مستقر در پارکینگ به‌منظور حمل بار و مسافر و عملیات سوخت‌گیری از دیدگاه زیرساخت‌های فرودگاهی، خدمات کنترل پرواز، مدیریت رمپ و نظارت بر سرویس‌های هندلینگ شرکت‌های هواپیمایی مورد نظر است. در مبحث خدمات زمینی کیفیت تسهیلات ارائه شده در ترمینال‌ها، حمل و نقل زمینی مسافرین، استراحتگاه‌ها و ... مدنظر است. از مجموعه عوامل دربرگیرنده تمامی بخش‌های فرودگاه، سطوح خدمات و کار آیی فرودگاه است.

سطوح ارائه خدمات فرودگاه در چهار بخش کلی خدمات عمومی پایانه (انتظار مسایعان، سرویس‌های بهداشتی، نمازخانه، دفاتر شرکت‌های هواپیمایی و فروش بلیط، خدمات گذرخانه و گمرک، بخش تحویل بار، دفاتر اداری و مدیریت فرودگاه)، خدمات بخش زمینی (پارکینگ و خدمات تاکسی و اتوبوس)، خدمات بخش رفاهی (خدماتی که برای رفاه و آسودگی حال مسافران از سوی شرکت‌های هواپیمایی و مسئولین فرودگاه ارائه می‌شود) و خدمات بخش هوایی (خدماتی که از سوی مسئولین و متولیان فرودگاه به شرکت‌های هوایی ارائه می‌شود که این خدمات بیشتر باهدف ایمنی ارائه خدمات با طیف گسترده و متناسب با رفع نیازهای ناوگان و دیگر بخش‌های شرکت‌های هوایی تعیین شده‌اند) خلاصه می‌شوند که داشتن برنامه مناسب در هر یک از این بخش‌ها منجر به تعالی و بهره‌وری هر چه بیشتر فرودگاه‌ها خواهند شد و این مسئله اهمیت موضوع منابع انسانی فرودگاه‌ها و مدیریت بخش منابع انسانی

را نشان می‌دهد (جعفری، ۱۳۹۸).

امروزه شرکت‌های هواپیمایی با خواسته‌های متفاوت مسافران و مدیریت نحوه برطرف کردن آن‌ها مواجه‌اند. همچنین برای رقابت با سایر شرکت‌ها، به مواردی توجه کرده‌اند که خیلی از این مفاهیم به منابع انسانی و خدماتی که ارائه می‌دهند بستگی دارد. طبق نظر شورای بین‌المللی فرودگاه (ACI)، کیفیت خدمات فرودگاه (ASQ) بهترین راه برای افزایش رضایت مشتری و افزایش درآمد غیر هوایی است. مطالعات فرودگاه نشان می‌دهد که درک کیفیت خدمات بر رضایت مسافران تأثیر می‌گذارد (ای.سی.آی، ۲۰۱۶). نتایج مطالعات موجود در زمینه کیفیت خدمات حاکی از این است که تعاریف و ادراک مشتری از کیفیت خدمات در سفرهای هوایی، متنوع و گسترده است به گونه‌ای که مدل‌های متداول کیفیت خدمات را شاید نتوان به خوبی برای آن به کاربرد (چانگ و یه^۱، ۲۰۰۲). کیفیت خدمات ارائه شده به مسافران فرودگاه را می‌توان در ارتباط با عواملی مانند دسترسی به محوطه‌ها و ترمینال‌های فرودگاه، محیط کلی فیزیکی و تعاملات رخ داده در نظر گرفت. با توجه به اینکه همه فرودگاه‌ها برای جذب مسافر رقابت می‌کنند، هر فرودگاه باید شاخص‌های مربوط به رضایت مشتری را مشخص کند (بوگیسویچ^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). در نتیجه، فرودگاه‌ها باید استانداردهای کیفیت خدمات را تعیین کنند، عملکرد واقعی را ارزیابی کنند و پیشرفت‌های لازم را اعمال کنند (چونسالاسین^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی، کارکنان و منابع انسانی می‌باشند. در واقع، سازمان‌ها باهدف گذاری‌های همسو با اهداف استراتژیک خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرآیندهای مناسب، تلاش می‌کنند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند.

در تدوین برنامه استراتژیک شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران در افق ۱۴۱۴ و نقشه استراتژی آن که از مناظر مالی، فرآیندهای داخلی، ذینفعان و رشد و یادگیری به آن پرداخته شده است. اهداف استراتژیکی از جمله ارتقای بهره‌وری، افزایش رقابت‌پذیری، ارتقای سطح کیفیت خدمات، سیستم‌های مدیریت یکپارچه، چابک سازی سازمانی، توسعه نظام‌های مدیریت اثربخش، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی و توسعه مدیریت دانش تدوین و ابلاغ شده است که در راستای اقدامات راهبردی اهداف فوق و آبخاری سازی (ترجمه برنامه استراتژیک به لایه‌های اجرایی) نیاز و پیروی از الگوهای کارآمد احساس می‌شود و در این راستا در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه الگوهای کارآمد متعالی با رویکردی تطبیقی در اجرای وظایف سازمانی بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

۱. Chang & Yeh

۲. Bogiswich

۳. Chonsalasin

امروزه بسیاری از کشورهای دنیا، علاوه بر تشویق سازمان‌ها و شرکت‌ها به پیروی از مدل‌های تعالی سازمانی از جمله ای. اف. کیو. ام، بالدريج و دمنینگ، از طریق مؤسسات و انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت و توسعه منابع انسانی به شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حوزه منابع انسانی آنها به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کرده باشند، جوایز و استانداردهایی در سطح ملی و بین‌المللی اعطاء می‌کنند که از جمله آنها عبارت‌اند از: جوایز تعالی منابع انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی) (انگلستان، استاندارد توسعه گر) پی. دیسنگاپور). یکی از دلایلی مهمی که سبب طراحی مدل جامع برای تعالی منابع انسانی شد، عدم جامعیت مدل‌های قبلی برای کمک به مدیران منابع انسانی به منظور شناسایی و درک کامل نقاط قوت و قابل‌بهبود ابعاد مختلف منابع انسانی سازمان خودشان است. به عبارت روشن‌تر، تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به حرفه‌ای‌های منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیتها، رویه‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها برنامه‌ریزی نمایند.

صنعت حمل‌ونقل هوایی، در میان صنایع مختلف و همچنین انواع شیوه‌های حمل‌ونقل از اهمیت زیادی برخوردار است، فرودگاه‌ها زیربنایی‌ترین بخش از سیستم حمل‌ونقل هوایی محسوب می‌شوند و حضور نسل جدید هواپیماهای مدرن، رشد سریع حجم ترافیک، تقاضای سفرهای هوایی و تصویب قوانین و مقررات منسجم و دقیق برای مراحل مختلف عملیات پروازی، سبب شده تا فرودگاه به‌عنوان یک سیستم پیچیده و پویا محسوب شود. از طرفی ساختار فرودگاه‌ها در ایران به‌عنوان یک سازمان تخصصی، یک ساختار دولتی ولی چند بعدی است که در اجرای مأموریت خود علاوه بر متأثر بودن از قوانین و مقررات ملی بایستی تابع قوانین و مقررات هوانوردی بین‌المللی از جمله سازمان جهانی هوانوردی (ایکائو) و اتحادیه بین‌المللی فرودگاه‌ها بوده و در اجرای مأموریت ذاتی خود باید تمامی دستورالعمل‌ها (انکس‌های ۱۹ گانه و آئین‌نامه‌های مختلف) را رعایت کنند. در این راستا فرودگاه‌های کشور بر اساس کتاب اطلاعات هوانوردی به سه دسته فرودگاه‌های بین‌المللی، فرودگاه‌های مرز هوایی و فرودگاه‌های داخلی تقسیم‌بندی می‌شوند که هر کدام از این فرودگاه‌ها دارای مشخصه‌های خاص خود هستند ولی به لحاظ منابع انسانی تقریباً یک ساختار سنتی و یکسانی را دارند. با توجه به تدوین برنامه استراتژیک شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران برای افق ۱۴۱۴ که دربرگیرنده نقشه استراتژی و نیز سند راهبردی مدیریتی است و نقشه استراتژی آن از چهار منظر مالی، فرآیندهای داخلی، ذینفعان و منظر رشد و یادگیری تدوین شده است که از منظر رشد و یادگیری و مالی در بعد اقدامات راهبردی به مدل‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت بهره‌وری پرداخته شده است. لذا تعالی منابع انسانی و ارائه الگوهای تعالی منابع انسانی با توجه به ساختارهای چند بعدی فرودگاه‌ها و نیز مناظر یاد شده و نقش فرودگاه‌ها به‌عنوان

سیستم‌های زیر بنایی در توسعه پایدار کشور از اهمیت به سزایی برخوردار است؛ از طرفی مقاله حاضر در راستای نقطه نظرات پیشنهادی به برنامه استراتژیک شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران و کاربردی نمودن آن در تدوین الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاه‌ها و نیز برنامه‌ریزی‌های مدیریت منابع انسانی نگاشته می‌شود.

تغییر و تحولات موجود در دنیای امروز و تشدید رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور به ارائه محصولاتی با قیمت پایین‌تر و کیفیت و قابلیت اطمینان بالاتر کرده است. این فشار موجود در رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی به نوعی انقلاب در حوزه منابع انسانی منجر شده که انواع سازمان‌ها را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد و این تحولات استمرار دارند (پری^۱، ۱۹۹۱).

حوزه منابع انسانی گستره‌ای از فعالیتهای متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی را شامل می‌شود. در برنامه‌ریزی منابع انسانی نیازهای سازمان تجزیه و تحلیل می‌شود و برای رفع این نیازها به طرق مقتضی از جمله آموزش اقدام می‌شود. برای بهبود و تعالی سازمان، بایستی تحولی هدفمند در زمینه‌های مختلف مرتبط با آن، از جمله منابع انسانی ایجاد کنیم و برای توسعه و بهبود آن اقدام نماییم چرا که در مسیر بهبود مستمر سازمان، نیازمند آنیم که از نیروی انسانی توانمند و کارا بهره‌بینه بگیریم. مستندات و تجربیات گویای اینست که عواملی همچون آموزش، تغییرات ساختار سازمان و نیز مشارکت دهی کارکنان در افزایش کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی سازمان و ارتقاء تعهد سازمانی افراد مؤثر است. در توسعه منابع انسانی مدل‌های گوناگونی برای تحقق بهتر این اهداف بیان گردیده که چند مورد در این نوشتار تجزیه و تحلیل می‌گردد.

در ساختار فرودگاه‌های کشور، یک نوع نگاه سنتی و همچنین تک بعدی در حوزه عملیات هوانوردی و فرودگاهی وجود دارد و بحث‌هایی همچون امنیت که باید در نگاه استراتژیک به منابع انسانی وجود داشته باشد را می‌توان با یک نگاه تطبیقی در حوزه‌های مختلف اجرایی (وظایف) در نظر گرفت. از طرفی باید در مدیریت منابع انسانی فرودگاه‌ها یک مدیریت یکپارچه سیستمی منابع انسانی وجود داشته باشد که این نگاه را می‌توان با فرایند تطبیق از کشورهای صاحب سبک در نظر گرفت. بر این اساس مسئله اصلی در پژوهش حاضر این است الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی) چگونه است؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

امروزه بسیاری از متفکران و سازمان‌های تخصصی، فرآیندهایی را که در توسعه منابع انسانی و مدیریت آن بکار گرفته می‌شوند، تعریف و دسته‌بندی کرده‌اند. لذا سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن شرایط ویژه و فرهنگ سازمانی خود، نسبت به انتخاب و بکارگیری آنها اقدام نمایند. در یک تعریف

^۱. Perry

تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به‌منظور عملکرد تعریف کرد. همچنین توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت به‌منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مک لین^۱، ۲۰۰۱).

از ابتدای پیدایش مبحث توسعه منابع انسانی تا کنون مدل‌های بسیاری توسط محققان و اندیشمندان این حوزه مطرح گردیده که مدل توسعه سرآمدی (به‌عنوان مبنای این پژوهش) تشریح می‌گردد. این مدل با نام EFQM، مدل خود ارزیابی فرایند توسعه منابع انسانی یا مدل توسعه سرآمدی شناخته می‌شود و براساس مدل تعالی سازمان بنا گردیده است و فرآیند محور بوده و بر سرآمدی سازمان تأکید دارد. مفاهیم بنیادین توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل خود ارزیابی فرآیند توسعه انسانی به شرح ذیل اعلام می‌گردد:

- توسعه نتیجه‌گرایی: سازمانی که براساس مدل تعالی می‌خواهد سرآمد باشد باید افراد سرآمد داشته باشد و فردی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به‌گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب یا تحقق اهداف سازمانیش دست یابد.

- توسعه مشتری‌مداری: سطح رضایت مشتری ضامن وفاداری، اطمینان و ایجاد تعهد مشتری به فرد است.

- توسعه خود رهبری: مسئولیت‌پذیری در انجام کارها در راستای دستیابی به اهداف بخشی / واحدی.
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها: فردی که می‌خواهد سرآمد باشد باید با به‌کارگیری مطلوب سیستمها، فرآیندها و ابزار، واقعیت‌های مرتبط به هم پیوسته را ثبت نماید.

- توسعه و مشارکت فردی: فرد سرآمد باید با یادگیری و نوآوری و بروز خلاقیت زمینه توانمندی فردی خود در انجام امور را تقویت نماید تا با تعامل با دیگران زمینه صعود جمعی به هدف را ایجاد نماید.

- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: آماده‌سازی زمینه ظهور استعدادهای فردی با یادگیری و نوآوری.
- توسعه ارزش و مهارت‌ها: ایجاد ارزش و سعی در توسعه ارزش از طریق کاهش هزینه، بهبود

کیفیت، آراستگی محیطی، جلوگیری از اتلاف‌ها، انتقال دانش و تجربیات.

- مسئولیت سازمانی فرد: فرد سرآمد باید فراتر از انتظارات در سازمان عمل نماید.

مدل سرآمدی از نه معیار تشکیل شده که به دو دسته تقسیم می‌شوند.

۱- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که معاونت منابع انسانی را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند که شامل رهبری، کارکنان، خط‌مشی و استراتژی و در نهایت شرکا و منابع هستند.

۱. Maclean

۲- نتایج: بیان کننده دستاوردهای حاصل از توانمندسازها هستند که شامل (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می شود).
 از مهم ترین پژوهش های مرتبط با تعالی منابع انسانی فرودگاهی می توان به پژوهش پاراسچی^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، رعنائی کردشولی (۱۳۹۰)، حسنی صدرآبادی (۱۳۹۵)، امیری و سینکی (۱۳۹۷) اشاره کرد که نتایج آن ها به صورت نمونه در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (تنظیم محقق)

محقق / سال	عوامل مؤثر بر الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی
پاراسچی و همکاران (۲۰۱۹)	پژوهشی با عنوان مدل تعالی کسب و کار فرودگاهی: سیستم مدیریت عملکرد جامع انجام دادند. این مطالعه برای اولین بار مدل تعالی کسب و کار فرودگاه (ABEM) را به عنوان نسخه خاصی از بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) پیشنهاد می کند و آن را در ۱۴۳ فرودگاه جهان آزمایش می کند. بر اساس مقدمات نظری متنوع و با استفاده از یک مدل سازی معادلات ساختاری، این مطالعه ابتدا مناطق اصلی عملکرد اصلی (KPA) را با شاخص های جداگانه خود ترسیم می کند و سپس شبکه پیچیده پیوندهای علی را بین آن ها در سیستم تجارت چند بعدی فرودگاه بررسی می کند. مسیرهای علی در هرم عملکرد مفهوم سازی شده اند، جایی که نفوذ از بالاترین توانمندسازهای استراتژیک از طریق توانمندسازهای انسانی و عملیاتی برای تولید نتایج اولیه و ثانویه جریان دارد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل عملکرد این اهمیت را نشان می دهد و نتایج کارکنان مهم ترین عامل موفقیت برای تعالی فرودگاه است و به دنبال آن نتایج رهبری و عملیاتی است. به طور کلی، این مطالعه "جعبه سیاه" فرودگاهها را روشن می کند و تعاملات دارایی های "نرم افزاری" آن را که در چندین ذینفع فرودگاه قرار دارد نشان می دهد.
رعنائی کردشولی (۱۳۹۰)	معیارهای پیشنهادی: رهبری و مدیریت، برنامه ریزی و استراتژی منابع انسانی، سازمان منابع انسانی، مدیریت منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی، تأمین منابع انسانی، توسعه کارکنان، کاربرد منابع انسانی، نگهداشت منابع انسانی، نتایج عملکردی مدیریت منابع انسانی و نتایج ادراکی کارکنان، نتایج مشتریان منابع انسانی، نتایج سازمانی
حسنی صدرآبادی (۱۳۹۵)	کیفیت عملکرد افراد، کاهش هزینه ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایت مندی بیشتر ذینفعان سازمان و در نهایت تقویت سازمان
امیری و سینکی (۱۳۹۷)	راهبردها (رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی)، فرایندها (برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی، جریان خدمات منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، روابط کار و کارکنان)، نتایج (نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی، نتایج سازمان) ارزشهای محوری مدل تعالی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی: رهبری استراتژیک (رعایت و ترویج)

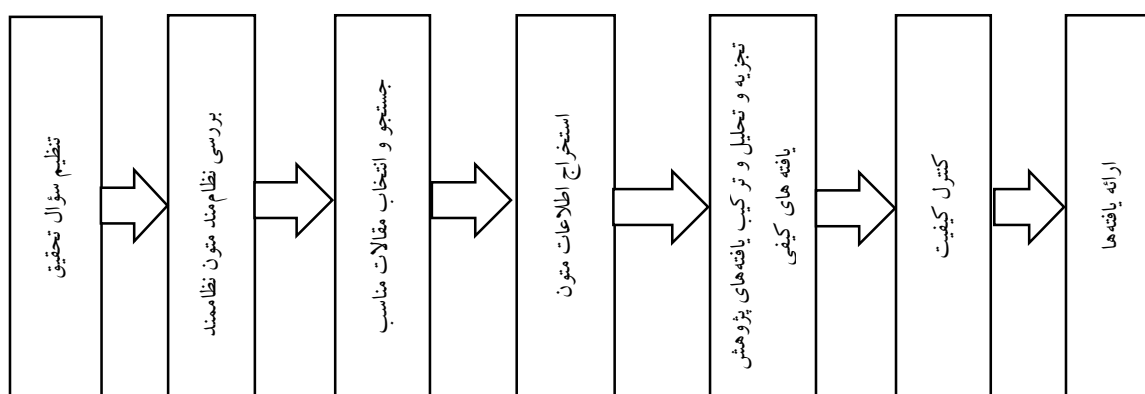
روش شناسی و یافته های پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی و به طور ویژه رویکرد فراترکیب است. فراترکیب برای یکپارچه سازی چندین مطالعه جهت ایجاد یافته های جامع و تفسیری صورت می پذیرد

^۱. Paraschi

(نیه^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر را که موضوعاتی مرتبط و مشابه دارند را بررسی می‌نماید و نقطه قوت آن در توانایی نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از پیشینه پژوهش است. نمونه موردنظر در روش فراترکیب، براساس مطالعات کیفی انتخاب شده و براساس ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش ساخته می‌شود (زیمرا^۲، ۲۰۰۶).

در راستای روش‌شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است. برای رسیدن به مدل جامع تعالی منابع انسانی باید هفت گام موجود در شکل (۱) را طی کرد.



شکل ۱. فرآیند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶)

گام اول) تنظیم سؤال تحقیق

برای این منظور پارامترهای پژوهش شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است. در این مقاله سؤال تحقیق عبارت است از مدل‌های تعالی منابع انسانی موجود در ایران و جهان کدام‌اند؟ چگونه می‌توان آن‌ها را در جهت منابع انسانی فرودگاهی دسته‌بندی کرد؟

گام دوم) بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، جستجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و سایت‌های اینترنتی (SID, noormags, google scholar, scopous, science direct emerald, springer) و

۱. Nye

۲. Zimmer

کتاب‌ها و منابع فرودگاهی انجام شد. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، مجلات و موتورهای جستجو مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر، ۱۸ مدل یافت شد. از جمله واژه‌های کلیدی فارسی در جست‌وجوها می‌توان به مدیریت منابع انسانی فرودگاهی، تعالی سازمانی فرودگاهی، تعالی منابع انسانی، مدل‌های تعالی سازمانی، مدل‌های تعالی منابع انسانی، اندازه‌گیری منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی و ارزیابی منابع انسانی اشاره کرد که همین واژه‌ها به صورت لاتین هم در منابع خارجی مورد بررسی و جستجو قرار گرفتند.

گام سوم) جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در ابتدای فرآیند جستجو محقق مشخص می‌کند آیا متون با سؤال تحقیق متناسب است یا خیر و به منظور رسیدن به این هدف، مطابق شکل (۴)، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی ندارند حذف می‌شوند که در نهایت از ۳۵ مدل اولیه، ۲۱ مدل باقی‌مانده است.

گام چهارم) استخراج اطلاعات متون

در این گام باید اطلاعات متون باقی‌مانده در فرآیند را به صورت خلاصه جمع‌آوری کرد. در این پژوهش ۲۱ مدل در فرآیند باقی‌مانده و در جدول ۲ جمع‌آوری شدند که نتایج آن‌ها به صورت تطبیقی در مدل پژوهش حاضر تبدیل به مؤلفه‌های تعالی مدیریت منابع انسانی شدند.

جدول ۲. مدل‌های تعالی منابع انسانی

شماره مدل	نام مدل	توضیحات و نتایج
۱	مدل شایستگی	مدل شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای سیستماتیک از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه که موجب می‌شود افراد در آن نقش‌ها موفق شوند. مدل شایستگی سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت‌آمیز برای سایرین است و به نقش‌ها هویت حرفه‌ای می‌بخشد. مدل شایستگی فرایندی بوده و روش عمومی آن به این صورت است: - تعیین دقیق محدوده توسعه مدل ارزیابی - شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز با استفاده از منابع گوناگون استانداردهای حرفه‌ای، مصاحبه با افراد موفق و نمونه در حرفه‌های مورد نظر، مدل‌های شایستگی شرکت‌های مشابه و موفق - دسته‌بندی شایستگی‌ها به حوزه‌ها، واحدها و اجزای رفتاری - بررسی روایی مدل توسعه داده شده
۲	چهارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی استراتژیک	این مدل توسط گاراوان (۲۰۰۷) طراحی شد و همان گونه که از نامش مشخص است مفهومی بوده و ابعاد زیر را در بر می‌گیرد. ۱- تمهیدات توسعه منابع انسانی استراتژیک برای تسهیل توسعه قابلیت‌های اصلی سازمان است که

<p>برای توسعه و حفظ مزیت رقابتی پایدار ضروری هستند.</p> <p>۲- توسعه منابع انسانی استراتژیک شرکت را قادر می‌سازد تا با بهترین استفاده از توانایی‌های خاص کنونی شرکت و از طریق توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های جدید برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها آماده باشد.</p> <p>۳- کارکردهای توسعه منابع انسانی استراتژیک باید هم به استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و هم استراتژی‌های ظهور یابنده حساس باشد.</p> <p>هر یک از این سه کارکرد این مدل را می‌توان به منظور تسهیل تمرکز بر یادگیری سازمانی، تغییر سازمانی و عملکرد سازمانی بکار برد.</p>	<p>(گاروان^۱، ۲۰۰۷)</p>	
<p>این مدل در سال (۲۰۰۲.م) و در کشور ایرلند طراحی شد و بسیار مورد توجه قرار گرفت. این مدل شامل هشت معیار است که عبارت‌اند از برنامه‌ریزی کسب و کار، ارتباطات مؤثر، رهبری، برنامه‌ریزی توسعه و آموزش، یادگیری و آموزش، بازخورد آموزش، جذب و استخدام و سلامت کارکنان</p>	<p>مدل تعالی از طریق کارکنان</p>	<p>۳</p>
<p>مدل سورکویست و برگنداهل تعالی سازمانی را تعادل بین سه رکن توصیف می‌کند: ستون‌های تعالی پشتیبانی از تعالی در سازمان‌ها هستند، آن‌ها نمایانگر رویکرد استقرار تعالی هستند و مقادیر پشت سر تعالی را تعریف می‌کنند و باید بخشی از آن باشند. از ارزش‌های سازمان نیز برخوردار است. این مدل ارکان TQM را بیان می‌کند؛ زیرا آن‌ها عبارت‌اند از: استراتژی، ساختار مربوط به جنبه‌های سخت‌افزاری / فرهنگی و اجتماعی.</p> <p>برای استقرار مداوم و پایدار تعالی سازمانی، نیاز به یک استراتژی، ساختار و فرهنگ وجود دارد. اکثر مدل‌های تعالی سازمانی این تعادل اساسی را در نظر نمی‌گیرند (سالگادو^۲، ۲۰۱۹)</p>	<p>مدل سورکویست و برگنداهل</p>	<p>۴</p>
<p>این مدل در سال (۱۹۹۰.م) در کشور انگلستان ارائه شد. از نظر این مدل، معیارهای مهم در فرآیند تعالی منابع انسانی ۱۰ مورد است که عبارت‌اند از استراتژی کسب و کار، استراتژی یادگیری و توسعه، استراتژی مدیریت منابع انسانی، استراتژی رهبری و مدیریت، اثربخشی مدیریت، قدردانی و پاداش، مشارکت و توانمندسازی، یادگیری و توسعه، اندازه‌گیری عملکرد و بهبود مستمر (۱۰).</p>	<p>مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی</p>	<p>۵</p>
<p>این مدل توسط انجمن منابع انسانی ایران ارائه شد. آخرین ویرایش آن در سال (۱۳۸۸ ه.ش) ارائه شده که شامل نه معیار است. این نه معیار عبارت‌اند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی، جبران خدمت، توسعه منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی و نتایج سازمانی.</p>	<p>مدل انجمن منابع انسانی</p>	<p>۶</p>
<p>مدل مدیریت SIQ در سال ۱۹۹۱ برای پشتیبانی از سازمان‌ها و شرکت‌های سوندی و توسعه آن‌ها تهیه شد. توسعه مدل SIQ بر اساس ارزش‌ها و سنگ بنای مدیریت کیفیت جامع است. ایده ایجاد یک مدل گسترده با سازگاری قابل توجه برای انواع سازمان‌های خصوصی و عمومی بود. این مدل یک رویکرد جامع را ارائه می‌دهد. این موضوع بر نقش حیاتی مدیریت و اهمیت مشارکت همکاران تمرکز دارد. مدل مدیریت SIQ از تحقیق و کاربرد عملی تهیه شده است. این مدل بر مبنای سه سنگ بنای زیر ساخته شده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارزش‌ها و فرهنگ <ol style="list-style-type: none"> ۱. ایجاد ارزش با مشتریان و ذینفعان. ۲. رهبری برای پایداری. 	<p>مدل مدیریت SIQ</p>	<p>۷</p>

^۱. Garavan

^۲. Salgado

<p>۳. مشارکت کارکنان باانگیزه.</p> <p>۴. فرآیندهای ارزش آفرینی را توسعه دهید.</p> <p>۵. بهبود سازمان و ایجاد نوآوری.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ساختار <p>مدل مدیریت SIQ شامل مناطقی است که تأثیرات چشمگیر در نتایج یک سازمان دارند. این مناطق بر روی مشتریان و ذینفعان، پرورش، کارمندان و فرایندها تمرکز دارد. با توسعه روش های کاری خود در این مناطق، یک سازمان فرهنگ و نتایج خود را تقویت می کند.</p> <ul style="list-style-type: none"> • سیستماتیک <p>سیستماتیک روشی برای پرسیدن سؤالاتی است که بینشی در مورد نحوه عملکرد هر سازمان فراهم می کند. تنها هنگامی که از نحوه انجام کاری آگاه می شویم می توانیم کاری را که انجام می دهیم بهبود بخشیم.</p> <p>یکی از عوامل موفقیت این مدل، بهبود سازمان و نوآوری های خلاقانه است. روش های کار انتخاب شده و کاربرد آن ها را چگونه ارزیابی می کنیم؟ آیا ما براساس ارزیابی های انجام شده و آموخته ها به طور سیستماتیک بهبودهایی را اجرا می کنیم (سالگادو، ۲۰۱۹)</p>		
<p>پس از شناسایی و دسته بندی مدل ها، در مرحله بعد معیارهای اصلی این مدل ها شناسایی و استخراج شد و مشخص گردید معیارهای مشترک در مدل های تعالی دنیا شامل: رهبری، تدوین استراتژی ها و سیاست های سازمانی، تجزیه و تحلیل و به کار گیری دانش و اطلاعات، به کار گیری و توسعه منابع انسانی، فرایند، تمرکز بر شرکا و تأمین کنندگان، تمرکز بر مشتری و بازار، نتایج کارکنان، مسئولیت های اجتماعی و نتایج کسب و کار می باشند. در مرحله بعد با توجه به رویکرد تعالی سازمانی به بررسی و شناسایی محورهای اصلی مستندات داخلی کشور که مربوطه به بخش دولتی است پرداخته شد. محورهای اصلی منتج از عوامل داخلی کشور سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، سیاست های کلی نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و ده برنامه تحول اداری کشور شامل: مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، توسعه شهروندی، پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی و الکترونیکی بودن خدمات است.</p>	<p>مدل ناشناخته بر اساس مدل تعالی استرالیا</p>	<p>۸</p>
<p>آخرین ویرایش مدل تعالی منابع انسانی شرکت سایپا در سال (۱۳۸۶ ه.ش) توسط گروه خودروسازی سایپا ارائه شد که شامل هشت معیار اندازه گیری تعالی منابع انسانی بود. این معیارها عبارتند از رهبری حوزه منابع انسانی، خط مشی و استراتژی منابع انسانی، کارکنان، شراکت ها و منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی، فرآیندهای حوزه منابع انسانی، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.</p>	<p>جایزه تعالی منابع انسانی گروه خودروسازی سایپا</p>	<p>۹</p>
<p>آخرین ویرایش این مدل توسط قلیچ لی در سال (۱۳۸۹ ه.ش) انجام شده است. طبق این ویرایش دوازده معیار در تعالی منابع انسانی نقش دارند که عبارت اند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، سازمان منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کار و کارکنان، بهداشت و ایمنی، نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی</p>	<p>مدل تعالی منابع انسانی</p>	
<p>مدل عقلایی توسعه منابع انسانی مفهومی بوده و بر هماهنگی و هم گونی سیستم منابع انسانی و سازمانی با استراتژی سازمانی تأکید می کنند. که به آن مدل سازگار نیز می گویند. مدل عقلایی به رابطه خطی میان استراتژی کل و یا استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه های آن معتقد است. نظریه هایی مانند نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی (بکر، ۱۹۶۴) و نظریه مبتنی بر نقش رفتاری (هارت، ۱۹۸۹) این نگرش را تأیید می کنند (اعرابی و فیاضی، ۱۱:۱۳۸۷).</p>	<p>مدل عقلایی توسعه منابع انسانی</p>	<p>۱۰</p>
<p>این مدل در کشور امریکا و در سال (۱۹۹۵ م) ارائه شد که شامل ۲۲ معیار بود. این معیارها عبارت اند</p>	<p>مدل بلوغ قابلیت های</p>	<p>۱۱</p>

نیروی انسانی	از جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، محیط کاری، ارتباطات و هماهنگی، تأمین نیروی انسانی، تحلیل شایستگی، توسعه شایستگی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسیر پیشرفت شغلی، رویه‌هایی بر مبنای شایستگی، توسعه گروه‌های کاری، فرهنگ مشارکتی، کارآموزی، دارایی بر مبنای شایستگی، مدیریت آماری عملکرد، یکپارچگی شایستگی، گروه‌های کاری توانمند، مدیریت قابلیت سازمان، همسویی با عملکرد سازمانی، بهبود مستمر توانایی یا قابلیت‌ها و نوآوری مستمر منابع انسانی.
مدل پنج مارک SIQ سالگادو	این مدل براساس پروژه پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان سطح تعالی سازمانی صنعت خودروسازی Portuguese در سوئد انجام شد. سالگادو نتیجه گرفت که مدل مدیریت SIQ در مقایسه با مدل تعالی EFQM یک مدل ارزیابی ساده و عینی است. مدل معیارگذاری عمیقاً مبتنی بر سورکویست و برگندها ایجاد شد. این مدل از ارکان تعالی: استراتژی، فرهنگ و ساختار پشتیبانی می‌کند و عاملی اساسی برای تعالی پایدار است. برای شناسایی بهترین شیوه‌ها، معیارها ارزیابی شد: سازمان کیفیت، صدور گواهینامه و جوایز، رهبری، کارمند، مشتری، تأمین کنندگان، دانش و آموزش، دوره‌های پیشنهادی، بهبود مستمر و نتایج. این‌ها توسط یک نظرسنجی پاسخ باز ارزیابی شد (سالگادو، ۲۰۱۹).
مدل استاندارد توسعه گر منابع انسانی	این مدل در کشور سنگاپور و در سال (۱۹۹۷) ارائه شد اما در سال (۲۰۱۰ م) مورد بازبینی قرار گرفت و شکل متفاوتی نسبت به قبل خود گرفت. از نظر این مدل پنج معیار در تعالی منابع انسانی نقش دارند که عبارت‌اند از رهبری منابع انسانی، برنامه‌ریزی، اطلاعات، کارکنان و نتایج.
جایزه منابع انسانی	مدل جایزه منابع انسانی توسط بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سال (۱۳۸۶ ه.ش) ارائه شد که شامل هفت معیار است. این معیارهای هفتگانه عبارت‌اند از رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و عملکردهای کلیدی سازمان.
مدل I-A توسعه منابع انسانی	این مدل به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه فعالیتی سازمان توجه دارد. این مدل در دو گروه نظری و عملی I-A، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به چهار مقوله طبقه‌بندی می‌شوند. چارچوب توسعه منابع انسانی در هر دو حوزه نظری و عملی را دارد. در این چارچوب در یک بعد توجه به درون و بیرون به‌عنوان یک منشأ توجه اساسی در اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد دیگر، هدف اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر است که این اهداف به‌عنوان ابزار یا اهداف تقسیم می‌شوند. ابعاد: <ul style="list-style-type: none"> • هویت بخشی: این بعد به اقداماتی اشاره دارد که فرهنگ مشترک را حفظ می‌کند و حس مشترک را برجسته می‌سازد. از جمله اقدامات این بعد می‌توان به اجتماعی کردن، حمایت و توسعه و نمایش هنر سازمان و ارزش‌های آن اشاره نمود. • هم‌آهنگ سازی: به مکانیسم‌هایی اشاره دارد که موجب پیوستگی میان اجزای سازمان می‌گردد. این بعد به اعضا حس متعلق بودن را اعطا می‌کند. بعضی اقدامات در این بعد از این جمله‌اند: <ol style="list-style-type: none"> ۱- مشارکت فعال در فعالیتهای یادگیری و عملکردی ۲- ایجاد شبکه‌های یادگیری ۳- فراهم نمودن امکان تسهیم دانش برای تمام ذینفعان سازمان ۴- طراحی و اجرای فعالیتهای تیمی • موفقیت: به اقداماتی اشاره دارد که حرکت منابع در جهت رسیدن به اهداف سازمان را مدنظر دارند. نمونه‌ای اقدامات از این قرار است:

<p>۱- توجه ذهنی به مقوله های مرتبط با آموزش</p> <p>۲- طراحی و اجرای دوره های آموزشی و توسعه مهارت های رهبری</p> <p>۳- انجام فعالیتهای برنامه ریزی مانند برنامه ریزی استراتژیک</p> <p>۴- تهیه و تدارک استانداردهای اخلاقی و رفتاری و ارزشی (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴)</p> <ul style="list-style-type: none"> • انطباق: اقدامات انطباقی اقداماتی هستند که به سازمان کمک می کنند تا به منظور کسب اطلاعات و منابع از محیط خارجی خود را با محیط منطبق نماید. <p>۱- الگوبرداری از رهبران و پیشگامان موفق سازمانها</p> <p>۲- اعزام کارکنان برای دوره های آموزشی خارج از سازمان</p> <p>۳- تحقق امکان جستجوی اطلاعات درون سازمان</p> <p>۴- فراهم سازی امکان ایجاد جمع آوری نظریه های مرتبط با حوزه کاری (صدرآبادی، ۱۳۹۵).</p>		
<p>این مدل پس از ایجاد تغییراتی بر روی مدل تعالی منابع انسانی قلیچ لی ایجاد شد و در سال ۱۳۷۸ (ه.ش) آخرین ویرایش آن با ۱۶ معیار ارائه شد. معیارهای این مدل عبارتند از رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، مدیریت دانش و سرمایه فکری، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، پرورش منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مزایای رفاهی، روابط کار و کارکنان، بهداشت و سلامت، پژوهش منابع انسانی، سیستم اطلاعات منابع انسانی، تدوین مقررات، بهره وری و تحول اداری، نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی.</p>	<p>مدل شرکت ملی صنایع پتروشیمی</p>	<p>۱۶</p>
<p>سازمان های بخش دولتی که در حال سفر به مدیریت دانش هستند، می توانند معیارهای ساده و جامع و مدل اجرایی APO را برای افزایش بهره وری دانش فردی و سازمانی مورد استفاده قرار دهند.</p>	<p>مدل مدیریت دانش APO</p>	<p>۱۷</p>
<p>این مدل توسط رزماری و هریسون ارائه گردید و از مؤلفه های چرخه منابع انسانی، اصول مدیریت منابع انسانی، فرهنگ، ساختار، دیدگاه تلفیقی مدیریت منابع انسانی، مشکلات همپوشانی منابع استراتژیکی تشکیل شده است.</p>	<p>مدل منابع انسانی رزماری هریسون (پورکیانی، ۱۳۹۸).</p>	<p>۱۸</p>
<p>این مدل شامل مؤلفه های ارزش ها، منابع و تسهیلات، اطلاعات و تکنولوژی، کاربرد، نگهداری و بهسازی و جذب، تأمین نیروی انسانی، تأمین رضایت کارکنان</p> <p>تأمین هدف های اجتماعی، نتایج کاربردی، واکنش های محیطی، واکنشهای اتحادیه ها و سندیکا</p>	<p>مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی (پورکیانی، ۱۳۹۸).</p>	<p>۱۹</p>
<p>این مدل در سال ۲۰۰۱ ارائه گردید و توسط پورکیانی و همکاران (۱۳۹۸) در کتاب مدل های منابع انسانی ارائه گردید. این مدل دارای شاخص های همچون نظام جذب، نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی، نظام توسعه منابع انسانی، نظام پاداش منابع انسانی، نظام روابط کارکنان است.</p>	<p>نظام منابع انسانی بر اساس کارکردهای منابع انسانی ۲۰۰۱ (پورکیانی، ۱۳۹۸).</p>	<p>۲۰</p>
<p>این مدل در سال ۲۰۰۳ ارائه گردید و دارای شاخص هایی همچون رهبری منابع انسانی، مدیریت سرمایه فکری، توسعه منابع انسانی، بهداشت و ایمنی، جبران خدمات و مزایا، مدیریت روابط کارکنان است.</p>	<p>نظام منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی با عنوان تعالی منابع انسانی</p>	<p>۲۱</p>

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این بخش براساس مطالعات پیشین به هریک از اطلاعات استخراج شده کدی داده شد. سپس براساس مفهوم مشترک هریک از کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. براساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات در مجموع ۶۹ کد تطبیقی (معیار) و ۱۵ مفهوم (تم) شد. در این پژوهش سعی شد که مفاهیم و معیارهای تطبیقی فرودگاهی مشخص شوند که در سایر پژوهش‌ها اینگونه ساختار انجام نشده بود.

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این متدولوژی جهت شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین (معیارها) که در گام قبل، قابل مشاهده هستند را به عنوان کد در نظر می‌گیریم. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم (تم‌ها) تحقیق را شکل گرفت. در جدول (۳) عوامل به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۳. تلفیق و ترکیب معیارهای مرتبط توسط نویسندگان

ردیف	مفاهیم (تم) پیشنهادی	معیارهای (کدها) تطبیق داده شده از مدل‌های مورد بررسی	شماره مدل
۱	رهبری و مدیریت تخصصی فرودگاهی	رهبری منابع انسانی	۱۶-۱۴-۱۳-۹-۸-۶-۵-۳
		استراتژی رهبری و مدیریت	۱۸-۵-۴
۲	حفظ و نگهداشت منابع انسانی فرودگاهی	جبران خدمات و مزایای رفاهی	۱۲-۹-۶-۵
		جبران خدمات منابع انسانی	۱۲-۹-۶-۵
		ترغیب و تشویق	۲۱-۶-۵
		قدردانی و پاداش	۲۱-۱۲-۹
		نظام پاداش منابع انسانی	۲۰
۳	سازمان منابع انسانی فرودگاهی	کاربرد، نگهداری و بهسازی و جذب	۱۹
		سازمان منابع انسانی	۹
۴	مدیریت منابع مرتبط با حوزه منابع انسانی فرودگاه	چرخه منابع انسانی	۲۱
		سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۶-۱۳-۸
		سیستم اطلاعات فرودگاهی (IMS)	۱۶-۱۳-۸
		اطلاعات	۱۶-۱۳-۸
		مدیریت دانش و سرمایه فکری	۱۲-۱۶-۱۷-۲۱
		شراکت‌ها و منابع مرتبط با منابع انسانی	۱۹-۹-۷-۶-۵
		ارزش‌ها، اطلاعات و تکنولوژی	۱۹-۱۵-۸-۷-۴
اصول مدیریت منابع انسانی	۱۹		

۱۵-۸-۷	برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی	تأمین منابع انسانی فرودگاه	۵
۱۵-۱۲-۷-۳-۲	برنامه‌ریزی در قالب مدل‌های منابع انسانی		
۱۵-۱۲-۷-۳-۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی		
۱۵-۱۲-۷-۳-۲	تأمین نیروی انسانی		
۹-۱۱-۱۶-۱۹	جذب و استخدام	برنامه‌ریزی و استراتژی منابع انسانی فرودگاهی	۶
۲-۵-۶-۸-۹-۱۰	استراتژی منابع انسانی		
۲-۵-۶-۸-۹-۱۰	همسویی استراتژیک فرودگاهی تطبیقی		
۲-۵-۶-۸-۹-۱۰	استراتژی ارتقاء خدمات فرودگاهی		
۱۳-۱۱-۸-۵-۲	برنامه‌ریزی فرودگاهی		
۲-۵-۶-۸-۹-۱۰	استراتژی کسب و کار		
۱۳-۱۱-۸-۵-۲	همسویی با عملکرد سازمان		
۱۳-۱۱-۸-۵-۲	برنامه‌ریزی کسب و کار		
۱۸	مشکلات همپوشانی منابع استراتژیکی	توسعه مسیر شغلی کارکنان فرودگاه	۷
۳-۵-۸-۱۵-۲۰-۲۱	استراتژی یادگیری و توسعه		
۳-۵-۸-۱۵-۲۰-۲۱	برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی فرودگاهی		
۳-۵-۸-۱۵-۲۰-۲۱	یادگیری و آموزش		
۲۱	تأمین نیروی انسانی		
۹-۲۱	مدیریت سرمایه فکری		
۱۱-۹-۶-۲	مدیریت عملکرد فرودگاهی		
۱۶-۱۵-۱۱	توانمند سازی و مسیر پیشرفت شغلی	کاربرد منابع انسانی فرودگاهی	۸
۲۱-۲۰-۹-۶	روابط کار و کارکنان		
۱۹	کاربرد، نگهداری و بهسازی و جذب		
۹-۲۱-۱۶-۶-۳	بهداشت و سلامت کارمندان فرودگاهی		
۷	خلاقیت و نوآوری		
۱۱-۴	فرهنگ مشارکتی کارمندان فرودگاه		
۱۱	محیط کاری فرودگاه		
۱۸	دیدگاه تلفیقی مدیریت منابع انسانی	تغییر و بهره‌گیری تلفیقی مدیریت منابع انسانی	۹
۲	تغییر سازمانی		
۱۸-۵	نتایج منابع انسانی مدیریتی	نتایج عملکردی مدیریت منابع انسانی فرودگاهی	۱۰
۹	عملکردهای کلیدی منابع انسانی مدیریتی فرودگاهی		
۹	نتایج عملکرد نیروی انسانی فرودگاهی		
۱۹	نتایج کاربردی مدیریت		
۱۳-۲	نتایج کارکنان	نتایج محیطی و ادراکی کارکنان فرودگاه	۱۱
۶	نتایج ادراکی کارکنان		
۹	عملکرد کلیدی کارکنان فرودگاه		
۱۹	واکنش‌های محیطی		

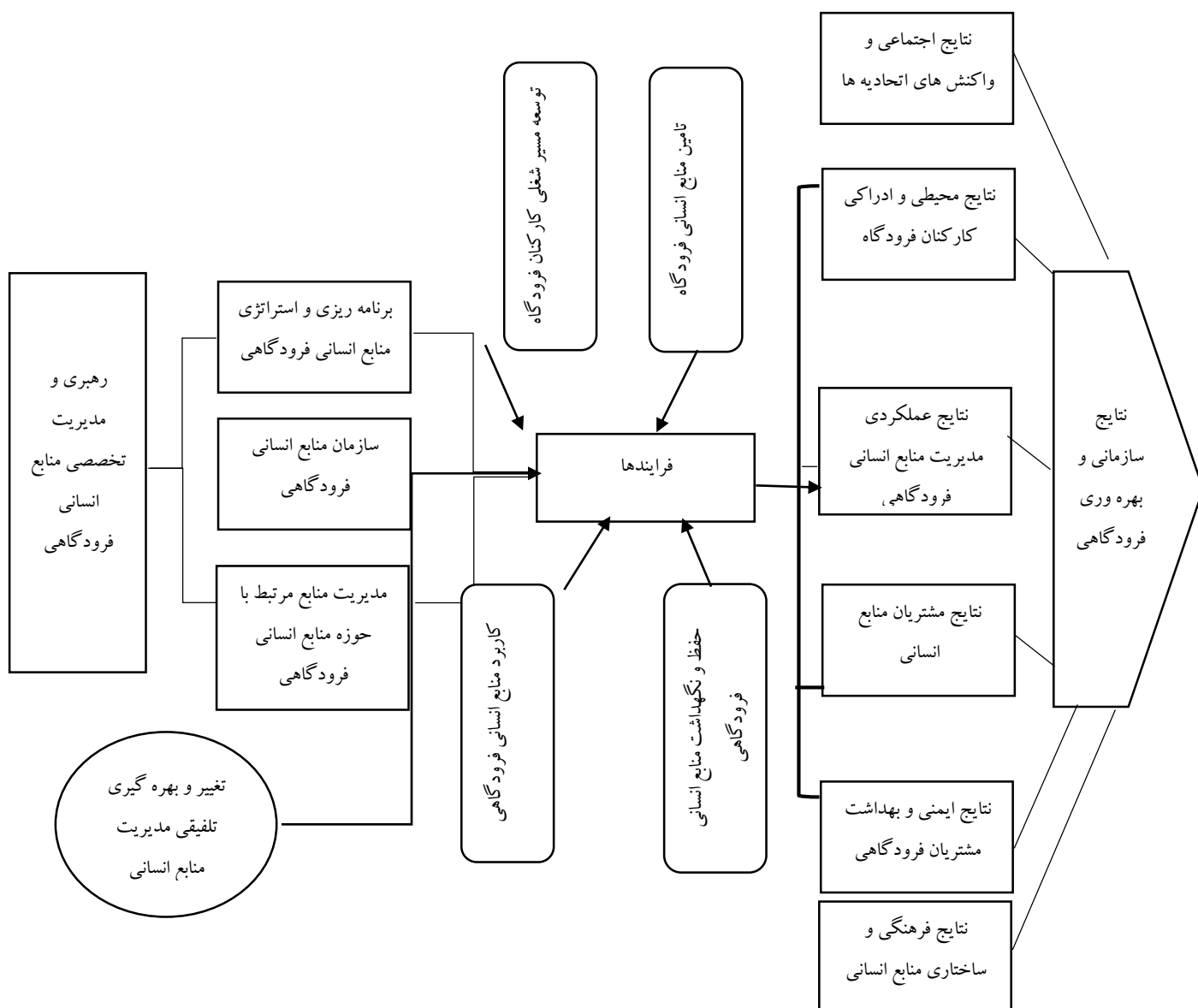
۹-۱۱-۱۶-۲۱	جبران خدمات و مزایا		
۱۹	تأمین رضایت کارکنان		
۱۸	نظام روابط کارکنان در فرودگاه		
۷	نتایج مشتریان فرودگاه	نتایج ایمنی و بهداشت مشتریان فرودگاهی	۱۲
۱۶-۹-۲۱-۲۰	بهداشت و ایمنی		
۱۹	واکنشهای اتحادیه‌ها و سندیکا	نتایج اجتماعی و واکنش‌های اتحادیه‌ها	۱۳
۴-۱۵-۱۹	تأمین هدف‌های اجتماعی		
۱۹	منابع و تسهیلات	نتایج سازمانی و بهره‌وری فرودگاهی	۱۴
۱۷-۱۶-۵-۳	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در فرودگاه		
۱۷-۱۵	بهره‌وری و تسهیم دانش منابع انسانی		
۱۶-۱۳-۹	نتایج سازمانی فرودگاهی		
۹	نتایج جامعه مرتبط با خدمات فرودگاهی		
۹	نتایج کلیدی عملکرد		
۱۹	نتایج کاربردی		
۱۵-۱۲-۱۱-۴-۱۸	فرهنگ	نتایج فرهنگی و ساختاری منابع انسانی فرودگاهی	۱۵
۱۸-۱۲-۴	ساختار منابع انسانی فرودگاه		

گام ششم) کنترل کیفیت

محقق در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود، به گام‌های قبل باز می‌گردد تا از انجام صحیح آن‌ها اطمینان پیدا کند. محققان در سرتاسر این تحقیق، تلاش کرده‌اند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیفات روشن، مستدل و مستند گام‌های اتخاذ شده را بردارند. در گام سوم نیز برای حذف متون نامرتبط از رویه‌ای روشن و نظام‌مند استفاده شده گردید. از دو استراتژی جستجوی الکترونیک و دستی برای پیدا کردن مقالات و متون مناسب به کار برده شده است. علاوه بر این موارد، برای حفظ کیفیت پژوهش از شاخص (کاپا) نیز استفاده شده است.

گام هفتم) ارائه نتایج (چارچوب پیشنهادی)

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل، مدل جامعی را در قالب شکل (۱) تشکیل دادند که در ترسیم آن از نظر خبرگان نیز بهره گرفته شد.



شکل ۱. الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی)

بررسی اعتبار مدل

مدل طراحی شده شامل ۱۵ مفهوم (تم)، ۶۹ معیار (کد) بود که پس از تکمیل مراحل متدولوژی فراترکیب به منظور بررسی اعتبار موردنظر و بررسی ۵ خبره قرار گرفت که بدون تغییر و در حد اصلاح لغوی چند معیار (کد) قرار گرفت و مفهوم و معیار جدیدی ایجاد نشد. روایی مدل حاضر، از طریق روایی محتوا حاصل شده که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌گردد و جنبه دوم، تشکیل جلسات گروه متمرکز و ارائه مدل در این جلسات به متولیان منابع انسانی است که عدم تغییر مدل، نشان دهنده روایی مدل طراحی شده است. به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است و

افراد خبره در خصوص مقوله بندی و تشکیل مفاهیم نظر و تغییرات خود را اعمال کردند و در نهایت با مدل موجود به منظور بررسی شاخص کاپا مقایسه شد. مقدار شاخص کاپا برابر با در محدوده ۰/۴۱ تا ۰/۶ محاسبه شد که با توجه به سطوح وضعیت توافق در محدوده مناسب قرار گرفت.

جدول ۵- وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=۱۲	B=۳	۱۵
	خیر	C=۴	D=۰	۴
	مجموع	۱۶	۳	۱۹

توافقات شانسی

$$= \frac{A+D}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{12+0}{19} \times \frac{12+4}{19} \times \frac{4+0}{19} \times \frac{3+0}{19} = 0/0370$$

توافقات شانسی - توافقات مشاهده شده

$$K = \frac{\text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} = 0/۴۵۳۳$$

جدول ۴. وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین صفر و ۰/۲
متوسط	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	بین ۰/۸۱ تا ۱

نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر بر اساس جستجوی کلیدواژه‌ها و همچنین بررسی متون چاپی، ۲۱ مدل نهایی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های فرودگاهی و غیر فرودگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد، با استفاده از روش فراترکیب معیارها و مفاهیم تطبیقی مشخص شدند و در نهایت پس از تفسیر مدل‌های پیشین، مدل نهایی الگوی تعالی منابع انسانی فرودگاهی (رویکرد تطبیقی) ارائه گردید. این چارچوب علاوه بر حفظ و ارتقاء نقاط قوت مدل‌های قبل، کاستی‌ها و محدودیت‌های مدل‌های قبل را نیز برطرف

نموده است و در قالب یک مدل تلفیقی معیارها و مفاهیم مدیریت منابع انسانی مختص سازمان فرودگاهی را اشاره کرد. در واقع روش فراترکیب در این پژوهش این امکان را به وجود آورده است که با ادغام و ترکیب تمامی معیارهای پیشین به مدلی جامع که تمامی مدل‌های پیشین را پوشش دهد ارائه شود. به منظور بررسی روایی و پایایی مدل نیز از شاخص کاپا و روایی محتوایی بهره گرفته شد و با تغییر جزئی و لغوی معیارها و مفاهیم روایی محتوایی ایجاد گردید و بر اساس فرمول محاسبه شاخص کاپا نیز، مقدار پایایی قابل ملاحظه و در حد بالای اعتبار گزارش گردید.

برخی از معیارهای تطبیقی برای اولین بار به این شکل تعریف شدند و برخی نیز متناسب با واژه‌های مورد استفاده در سایر مدل‌ها گزارش شدند. مدل نهایی نیز تکمیلی از مدل‌های قبل که در سازمان‌هایی متفاوت ارائه شده بودند بود و از لحاظ تعداد مفاهیم و معیارها و همچنین کیفیت مفاهیم و تخصصی بودن در سازمان فرودگاهی نسبت به سایرین برتری دارد و از آن می‌توان به عنوان یکی از نخستین مدل‌های منابع انسانی فرودگاهی نام برد.

مفاهیم نتایج ایمنی و بهداشت مشتریان فرودگاهی، نتایج اجتماعی و واکنش‌های اتحادیه‌ها، نتایج سازمانی و بهره‌وری فرودگاهی نتایج فرهنگی و ساختاری منابع انسانی فرودگاهی از جمله مفاهیم تقریباً جدید در بخش نتایج مدل بودند. مفاهیم توسعه مسیر شغلی کارکنان فرودگاه و تغییر و بهره‌گیری تلفیقی مدیریت منابع انسانی نیز از مهم‌ترین توانمندسازی‌های مدل حاضر هستند که در پژوهش حاضر شناسایی شدند. در معرفی معیارها و شناسایی مفاهیم سعی بر آن شده است که بومی‌سازی و تطبیق مناسب اعمال گردد.

در انتها به دلیل جامع بودن مدل، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها در صورت نیاز به مدل تعالی منابع انسانی مخصوص به خود و با نظر نخبگان منابع انسانی، تغییراتی متناسب با آن سازمان روی مدل ایجاد کنند و آن را به عنوان مدل مناسب به کار گیرند، چرا که مدل حاضر این توانایی را دارد که برای هر سازمان خاص، شخصی‌سازی و بومی‌سازی شده و مختص همان سازمان به کار گرفته شود. پیشنهاد می‌شود با به کارگیری مدل حاضر در فرودگاه‌های کشور و مشخص شدن محدودیت‌های آن در جهت توسعه و رفع نواقص مدل نیز گام برداشته شود.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۱۷). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)**. مترجم: مهدیه، امید. (۱۳۹۸). دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ایران، تهران.
- جعفری، علی. (۱۳۹۲). بررسی اثرات پیاده‌سازی سیستم مدیریت ایمنی (SMS) بر کیفیت خدمات فرودگاهی در فرودگاه بین‌المللی شهید آیت‌الله دستغیب شیراز، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی، گرایش: مدیریت منابع انسانی.
- جعفری، علی. (۱۳۹۶). مستندسازی تجربیات شغلی جهت ارتقا به رتبه عالی. شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران. اداره کل فرودگاه‌های استان فارس.
- جعفری، علی. (۱۳۹۸). **سیستم مدیریت ایمنی (رویکردی نوین در ارتقا کیفیت خدمات فرودگاهی)**. انتشارات دارالفنون. ایران. چاپ اول.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۹۹). **بهره‌وری در دولت: مدل‌ها و راهکارهای ارتقا بهره‌وری در بخش عمومی و دولت (بر اساس راهنمای سازمان بهره‌وری آسیایی APO)**. انتشارات شخصی، تهران. ایران.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۴۰۰). **بهره‌وری دانش در بخش عمومی**. انتشارات وینا، تهران، ایران.
- حسینی صدرآبادی، جلال. (۱۳۹۶). مدل‌های توسعه منابع انسانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*، دوره: ۲، شماره: ۴.
- دکتر شکری. (۱۴۰۰). مدل تدوین استراتژی شرکت فرودگاه‌های کشور در افق ۱۴۱۴.
- ده حقی، عباس؛ عبدی، فرشید. پاینده، امیر تیمور. (۱۳۹۳). مدل ارزیابی کیفیت خدمات فرودگاهی بر اساس Servqual اصلاح شده؛ مورد مطالعه فرودگاه بین‌المللی مهرآباد، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، ایران، تهران.
- رعنایی کردشولی، حبیب‌الله و دانشور، وحید. (۱۳۹۰). طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب کیفی.
- Bezerra, G. C., & Gomes, C. F. (2015). The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport. *Journal of Air Transport Management*, 44, 77-81.
- Chonsalasin, D., Jomnonkwao, S., & Ratanavaraha, V. (2020). Measurement model of passengers' expectations of airport service quality. *International Journal of Transportation Science and Technology*.
- Correia, A. R., Wirasinghe, S. C., & de Barros, A. G. (2008). A global index for level of service evaluation at airport passenger terminals. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(4), 607-620.
- Fodness, D., & Murray, B. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing*, 21 (7): 492-506.
- George, B. P., Henthorne, T. L., & Panko, T. R. (2013). ASQual: measuring tourist perceived service quality in an airport setting. *International Journal of Business Excellence*, 6(5), 526-536.
- Han, S., Ham, S. S., Yang, I., & Baek, S. (2012). Passengers perceptions of airline lounges: Importance of attributes that determine usage and service quality measurement. *Tourism Management*, 33(5), 1103-1111.

- Hong, S. J., Choi, D., & Chae, J. (2020). Exploring different airport users' service quality satisfaction between service providers and air travelers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101917.
- Jen, W., LU, M. L., Hsieh, E. H., Wu, Y. H., & Chan, S. M. (2013). Effects of airport servicescape on passengers' satisfaction: a hierarchical approach and importance-performance analysis. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 10, 2223-2234.
- Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An assessment of passenger experience at Melbourne Airport. *Journal of Air Transport Management*, 54, 88-92.
- Lee, K., & Yu, C. (2018). Assessment of airport service quality: A complementary approach to measure perceived service quality based on Google reviews. *Journal of Air Transport Management*, 71, 28-44.
- Lee, K., & Yu, C. (2018). Assessment of airport service quality: A complementary approach to measure perceived service quality based on Google reviews. *Journal of Air Transport Management*, 71, 28-44.
- Liou, J. J., Tang, C. H., Yeh, W. C., & Tsai, C. Y. (2011). A decision rules approach for improvement of airport service quality. *Expert Systems with Applications*, 38(11), 13723-13730.
- Nuraida, I., & Danil, L. (2019). A model of service quality to improve international airports ranking stars. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(4), 1-23.
- Pandey, M. M. (2016). Evaluating the service quality of airports in Thailand using fuzzy multi-criteria decision making method. *Journal of Air Transport Management*, 57, 241-249.
- Paraschi, E. P., Georgopoulos, A., & Kaldis, P. (2019). Airport Business Excellence Model: A holistic performance management system. *Tourism Management*, 72, 352-372.
- de Queirós Salgado, I. (2019). Organisational Excellence Benchmarking Study-Swedish and Portuguese Organisations of the Automotive Industry.

Airport Human Resource Excellence Model (Comparative Approach)

Ali Jafari¹

Abstract

In the last decade, the aviation industry in the world has been considered as one of the most important axes of development and growth of developed and developing countries and has a special place in the economic, social, cultural and technological development programs of developed and developing countries. This study was conducted to develop a model of airport human resource excellence (comparative approach). This research was applied in terms of purpose and in terms of qualitative approach and especially metacombination approach. In terms of research methodology, Sandlowski and Barroso seven-step method has been used and to achieve a comprehensive model of human resource excellence, seven steps must be taken and finally the model of airport human resource excellence (comparative approach) was identified. In order to check the validity of the content validity model based on the opinion of experts and for the reliability of the model, the kappa index was used and reported to an acceptable level. In order to determine the concepts and codes, after reviewing different models in reputable domestic and foreign scientific sites, as well as reviewing different texts and books, after identifying 35 different models, 21 models were selected and analyzed. The results of the analysis are 69 adaptive codes and 15 concepts (airport leadership and specialized management, airport human resource maintenance, airport human resource organization, airport human resource management, airport human resource provision, airport human resource planning and strategy, Development of airport staff career, application of airport human resources, change and integrated use of human resource management, functional results of airport human resource management, environmental and perceptual results of airport staff, safety and health results of airport customers, social results and union reactions, organizational results and productivity Airport, identified the cultural and structural results of airport human resources) and finally the research model was presented.

Keywords: human resource excellence, meta-composition, airport, adaptive approach

¹. PhD student in Human Resource Management, Islamic Azad University, Sirjan Branch