

A Structural Model of Human Capital Excellence through Employee Professionalization Policies

 Mostafa Radsar ^{1✉} |  Aylin Alikhani ²

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali University (AS). Tehran. Iran. mostafaradsar84@gmail.com

2. Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: pungamir39@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 25

March 2026

Received in

revised form 27

June 2026

Accepted 14 June

2026

Published online

17 June 2026

Keywords:

Human Capital

Excellence,

Professionalization

Policies,

Interpretive

Structural Model

(ISM).

Abstract

Background and Objective: Employee professionalization is an operational necessity and a strategic imperative for safeguarding national interests, enhancing organizational efficiency, and achieving human capital excellence in organizations. The present study aimed to develop a structural model of human capital excellence through employee professionalization policies.

Methodology: This study employed an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 14 experts and academics and analyzed using thematic analysis in five steps. A total of 130 basic themes, 33 organizing themes, and 11 overarching themes were identified. The validity of the qualitative findings was confirmed by an inter-coder agreement coefficient of 0.712. In the quantitative phase, were used to classify the constructs into levels and develop the structural model.

Findings: The results indicated that the components of “human development factors,” “behavioral and psychological factors,” “structural factors and regulations,” and “cultural and normative factors” served as underlying driving factors. The components of “motivational incentives,” “empowerment development,” “educational strategies,” and “competency assessment system” were identified as linkage factors. In contrast, “specialized human resources,” “professional commitment,” and “professional advancement” were identified as outcomes and consequences of the model.

Conclusion: Achieving employee professionalization in organizations requires strategic attention to antecedent and linkage factors. Accordingly, revising recruitment and promotion systems, institutionalizing meritocracy, strengthening psychological resilience, developing career paths, updating specialized training, reforming performance evaluation systems, designing motivational incentives, and enhancing technical skills can facilitate the purposeful achievement of human capital excellence and strengthen employees’ professional and operational capabilities.

Cite this article: Radsar, M., Alikhani, A. (1405). A Structural Model of Human Capital Excellence through Employee Professionalization Policies. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 2(2), 27-58.

DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.599811.1027>



Publisher: University of Osveh,

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

© “Authors retain the copyright and full publishing rights.”



الگوی ساختاری تعالی سرمایه‌های انسانی با رویکرد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان

مصطفی رادسر^۱ | آیلین علیخانی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: mostafaradsar84@gmail.com

۲. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: pungamir39@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: حرفه‌ای‌سازی کارکنان، ضرورتی عملیاتی و الزامی راهبردی برای صیانت از منافع ملی، ارتقای کارآمدی سازمانی و تعالی سرمایه انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ساختاری تعالی سرمایه‌های انسانی با رویکرد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان انجام شده است.

روش پژوهش: این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان و دانشگاهی گردآوری و با روش تحلیل مضمون در پنج گام تحلیل و ۱۳۰ مضمون پایه، ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون فراگیر استخراج گردید. اعتبار یافته‌های کیفی با استفاده از ضریب توافق بین‌کدگذاران (۰/۷۱۲) تأیید شد. در بخش کمی، برای سطح‌بندی سازه‌ها و طراحی الگوی ساختاری، از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) و تحلیل MICMAC استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد مؤلفه‌های «عوامل توسعه انسانی»، «عوامل رفتاری و روان‌شناختی»، «عوامل ساختاری و قوانین» و «عوامل فرهنگی و هنجاری» به‌عنوان محرک‌های زیرساختی، مؤلفه‌های «ایجاد مشوق‌های انگیزشی»، «توسعه توانمندسازی»، «راهبردهای آموزشی» و «نظام ارزیابی شایستگی‌ها» به‌عنوان عناصر پیوندی، و مؤلفه‌های «نیروی انسانی متخصص»، «تعهد حرفه‌ای» و «ارتقای تخصص» به‌عنوان نتایج و پسایندهای مدل شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** تحقق حرفه‌ای‌سازی در سازمان مستلزم تمرکز راهبردی بر عوامل پیشاینده و پیوندی است. از این رو، بازنگری نظام جذب و ارتقا، نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری، تقویت تاب‌آوری روانی، توسعه مسیرهای شغلی، به‌روزرسانی آموزش‌های تخصصی، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، طراحی مشوق‌های انگیزشی و ارتقای مهارت‌های فنی، زمینه تحقق هدفمند تعالی سرمایه‌های انسانی و تقویت توانمندی‌های حرفه‌ای و عملیاتی کارکنان را فراهم می‌کند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۴/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۶/۱۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۵

کلیدواژه‌ها:

تعالی سرمایه
انسانی، سیاست-
های
حرفه‌ای‌سازی،
الگوی ساختاری-
تفسیری،
کارکنان

استناد: رادسر، مصطفی؛ علیخانی، آیلین (۱۴۰۵). الگوی ساختاری تعالی سرمایه‌های انسانی با رویکرد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان. مدیریت

و توسعه اجتماعی، ۲ (۲)، ۵۸-۲۷. DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.599811.1027>

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر،

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



مقدمه

در هزاره سوم، که سرمایه انسانی محور اصلی مزیت رقابتی و موفقیت سازمان‌ها است، حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت تحول سازمانی اهمیت فزاینده‌ای یافته است (رهگذر و امیری، ۱۴۰۰؛ معتصمی و همکاران، ۱۴۰۱). حرفه‌ای‌سازی نه تنها ابزاری برای ارتقاء مهارت‌های فنی، بلکه بستری برای توسعه شایستگی‌های نرم، تقویت نگرش‌های حرفه‌ای و افزایش تعهد سازمانی محسوب می‌شود (اوکوناده و همکاران ۱، ۲۰۲۲؛ بدریان‌تو و همکاران ۲، ۲۰۲۴). در این راستا، مدیران موظف هستند سیاست‌هایی روشن، هدفمند و مبتنی بر شواهد برای آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان تدوین کرده که با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا باشد (میر سپاسی، ۱۴۰۳؛ کاظمی و همکاران، ۲۰۲۵). در محیط‌های نظامی، که ویژگی‌های انضباط، آمادگی عملیاتی و وفاداری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، حرفه‌ای‌سازی در قالب سیاست‌های راهبردی و هماهنگ با تحولات و تهدیدات طراحی می‌شود (پرامبودی و همکاران ۳، ۲۰۲۳). این فرآیند مستلزم اتخاذ رویکردی آینده‌نگر و مبتنی بر شایستگی است تا از ظرفیت‌های موجود سرمایه‌های انسانی بیشترین بهره‌وری حاصل شود (نادیو و کونا ۴، ۲۰۲۵).

در فضای رقابتی و مأموریت‌محور سازمان‌های دولتی، برخورداری از نیروی انسانی حرفه‌ای یکی از الزامات تحقق اهداف راهبردی، رسالت سازمانی و ارتقاء بهره‌وری است (خسروی‌پور و احمدیان، ۱۴۰۳). در همین راستا، سازمان‌ها با بهره‌گیری از آموزش‌های ضمن خدمت، سیاست‌های بهبود مستمر و برنامه‌های توسعه شایستگی، تلاش می‌کنند تا فرآیند حرفه‌ای‌سازی کارکنان را نهادینه سازند (ژائو و همکاران ۵، ۲۰۲۵). در ادبیات موجود، مفهوم حرفه‌گرایی در زمینه‌های گوناگون زندگی حرفه‌ای (راه‌پیما و پیرزاد، ۱۴۰۳)، اخلاق حرفه‌ای (بسطامی و همکاران، ۱۴۰۳)، تعهد حرفه‌ای (بابا صفری‌رنانی، ۱۴۰۳)، توسعه حرفه‌ای و تفکر حرفه‌ای (کرد و همکاران، ۱۴۰۳) قابل ردیابی است. با وجود اهمیت حیاتی حرفه‌ای‌سازی در ارتقاء عملکرد سازمانی، تحقق آن با چالش‌های جدی مواجه است (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از مسائل، فقدان شاخص‌های عینی، بومی‌سازی شده و قابل اندازه‌گیری برای سنجش سطح حرفه‌ای‌گرایی در سازمان‌ها است؛ موضوعی که موجب ابهام در برنامه‌ریزی، تعارض در اجرا و

1 Okunade et al

2 Badrianto et al

3 Prambudi et al

4 Nadiy & Kuna

5 Zhao et al

ناکارآمدی در ارزیابی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی می‌گردد (وگا و همکاران، ۱، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های نظامی و امنیتی، تشخیص دقیق رفتارها و نگرش‌های حرفه‌ای کارکنان امری دشوار است، چرا که این رفتارها اغلب در قالب‌های غیررسمی و وابسته به فرهنگ سازمانی بروز می‌یابند (یانگ و همکاران، ۲، ۲۰۲۵).

در شرایط پیچیده و پرچالش امنیتی امروز، حرفه‌ای‌سازی کارکنان، نه تنها یک ضرورت عملیاتی بلکه یک الزام راهبردی برای صیانت از امنیت ملی و تحقق بازدارندگی دفاعی محسوب می‌شود (فرهادی‌فر و همکاران، ۱۴۰۲). ماهیت مأموریت‌های نظامی ایجاب می‌کند که کارکنان، اعم از افسران و نیروهای عملیاتی، در تمامی شرایط (چه در زمان صلح و چه در مواجهه با تهدیدات ترکیبی و شناختی) از سطح بالایی از مهارت‌های حرفه‌ای (سیلوستر و همکاران، ۳، ۲۰۲۴)، آمادگی روانی و تعهد برخوردار باشند (افراز و همکاران، ۱۴۰۳؛ ملکی و حسونوند، ۱۴۰۳). با این حال، فرآیند حرفه‌ای‌سازی با چالش‌هایی چون تفاوت‌های نسلی، پیچیدگی مأموریت‌ها و تحول در فناوری‌های دفاعی روبه‌روست که نیازمند بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی و طراحی الگوهای تعالی‌محور است (جدیدی، ۱۴۰۱). در این میان، تعالی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد تحول‌آفرین، چارچوبی جامع از ارزش‌ها، شاخص‌ها و معیارهای عملکردی ارائه می‌دهد که می‌تواند مسیر حرفه‌ای‌سازی را از سطح فردی تا سطح سازمانی هموار سازد (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۴؛ اوکوناده و همکاران، ۲۰۲۲؛ کاظمی و همکاران، ۲۰۲۵). حرفه‌ای‌سازی زمانی به نقطه اثربخش می‌رسد که در راستای تعالی سرمایه انسانی باشد (تادیک و باراس، ۴، ۲۰۲۳).

در شرایط ژئوپلیتیکی و تهدیدات نوین، ارتش‌ها دیگر صرفاً نهادهای دفاعی نیستند، بلکه بازیگران چندوجهی در عرصه‌های فناورانه، امدادی و امنیت داخلی محسوب می‌شوند. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز با مأموریت پاسداری از مرزهای جغرافیایی (اصل ۱۴۳ قانون اساسی)، نیازمند نیروی انسانی حرفه‌ای، متعهد و توانمند است که بتواند در مواجهه با جنگ‌های ترکیبی، تهدیدات شناختی و مأموریت‌های پیچیده، عملکردی هوشمندانه و اثربخش داشته باشد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف الگوی ساختاری تعالی سرمایه‌های انسانی با رویکرد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مجموعه‌ای از سیاست‌ها و راهبردهای حرفه‌ای‌سازی را استخراج و تبیین

1 Vega et al

2 Yang et al.

3 Sylwestre et al

4 Tadić & Barać

کرده که هم‌راستا با ارزش‌های سازمانی، مقتضیات و الزامات تعالی سرمایه‌های انسانی است. این مطالعه کوشیده تا پاسخ علمی برای این پرسش ارائه دهد: الگوی ساختاری تعالی سرمایه‌های انسانی با رویکرد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان چگونه است؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

مفهوم و ابعاد حرفه‌ای‌سازی: حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به‌عنوان یک فرآیند چندبُعدی و راهبردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء قابلیت‌های فردی و سازمانی دارد (بدریانتو و همکاران، ۲۰۲۴). حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی شامل ارتقاء شایستگی‌های فردی و گروهی، آموزش‌های تخصصی، و بهبود ظرفیت‌های رفتاری مانند انضباط، مسئولیت‌پذیری و کار تیمی است (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ کاظمی و همکاران، ۲۰۲۵). حرفه‌ای‌سازی به‌عنوان یک راهبرد چندلایه و کلیدی، نقش محوری در هم‌راستاسازی سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان‌ها ایفا می‌کند (شایب‌مایر و رایشل ۱، ۲۰۲۴). این رویکرد با ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از ظرفیت‌های انسانی خود به‌صورت هدفمند و اثربخش بهره‌برداری کنند (بدریانتو و همکاران، ۲۰۲۴). حرفه‌ای‌سازی نه‌تنها به توسعه مهارت‌های تخصصی منجر می‌شود، بلکه با ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری، انسجام تیمی و تعهد سازمانی، زمینه‌ساز شکل‌گیری محیط‌های کاری سالم و پویاتر می‌گردد (وگا و همکاران، ۲۰۲۵). حرفه‌ای‌سازی با ایجاد زیرساخت‌های یادگیری مستمر، مسیر رشد حرفه‌ای کارکنان را تسهیل کرده و رقابت‌پذیری سازمان‌ها را در سطح ملی و بین‌المللی افزایش می‌دهد (بین و کیونگ ۲، ۲۰۲۴). این فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا جذب، آموزش، ارزیابی و ارتقاء منابع انسانی در قالبی نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی مدیریت شود (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵). حرفه‌ای‌سازی نه‌تنها پاسخگوی نیازهای کوتاه‌مدت سازمان‌ها در حوزه عملکرد و بهره‌وری است، بلکه بستری برای توسعه پایدار، نوآوری و حفظ مزیت رقابتی در بلندمدت فراهم می‌سازد (ساموئلس ۳، ۲۰۲۵).

در ادبیات پژوهشی معاصر، حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به‌عنوان یک مفهوم چندبُعدی، در قالب هفت محور اصلی ساختاردهی شده است که هر یک از این ابعاد، نقش مستقلى در ارتقاء کیفیت عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کنند. نخستین بعد، مهارت‌های علمی و فنی است که شامل دانش تخصصی مرتبط با وظایف، تلفیق تجربه عملی با دانش آکادمیک، و به‌روزرسانی

1 Scheibmayr & Reichel

2 Bin & Qiong

3 Samuels

مستمر فناوری‌های کاری می‌شود. این مؤلفه در مطالعات خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳)، نظری و همکاران (۱۴۰۳) و همچنین در آثار سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)، ژائو و همکاران (۲۰۲۵)، روپر و هیگینز (۲۰۲۰) و کیرک (۲۰۲۱) برجسته شده است. دومین بعد، شایستگی‌های نرم مانند ارتباط مؤثر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری و انضباط است که در پژوهش‌های صابری و همکاران (۱۴۰۴) و یانگ و همکاران (۲۰۲۵) مورد تأکید قرار داده اند. بعد سوم، رهبری و مدیریت است که بر توانایی هدایت تیم، تصمیم‌سازی در شرایط پیچیده و مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ شایب‌مایر و رایشل، ۲۰۲۴). بعد چهارم، تصمیم‌گیری استراتژیک شامل تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی کلان و حل مسئله در سطوح راهبردی است (قربانعلی و همکاران، ۱۴۰۲). پنجمین بعد، اخلاق حرفه‌ای است که بر صداقت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پایبندی به ارزش‌ها و رعایت استانداردهای رفتاری تأکید دارد (ملکی و حسنوند، ۱۴۰۳، سیریگو و ویلیامز، ۲۰۲۳؛ شایب‌مایر و رایشل، ۲۰۲۴). بعد ششم، التزام رفتاری و تعهد حرفه‌ای است که شامل وفاداری به اهداف سازمان، مشارکت فعال و هم‌راستایی با مأموریت‌های کلان سازمانی است (کرد و همکاران، ۱۴۰۳؛ ناگوپ و مادها، ۲۰۲۴). بعد هفتم یادگیری و توسعه مستمر، بر مشارکت در دوره‌های آموزشی، خودآموزی و ارتقاء مستمر دانش و مهارت‌ها تمرکز دارد (خسروی‌پور و احمدیان، ۱۴۰۳؛ ژائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ شایب‌مایر و رایشل، ۲۰۲۴).

مطالعات نشان می‌دهند که حرفه‌ای‌سازی در عمل با چالش‌هایی نظیر تنش‌های بین‌سازمانی، ابهام در نقش‌ها و تضادهای فرهنگی مواجه است (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵) که می‌تواند اثربخشی را کاهش دهد (نادیو و کونا، ۲۰۲۵). بنابراین، طراحی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی باید با درک دقیق از پویایی‌های سازمانی، فرهنگ کاری و الزامات محیطی صورت گرفته تا بتواند به‌طور مؤثر در خدمت تعالی سرمایه انسانی قرار گیرد (سیریگو و ویلیامز، ۲۰۲۳). این رویکرد، با تکیه بر اصول تعالی سرمایه انسانی، زمینه ساز شکل‌گیری سازمان یادگیرنده، منعطف و پاسخگو در مواجهه با تهدیدات است (تاکوا و همکاران، ۲۰۲۵).

تعالی سرمایه‌های انسانی: در دو دهه اخیر، مفهوم تعالی منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان تحول سازمانی و توسعه پایدار، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت یافته است (رحمانی و

1 Syrigou & Williams

2 Roper & Higgins

3 Kirk

4 Naguib & Madeeha

5 Nativ & Kuna

6 Takwa et al

همکاران، ۱۴۰۴). برخلاف منابع فیزیکی و مالی، منابع انسانی دارای ماهیتی کیفی، نامشهود و غیر قابل تقلید هستند که ارزش‌گذاری آن‌ها را دشوار و در عین حال حیاتی می‌سازد (ویسنیفسکا و گروودوفسکی، ۲۰۲۴). تعالی در این حوزه، به معنای حرکت مستمر به سوی کمال سازمانی از طریق ارتقاء قابلیت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های نیروی انسانی است (اوکوناده و همکاران، ۲۰۲۲). این رویکرد، از جنبشی جهانی نشأت گرفته که کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان تلقی کرده و اصول بنیادین مدیریت منابع انسانی را دگرگون ساخته است (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳). در همین راستا، مدل‌های تعالی منابع انسانی به‌عنوان ابزارهای راهبردی برای هدایت سازمان‌ها به سوی یادگیری، نوآوری و بهره‌وری توسعه یافته‌اند (کاظمی و همکاران، ۲۰۲۵). تعالی منابع انسانی در سطح مفهومی، چارچوبی جامع از ارزش‌های محوری، شاخص‌ها و معیارهای عملکردی را دربر می‌گیرد (مارگریتا، ۲۰۲۲) که به مدیران امکان می‌دهد تا از طریق ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج مرتبط با منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی و برای ارتقاء آن‌ها برنامه‌ریزی کنند (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۴؛ اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳). این چارچوب، هم‌راستا با اهداف کلان سازمانی، به توسعه شایستگی‌های فردی و سازمانی، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کمک می‌کند (انور و عبدالله، ۲۰۲۱، ۳).

از منظر راهبردی، تعالی منابع انسانی مستلزم طراحی مسیرهای تحول‌آفرین توسط مدیران ارشد و مشارکت فعال کارکنان در پیمودن این مسیر است (اوکوناده و همکاران، ۲۰۲۲). همسویی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی با بسترهای فرهنگی و ساختاری، موجب ارتقاء مشروعیت سیاست‌ها و رضایت ذی‌نفعان می‌شود (تادیک و باراک، ۲۰۲۳). در محیط رقابتی و دیجیتال امروز، منابع انسانی نه تنها عامل پشتیبان عملیات سازمانی، بلکه موتور محرک نوآوری، بهره‌وری و مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند (تاکوا و همکاران، ۲۰۲۵). سازمان‌هایی که از نیروی انسانی خلاق، متعهد و توانمند برخوردارند، سازگاری بیشتری با تحولات فناورانه و تغییرات بازار دارند و در مسیر تعالی سازمانی گام‌های مؤثرتری برمی‌دارند (ویسنیفسکا و گروودوفسکی، ۲۰۲۴). تعالی منابع انسانی با توسعه زیرساخت‌های دانشی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و به کارگیری ابزارهای تحلیلی مبتنی بر شواهد، به شناسایی شکاف‌های شایستگی و بهینه‌سازی راهبردهای منابع انسانی کمک می‌کند (کاظمی و همکاران، ۲۰۲۵). تعالی منابع انسانی نه تنها به ارتقاء عملکرد سازمانی منجر می‌شود، بلکه بستری برای تحقق

1 Wiśniewska & Grudowski

2 Margherita

3 Anwar & Abdullah

سازمان یادگیرنده، منعطف و پا سخگو فراهم می‌آورد (ا سکندری و همکاران، ۱۴۰۳؛ رحمانی و همکاران، ۱۴۰۴)

در راستای طراحی الگوی ساختاری سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان، نظریه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی یکی از پایه‌های مفهومی کلیدی این پژوهش محسوب می‌شود. این نظریه بر شناسایی، توسعه و به‌کارگیری مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی و سازمانی تأکید دارد که شامل دانش تخصصی، مهارت‌های فنی، رفتارهای حرفه‌ای، و توانایی‌های نرم مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری و همکاری مؤثر است (سیریگو و ویلیامز، ۲۰۲۳). این نظریه به مدیران منابع انسانی ارتش کمک می‌کند تا با تدوین سیاست‌هایی مبتنی بر شایستگی، مسیر ارتقاء حرفه‌ای کارکنان را هدفمند و متناسب با مأموریت‌های سازمانی طراحی کنند (نورانی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). نظریه سرمایه انسانی^۲ نیز به‌عنوان دومین ستون تحلیلی پژوهش، بر ارزش‌گذاری دانش، مهارت و تجربه کارکنان به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی برای سازمان تأکید دارد (بین و کونگ، ۲۰۲۴). در این چارچوب، حرفه‌ای‌سازی نه‌تنها به‌عنوان یک فرآیند آموزشی، بلکه به‌مثابه سرمایه‌گذاری بلندمدت در منابع انسانی تلقی می‌شود که می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری، ارتقاء عملکرد گردد. این نظریه با تمرکز بر استاندارد سازی مهارت‌ها، ایجاد نظام‌های آموزشی ساختاریافته و توسعه ظرفیت‌های تخصصی، به‌خوبی با اهداف پژوهش هم‌راستا است. در واقع، طراحی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی، زمانی اثربخش خواهد بود که به ارتقاء سرمایه انسانی منجر شود (ناگویب و مدیه‌ها^۳، ۲۰۲۴). رویکرد منبع‌محوری^۴ و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده^۵ نیز ابعاد راهبردی و روان شناختی حرفه‌ای‌سازی را پوشش می‌دهند. رویکرد منبع‌محوری، منابع انسانی را به‌عنوان منبعی کمیاب و غیرقابل تقلید برای ایجاد مزیت رقابتی معرفی می‌کند و بر نقش شایستگی‌های کلیدی در تحقق اثربخشی سازمانی تأکید دارد (حمزه و تانای^۶، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، با تمرکز بر نگرش فردی، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده، امکان تحلیل دقیق‌تری از رفتارهای حرفه‌ای کارکنان ارتش را فراهم می‌سازد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵).

پیشینه تجربی

در پژوهش‌های داخلی، صابری و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با هدف بررسی نقش

1 Nurani

2 Human Capital Theory

3 Naguib & Madeeha

4 Resource-Based View

5 Theory of Planned Behavior

6 Hamzah & Tanai

ایدئولوژی سیاسی و حرفه‌گرایی - حساب‌رسان بر تعارض حرفه‌ای سازمانی، با استفاده از روش پیمایشی-همبستگی در میان حساب‌رسان شاغل در سازمان‌های حساب‌رسی نشان دادند که حرفه‌گرایی نقش مؤثری در کاهش تعارضات سازمانی ایفا می‌کند و پیشنهاد کردند سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر این تعارضات، سیاست‌گذاری‌های دقیق‌تر و هدفمندتری را در دستور کار قرار دهند. کرد و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در میان کارکنان سازمان‌های دولتی، دست یافتند که توانمندسازی روان‌شناختی و دوستوانی تأثیر معناداری بر شکل‌گیری تفکر حرفه‌ای دارند؛ هرچند توانمندسازی روان‌شناختی نقش برجسته‌تری ایفا می‌کند. خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) در پژوهشی پیمایشی با استفاده از تحلیل واریانس در میان کارکنان جهاد کشاورزی اهواز، مؤثر بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های فنی و مدیریتی را تأیید کردند و بر این نکته تأکید کردند که کیفیت و محتوای آموزشی از عوامل کلیدی موفقیت چنین برنامه‌هایی محسوب می‌شود. نظری و همکاران (۱۴۰۳) با به‌کارگیری روش کیفی و تحلیل مضمون در میان کارکنان پلیس آگاهی فاتب تهران بزرگ، الگویی جامع از شایستگی‌های حرفه‌ای طراحی کردند که شامل ابعاد فنی، رفتاری و اجتماعی است و بر ضرورت تطبیق این الگو با نیازهای شغلی و مأموریتی سازمان تأکید دارند. قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای آمیخته با استفاده از تحلیل مضمون و رویکرد ساختاری تفسیری در میان مدیران و کارشناسان صنعت هوانوردی، الگویی سه‌شاخه‌ای از خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد شامل ابعاد شاهدگذاری، فنی و سیاسی ارائه دادند که به‌عنوان چارچوبی کارآمد برای سیاست‌گذاری در جذب و نگهداشت نیروهای حرفه‌ای پیشنهاد شده است.

در پژوهش‌های خارجی، ژائو و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای با استفاده از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در میان کارگران نسل جدید صنعت ساخت‌وساز چین نشان دادند که رضایت شغلی تأثیر معناداری بر رفتار حرفه‌ای‌گرایی دارد و این رابطه تحت تأثیر عواملی چون نگرش شغلی، هنجارهای اجتماعی و کنترل رفتاری ادراک شده قرار دارد. یانگ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی کیفی با رویکرد تحلیل محتوای انتقادی در میان خبرنگاران رسانه‌های تحت فشار سیاسی، بیان کردند که فرآیند خودکامه‌سازی منجر به کاهش استقلال حرفه‌ای، جابجایی ارزش‌های حرفه‌ای و تضعیف مهارت‌های جمعی شده است و همچنین تأثیر سیاست‌های دولتی بر تولید خبر افزایش یافته و حرفه‌ای‌گرایی خبرنگاران را تضعیف کرده است. حسین و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای کیفی با روش موردی چندگانه در میان دانشجویان مددکاری اجتماعی در بنگلادش، چالش‌های اصلی کارورزی میدانی را شامل ضعف در برنامه‌ریزی، کمبود منابع و

مربیان حرفه‌ای و شکاف عمیق بین نظریه و عمل دانستند و اشاره کردند که نبود حمایت نهادی مانع از شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در این گروه می‌شود. ساموئلز (۲۰۲۵) در تحلیلی انتقادی ساختاری در مورد نظام آموزش عالی، نشان داد که گسترش استخدام قراردادی و پاره‌وقت در میان اعضای هیئت‌علمی منجر به کاهش امنیت شغلی، تضعیف جایگاه حرفه‌ای و افزایش نابرابری‌های ساختاری شده است و پیشنهاد کرد که سیاست‌های منابع انسانی و ساختارهای استخدامی در این بخش نیازمند بازنگری اساسی هستند. اشمایر و رایشل (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای کمی با تحلیل آماری مقایسه‌ای در میان مدیران منابع انسانی در کشورهای مختلف یافتند که حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی با بسته‌شدن سازمان‌ها دارد، هرچند این رابطه در مورد زنان ضعیف‌تر است؛ با این حال، حضور بالاتر زنان در این حوزه می‌تواند احتمال عضویت آنان در هیئت‌های مدیره را افزایش دهد. همچنین، ناگویب و مادها (۲۰۲۴) در پژوهشی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در میان زنان شاغل در بخش دولتی قطر نشان دادند که عواملی مانند ادراک تبعیض، روابط ضعیف با سرپرستان و نارضایتی از تعادل کار و زندگی، احساس ناتوانی را تقویت می‌کنند، درحالی که دسترسی به فرصت‌های تصمیم‌گیری و حمایت سازمانی می‌تواند حرفه‌ای‌سازی زنان را تسهیل نماید.

در جمع‌بندی مطالعات پیشین، می‌توان دریافت که مفهوم حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در حوزه‌های حساس (صابری و همکاران، ۱۴۰۴)، کشاورزی (خسروی‌پور و احمدیان، ۱۴۰۳)، پلیس (نظری و همکاران، ۱۴۰۳)، صنعت هوانوردی (قربانعلی و همکاران، ۱۴۰۲) و آموزش عالی (ساموئلز، ۲۰۲۵) مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعات عمدتاً بر ابعاد فردی، روان‌شناختی و آموزشی تمرکز داشته و کمتر به سیاست‌گذاری پرداخته‌اند. با این حال، هیچ‌یک از این مطالعات به‌طور مستقیم به ساختارهای نظامی و اقتضائات خاص ارتش نپرداخته‌اند. چارچوب مفهومی این پژوهش با تلفیق نظریه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (سیریگو و ویلیامز، ۲۰۲۳؛ نورانی و همکاران، ۲۰۲۴)، نظریه سرمایه انسانی (بین و کونگ، ۲۰۲۴)، رویکرد منبع‌محوری (حمزه و تانای، ۲۰۲۴) و نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵) طراحی شده است. این چارچوب از طریق شناسایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی، ارتقاء دانش و مهارت‌های تخصصی و تحلیل عوامل روان‌شناختی و انگیزشی، مسیر حرفه‌ای‌سازی کارکنان را هدفمندتر و اثربخش‌تر می‌سازد. چارچوب اجرایی پژوهش با بهره‌گیری از مدل سیستمی نگل (۲۰۰۲) و مدل ارتباطی گوگین و همکاران (۲۰۰۲) طراحی شد. نگل و گوگین، پیاده‌سازی سیاست‌ها را فرآیندی چندسطحی و پویا در نظر گرفته که ورودی‌های سرمایه انسانی، منابع مادی، فناوری و الزامات راهبردی، تحت تأثیر عوامل

پیش‌برنده قرار دارند. این چارچوب نظری، برای طراحی سیاست‌های حرفه‌ای سازی ارائه شده که با اهداف پژوهش حاضر هم‌خوانی داشته و نهایتاً به تعالی سرمایه‌های انسانی منجر می‌شود.



شکل ۱. چارچوب مفهومی برای پیاده سازی سیاست‌ها با تلفیق مدل‌های نگل و گوگین (۲۰۰۲)

روش پژوهش

ساختار روش‌شناسی پژوهش حاضر با بهره‌گیری از پیاز پژوهش به صورت لایه ای و منسجم طراحی شده است تا تمامی اجزای پژوهش از فلسفه تا تکنیک‌های اجرایی، در دو بخش کیفی و کمی به صورت اصولی و هدفمند تبیین شوند. برای بخش کیفی، فلسفه تحقیق تفسیری و رویکرد اکتشافی است؛ زیرا هدف آن فهم عمیق و زمینه‌ای از سیاست‌های حرفه‌ای سازی است. روش تحقیق کیفی با تمرکز بر تحلیل مضمون صورت گرفت. گردآوری داده‌ها در این مرحله از طریق مصاحبه با دو گروه خبره (خبرگان علمی شامل اساتید دانشگاهی، پژوهشگران و سیاست‌گذاران ارشد و خبرگان تجربی شامل مدیران، فرماندهان و کارشناسان ارشد هوانیروز با حداقل پنج سال سابقه اجرایی در حوزه‌های مدیریتی، عملیاتی و منابع انسانی) انجام شد. این ترکیب هدفمند از خبرگان، با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و دستیابی به ۱۴ نفر، داده‌های غنی و چندوجهی برای تحلیل فراهم ساخت. تکنیک گردآوری داده‌های بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و مصاحبه‌ها پس از ضبط، به صورت کامل پیاده‌سازی و در دو مرحله توسط دو کدگذار مستقل کدگذاری گردید. برای اعتبارسنجی داده‌های کیفی، از ضریب توافق دورن موضوعی بین کدگذاران^۱ (PAO) بر اساس ضریب هولستی^۲ استفاده شد.

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

مقدار PAO بدست آمده بیشتر از ۰/۶ است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب است. در این پژوهش از نرم‌افزار تخصصی تحلیل داده‌های کیفی (مکس کیودا^۳) و روش تحلیل مضمون

1 Percentage of Agreement Observation

2 Holsti

3 Maxqda

استفاده شد. در بخش کمی پژوهش، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری (ISM) بهره گرفته شد تا روابط میان مضامین به صورت سلسله‌مراتبی و علت-معلولی ساختاردهی گردد (کومار و سینگ ۲، ۲۰۱۹). جامعه آماری بخش کمی شامل ۸ نفر از متخصصان، مدیران ارشد نظامی و اساتید دانشگاهی آگاه به موضوع بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده انتخاب شدند. این معیارها شامل حداقل ۱۰ سال سابقه علمی یا اجرایی در حوزه منابع انسانی، سیاست‌گذاری دفاعی یا مدیریت نظامی بود. این تعداد از خبرگان با توجه به توصیه‌های روش شناختی در مطالعات (ISM) که سوتی و همکاران^۳ (۲۰۱۰) اشاره داشتند؛ کفایت لازم اعتبار تحلیل را دارا بوده و تنوع تجربی و نظری آن‌ها موجب غنای داده‌های کمی گردید. برای گردآوری داده‌های کمی، ابتدا پرسشنامه‌ای ساختاریافته بر اساس مضامین نهایی مرحله کیفی در قالب جداول ماتریسی و با استفاده از نمادهای استاندارد (O, X, A, V) طراحی شد. هر خبره موظف شد نوع رابطه میان هر دو مضمون را مشخص کند تا ماتریس خودتعاملی ساختاری^۴ تشکیل شود. سپس با استفاده از قواعد منطقی، ماتریس دریافتنی، ماتریس انتقال‌پذیری و ماتریس سطح‌بندی سازه‌ها تولید گردید. برای اعتبارسنجی داده‌های کمی، از دو شاخص روایی محتوایی با بهره‌گیری از نسبت لاو شه (CVR) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) استفاده شد. نتایج این آزمون‌ها نشان داد که پرسشنامه از اعتبار مفهومی و انسجام درونی مناسبی برخوردار است. تحلیل داده‌های بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار اکسل و ابزار MICMAC انجام شد که امکان سطح‌بندی سازه‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و وابستگی را فراهم ساخته است.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، ۱۴ خبره در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مشارکت داشتند. جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی این خبرگان است و نشان می‌دهد که از تنوع قابل توجهی در سن، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، حوزه فعالیت سازمانی و سابقه کاری برخوردار است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان مصاحبه‌شونده بخش کیفی

ردیف	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کاری
۱	۴۰ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۱۸ سال
۲	۴۴ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۵ سال
۳	۴۲ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۳ سال

1 Interpretive Structural Modeling

2 Kumar & Singh

3 Soti et al

4 SSIM

۴	۴۷ سال	دکتری	علوم راهبردی	۲۸ سال
۵	۴۷ سال	دکتری	علوم راهبردی	۲۸ سال
۶	۴۰ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۳ سال
۷	۴۷ سال	دکتری	مدیریت راهبردی	۲۹ سال
۸	۴۶ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۸ سال
۹	۴۸ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۹ سال
۱۰	۴۴ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۵ سال
۱۱	۵۶ سال	دکتری	علوم راهبردی	۳۰ سال
۱۲	۴۹ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۲ سال
۱۳	۶۱ سال	دکتری	علوم راهبردی	۳۰ سال
۱۴	۵۹ سال	دکتری	مدیریت دولتی	۲۸ سال

در این پژوهش مصاحبه‌ها پس از چندین مرتبه مرور، تبدیل به متن نوشتاری شده و با تحلیل مضمون و مبتنی بر رویکرد اترید استرلینگ (۲۰۰۱) در ۶ گام مورد تحلیل شدند:

گام نخست: آشنایی با داده‌ها

در گام نخست از تحلیل مضمون تمرکز بر آشنایی عمیق و زمینه‌ای با داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها است. در این مرحله، پژوهشگر با بازخوانی فعال و چندباره متن مصاحبه‌ها، به شناسایی مفاهیم اولیه، نشانه‌های معنایی و الگوهای تکرارشونده مرتبط با سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی در ساختار ارتش، به‌ویژه در یگان هوانیروز، پرداخته است.

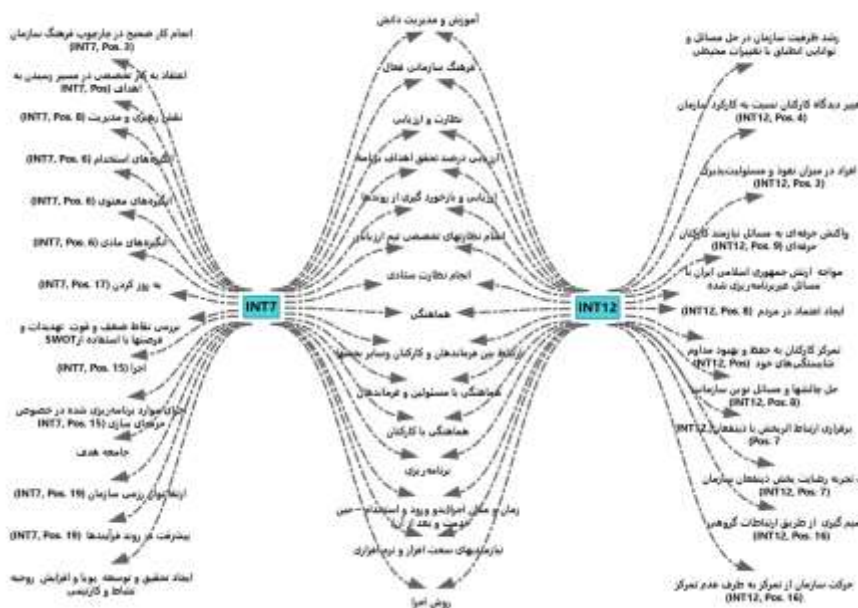
گام دو: ایجاد کدهای اولیه

در گام دوم از فرایند تحلیل مضمون کدگذاری اولیه آغاز می‌شود. در این مرحله، پژوهشگر با تمرکز بر مفاهیم برجسته و معنادار در متن مصاحبه‌ها، به استخراج کدها پرداخت که هر یک نمایانگر مؤلفه‌ای مرتبط با اهداف پژوهش است. این کدها به‌صورت واحدهای مفهومی کوچک‌تر ساختاردهی شدند تا زمینه‌ساز دسته‌بندی نظام‌مند داده‌ها و تسهیل در تحلیل تفسیری و سطح‌بندی مفاهیم در مراحل بعدی پژوهش باشند.

گام سه: جستجوی مضامین

در گام سوم از فرایند تحلیل مضمون تمرکز بر سازماندهی کدهای اولیه در قالب مضامین سازمان‌دهنده است. در این مرحله، پژوهشگر با بررسی روابط معنایی میان کدهای استخراج‌شده، به دسته‌بندی آن‌ها در چارچوب‌های مفهومی مشترک می‌پردازد. این فرآیند،

Two-Cases Model



گام چهار: بازیابی مضامین

گام پنچ: تعریف و نام گذاری مضامین

در گام پنجم، پس از دستیابی به ساختاری منسجم از مضامین، به تعریف دقیق و نام‌گذاری تم‌ها پرداخته شد. در این مرحله، مرزهای مفهومی هر مضمون مشخص شده و معنای آن‌ها در ارتباط با داده‌های مصاحبه روشن گردید. سپس، برای هر مضمون فراگیر و سازمان‌دهنده عنوان گویا انتخاب شد و کدهای مرتبط در چارچوب سازمان‌یافته دسته‌بندی شدند. جدول ۲ نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه پژوهش را با ذکر کدخبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه ای از مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه پژوهش

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مرجع / کد خبرگان
سازوکارهای نظارت و ارزیابی قوانین	بازرسی‌های دوره‌ای از اجرای صحیح قوانین و مقررات	E12
	تشکیل کمیته‌های تخصصی رشد و ارزیابی کارکنان	E2, E3, E8, E11, E13
	قوانین و مقررات فراگیر SOP و LOP و سطوح مهارت فنی	E9, E10
نهادیه سازی فرهنگ شایسته‌سالاری	انتصابات مبتنی بر شایستگی‌های علمی و عملیاتی	E1, E3, E6, E12
	عدالت رویه‌ای در واگذاری مأموریت‌های حساس	E2, E7, E11
	تقدیر از افراد مبتکر در طراحی تاکتیک‌های هوایی	E4, E5
برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی کارکنان	طراحی مسیر شغلی برای جایگاه‌های حساس خلبانی و فنی	E2, E6, E10
	در نظر گرفتن دوره‌های چرخش شغلی برای کارکنان فنی و خلبان	E4, E7, E11, E13
	ایجاد نقشه راه شغلی چندبعدی برای تخصص‌های نوظهور	E3, E8, E9, E14
	الزام خدمت در پایگاه‌های عملیاتی به‌عنوان پیش‌نیاز پست فرماندهی	E1, E4, E6
سنجش مهارت‌های فنی و تاکتیکی	آزمون‌های کتبی به‌روزرسانی‌شده سالانه از کارکنان فنی	E2, E5, E8, E14
	ارزیابی توانایی تحلیل نقشه‌های عملیاتی و استفاده از جی‌پی‌اس	E3, E6, E9
	مشاهده عینی عملکرد فردی در شبیه‌سازهای پیشرفته پروازی	E1, E5, E10, E12
ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی	کاهش نرخ تعمیرات مجدد ناشی از خطای انسانی	E1, E4, E10
	تسلط بر انواع بازدهی‌ها و تعمیرات پیشگیرانه و اقتضایی	E2, E5, E8, E12
	توانایی عیب‌یابی سریع سامانه‌های الکترونیکی و آویونیک	E3, E6, E10, E14
	بهبود چرخه کنترل کیفیت پس از انجام تعمیرات اساسی و اورهال	E5, E9
مشارکت فعال در مأموریت‌ها	پیشنهاد طرح‌های ابتکاری و ایده‌پردازی برای بهبود عملیات	E1, E4, E9, E12
	تمایل داوطلبانه برای اعزام به مأموریت‌های پرخطر	E2, E5, E8, E14
	حفظ و نگهداشت متخصصان در بخش‌های حساس تعمیراتی	E3, E7, E11
	ارتقای خودباوری خلبانان و کارکنان فنی در مأموریت‌های حساس	E1, E4, E9, E13
روحیه جنگندگی و مسئولیت‌پذیری	جان‌فشانی بر انجام مأموریت‌ها حتی در شرایط سخت	E2, E5, E8, E12
	احساس تعلق خاطر به هویت و ارق سازمانی	E3, E6, E10
	تقویت روحیه ایثارگری و انگیزه جهادی در مأموریت‌ها	E1, E4, E7, E13
	تقویت روحیه خدمت‌گزاری و مردم‌یاری در بلایای طبیعی	E2, E5, E9, E14

در ادامه فرایند تحلیل مضمون، مجموعه مضامین فراگیر با دسته‌بندی‌های مضامین سازمان‌دهنده استخراج شدند که نمایانگر ابعاد کلیدی سیاست‌های حرفه‌ای سازی در ارتش جمهوری اسلامی ایران برای دستیابی به تعالی سرمایه‌های انسانی هستند. جدول ۳، ساختار مفهومی این مضامین را به صورت طبقه‌بندی شده نشان می‌دهد.

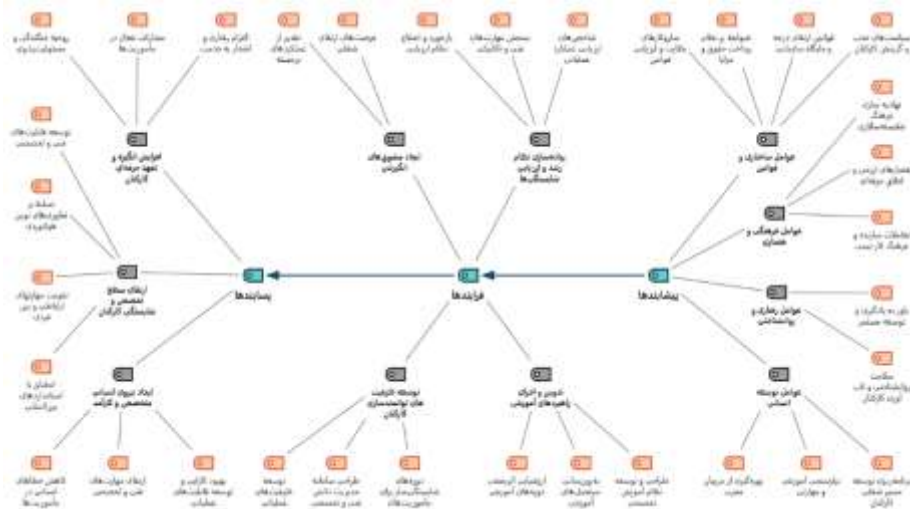
جدول ۳. شناسایی مضامین فراگیر مبتنی بر دسته بندی مضامین سازمان دهنده

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
۱	عوامل ساختاری و قوانین	سیاست‌های جذب و گزینش کارکنان؛ قوانین ارتقای درجه و جایگاه سازمانی؛ ضوابط و نظام پرداخت حقوق و مزایا؛ سازوکارهای نظارت و ارزیابی قوانین
۲	عوامل فرهنگی و هنجاری	نهادیه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری؛ هنجارهای ارزشی و اخلاق حرفه‌ای؛ تعاملات سازنده و فرهنگ کار تیمی
۳	عوامل رفتاری و روانشناختی	باور به یادگیری و توسعه مستمر؛ سلامت روانشناختی و تاب‌آوری کارکنان
۴	عوامل توسعه انسانی	برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی کارکنان؛ نیازسنجی آموزشی و مهارتی؛ بهره‌گیری از مربیان مجرب
۵	تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی	طراحی و توسعه نظام آموزش تخصصی؛ به‌روزرسانی سرفصل‌های آموزشی؛ ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی
۶	توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی کارکنان	دوره‌های شایستگی‌ساز برای مأموریت‌های پیچیده؛ طراحی سامانه مدیریت دانش فنی و تخصصی؛ توسعه ظرفیت‌های عملیاتی
۷	پیاده‌سازی نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها	شاخص‌های ارزیابی عملکرد عملیاتی؛ سنجش مهارت‌های فنی و تاکتیکی؛ بازخورد و اصلاح نظام ارزیابی
۸	ایجاد مشوق‌های انگیزشی	فرصت‌های ارتقای شغلی؛ تقدیر از عملکردهای برجسته
۹	ایجاد نیروی انسانی متخصص و کارآمد	بهبود کارایی و توسعه قابلیت‌های عملیاتی؛ ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی؛ دقت و کیفیت تصمیمات انسانی در مأموریت‌ها
۱۰	ارتقای سطح تخصص و شایستگی کارکنان	توسعه قابلیت‌های فنی و تخصصی؛ تسلط بر فناوری‌های نوین هوانوردی؛ تقویت مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی؛ انطباق با استانداردهای بین‌المللی
۱۱	پایبندی و تعهد حرفه‌ای کارکنان	التزام رفتاری و افتخار به خدمت؛ مشارکت فعال در مأموریت‌ها؛ روحیه جنگندگی و مسئولیت‌پذیری

گام شش: تهیه گزارش

در مرحله نهایی تحلیل مضمون تمرکز بر تفسیر نهایی داده‌ها و سازماندهی یافته‌ها در قالب

مضامین کلی مطابق با چارچوب نظری است. در این مرحله، ارتباطات مفهومی مضامین تحلیل شده و ساختار منسجمی از مؤلفه‌های حرفه‌ای سازی در چارچوب مأموریت‌های هواینروز ارتش، ارائه شد. شکل ۳ مدل بخش کیفی برای سیاستهای حرفه ای سازی با هدف تعالی بخشی است.



شکل ۳. مدل نهایی بخش کیفی پژوهش برای سیاستهای حرفه ای سازی کارکنان

بخش کمی: مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

با پایان یافتن مرحله کیفی و استخراج ۱۱ مضمون فراگیر مرتبط با سیاست‌های حرفه‌ای سازی، بخش کمی پژوهش با هدف ساختاردهی و سطح‌بندی مؤلفه‌ها آغاز شد. در این مرحله، از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) بهره گرفته شد که بر پایه پارادایم تفسیری و قضاوت خبرگان است (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱).

مرحله اول-تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری:

در نخستین مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به‌عنوان ابزار پایه برای تحلیل روابط مفهومی میان سازه‌های شناسایی شده تشکیل شد. این ماتریس با اتکا به قضاوت تخصصی خبرگان، نوع ارتباطات دوه‌دو میان مؤلفه‌ها را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد هر سازه چگونه بر سایر سازه‌ها تأثیر می‌گذارد یا از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. روابط میان سازه‌ها در قالب چهار نماد مفهومی استاندارد (O, X, A, V) کدگذاری می‌شوند تا ساختار علی-معلولی میان اجزای مدل به‌صورت نظام‌مند قابل تحلیل شوند. نماد V نشان‌دهنده تأثیر سازه i بر j ، نماد A بیانگر تأثیر سازه j بر i ، نماد X معرف رابطه دوسویه، و نماد O نشان‌دهنده فقدان رابطه میان دو سازه است. این ماتریس پایه‌گذار سطح‌بندی سازه‌ها و ترسیم منطق درونی مدل است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری سازه‌های سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	مضامین فراگیر
V	V	V	V	A	V	V	X	V	V	-	عوامل توسعه انسانی
V	V	O	V	A	A	X	A	X	-		عوامل رفتاری و روانشناختی
V	V	V	V	O	A	X	A	-			عوامل ساختاری و قوانین
V	V	V	V	A	V	V	-				عوامل فرهنگی و هنجاری
V	V	V	V	A	A	-					ایجاد مشوق‌های انگیزشی
V	O	V	V	A	-						نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها
V	V	V	V	-							تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی
V	V	V	-								توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی
V	V	-									ارتقای سطح تخصص و شایستگی
V	-										پایبندی و تعهد حرفه‌ای
-											نیروی انسانی متخصص و کارآمد

مرحله دوم-تشکیل ماتریس دریافتی

در مرحله دوم، ماتریس دریافتنی^۱ (RM) با تبدیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دودویی

¹ Reachability matrix (RM)

تشکیل می‌شود. در این ماتریس، درایه‌های قطر اصلی برابر با یک هستند و ماتریس نشان‌دهنده تأثیر هر سازه بر خود است. روابط بین سازه‌ها، به‌طور خاص در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول (۵) ماتریس دریافتنی سازه‌های سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	عوامل توسعه انسانی
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	عوامل رفتاری و روانشناختی
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	عوامل ساختاری و قوانین
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	عوامل فرهنگی و هنجاری
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	ایجاد مشوق‌های انگیزشی
1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	ارتقای سطح تخصص و شایستگی
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پایبندی و تعهد حرفه‌ای
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	نیروی انسانی متخصص و کارآمد

مرحله سوم- ماتریس انتقال پذیری

در سومین مرحله، ماتریس انتقال پذیری (TM) با هدف شناسایی روابط غیرمستقیم میان سازه‌ها تدوین شد. این ماتریس از تبدیل ماتریس دریافتنی (RM) و تحلیل مسیرهای علی چندمرحله‌ای حاصل می‌گردد تا وابستگی‌های ثانویه و تأثیرات زنجیره‌ای میان مؤلفه‌ها به درستی بازنمایی شود. در این مرحله، اگر سازه‌ای به واسطه نقش میانجی بر سازه دیگر اثرگذار باشد، این رابطه لحاظ می‌شود. ادغام روابط مستقیم و غیرمستقیم در این ماتریس، تصویری جامع از تعاملات درونی سازه‌ها ارائه می‌دهد و مبنای سطح‌بندی نهایی مؤلفه‌ها است.

جدول (۶) ماتریس انتقال پذیری سازه‌های سیاست‌های حرفه‌ای سازی کارکنان

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	TM
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	عوامل توسعه انسانی
1	1	1*	1	0	0	1	0	1	1	0	عوامل رفتاری و روانشناختی
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	عوامل ساختاری و قوانین
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	عوامل فرهنگی و هنجاری
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	ایجاد مشوق‌های انگیزشی
1	1*	1	1	0	1	1	0	1	1	0	نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها
1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	ارتقای سطح تخصص و شایستگی
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پایبندی و تعهد حرفه‌ای
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	نیروی انسانی متخصص و کارآمد

مرحله چهارم- تعیین روابط و سطح بندی سازه‌ها

در مرحله چهارم، سطح‌بندی سازه‌ها بر اساس تحلیل مجموعه‌های ورودی و خروجی هر

عامل انجام می‌شود. مجموعه خروجی‌ها شامل سازه‌هایی است که تحت تأثیر عامل مورد نظر قرار می‌گیرند، در حالی که مجموعه ورودی‌ها نشان‌دهنده سازه‌هایی هستند که بر آن عامل اثرگذارند. با مقایسه این دو مجموعه و شناسایی اشتراک آن‌ها، سطح هر سازه در مدل تعیین می‌شود؛ به‌طوری که سازه‌هایی با بیشترین وابستگی و کمترین اثرگذاری در سطوح بالاتر و سازه‌های تأثیرگذار و زیربنایی در سطوح پایین‌تر قرار می‌گیرند. در این پژوهش، سازه «ایجاد نیروی انسانی متخصص و کارآمد (C11)» به‌عنوان خروجی نهایی سیستم است؛ در حالی که مؤلفه‌های «عوامل توسعه انسانی (C01)» و «عوامل فرهنگی و هنجاری (C04)» در پایین‌ترین سطح جای گرفتند. این سلسله‌مراتب نشان می‌دهد که تحقق نتایج نهایی، مستلزم فعال‌سازی و هم‌افزایی سازه‌های پایه‌ای و فرایندی نظیر «توسعه توانمندسازی (C08)» و «تدوین راهبردهای آموزشی (C07)» است. سطح‌بندی حاصل، منطق درونی مدل را آشکار کرده و مسیر پیاده‌سازی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی را به‌صورت مرحله‌ای و هدفمند ترسیم کرده است.

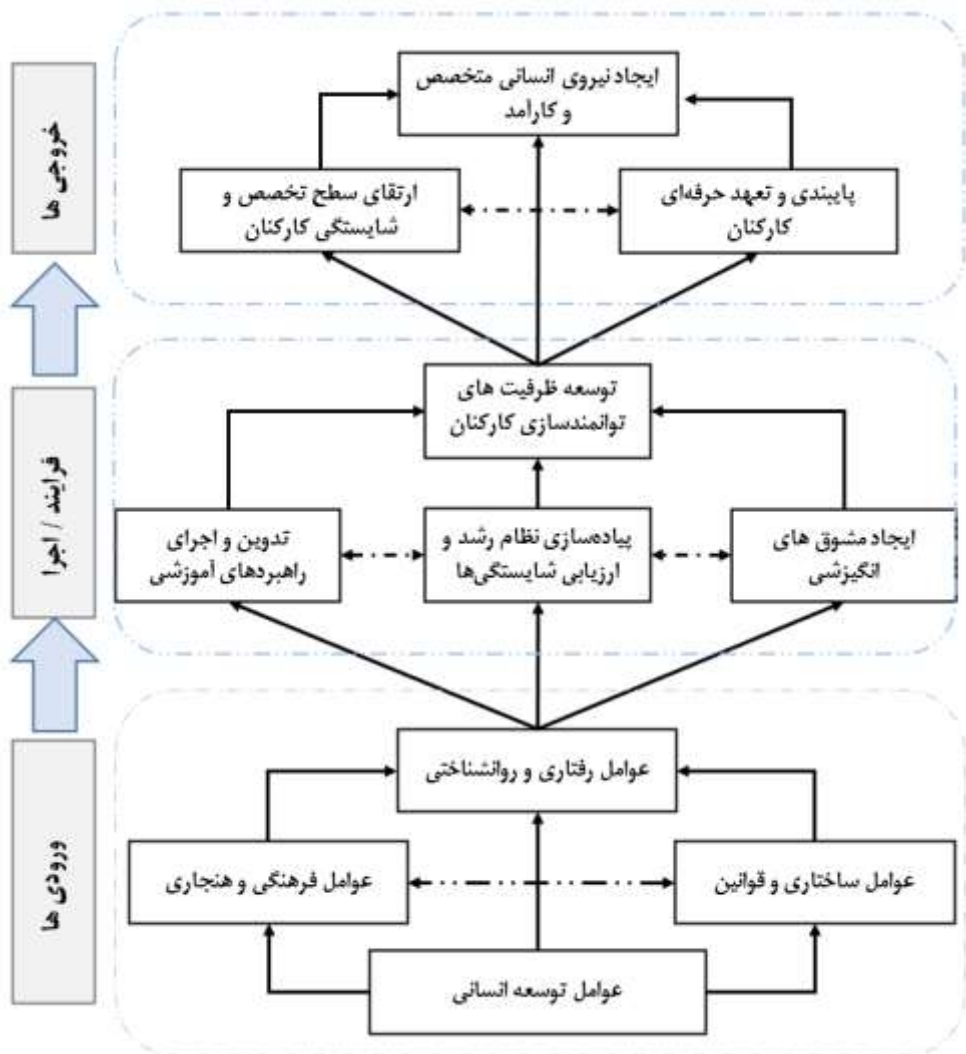
جدول (۷) مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح بندی سازه های مدل

کدها	مضامین فراگیر	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
C01	عوامل توسعه انسانی	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C11	C11
C02	عوامل رفتاری و روانشناختی	C02, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04	C02
C03	عوامل ساختاری و قوانین	C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C01, C03, C04	C03, C04
C04	عوامل فرهنگی و هنجاری	C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10, C11	C01, C03, C04	C03, C04
C05	ایجاد مشوق‌های انگیزشی	C05, C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08	C05
C06	نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها	C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08	C06, C07, C08
C07	تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی	C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08	C06, C07, C08
C08	توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی	C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08	C06, C07, C08
C09	ارتقای سطح تخصص و	C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08,	C09, C10,

کدها	مضامین فراگیر	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
	شایستگی		C09, C10	
C10	پایبندی و تعهد حرفه‌ای	C09, C10, C11	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10	C09, C10,
C11	نیروی انسانی متخصص و کارآمد	C11	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11	C11

نهایتاً الگوی ساختاری و سطوح سازه‌های شناسایی شده در شکل ۴ نمایش داده شده است. در این الگو تنها روابط معنادار سازه‌های هر سطح بر سازه‌های سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار سازه‌های هر سطر در نظر گرفته شده است.

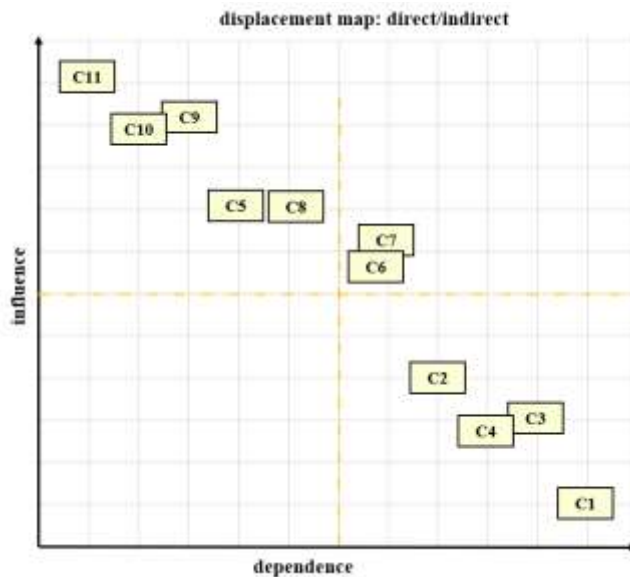
شکل (۴) الگوی ساختاری سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی برای تعالی سرمایه انسانی



مرحله پنجم - تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC):

در مرحله پنجم، تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی سازه‌ها با استفاده از نمودار MICMAC انجام شد تا جایگاه هر مؤلفه در ساختار سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی مشخص گردد. بر اساس مختصات نفوذ-وابستگی، سازه‌ها در چهار گروه طبقه‌بندی شدند. در ناحیه محرک، چهار سازه «عوامل توسعه انسانی»، «عوامل رفتاری و روانشناختی»، «عوامل ساختاری و قوانین» و «عوامل فرهنگی و هنجاری» قرار گرفتند که با نفوذ بالا و وابستگی اندک، نقش راهبردی در هدایت سایر مؤلفه‌ها دارند. در ناحیه پیوندی، سازه‌های «ایجاد مشوق‌های انگیزشی»، «توسعه

ظرفیت‌های توانمندسازی»، «تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی» و «پیاده سازی نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها» جای دارند که با سطح بالای تعامل دوسویه، به عنوان عناصر واسطه‌ای در انتقال اثر میان سازه‌های پایه و خروجی نهایی عمل می‌کنند. در مقابل، سازه‌های «ایجاد نیروی انسانی متخصص و کارآمد»، «پایبندی و تعهد حرفه‌ای کارکنان» و «ارتقای سطح تخصص و شایستگی کارکنان» در ناحیه وابسته قرار گرفته‌اند و بیشتر تحت تأثیر سایر مؤلفه‌ها هستند.



شکل (۵) نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط پیچیده امروز، حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌ویژه در یگان‌های عملیاتی مانند هوانیروز، نه تنها یک ضرورت تاکتیکی بلکه یک الزام راهبردی برای تحقق بازدارندگی دفاعی و صیانت از سرمایه‌های انسانی است. ماهیت مأموریت‌های نظامی، با ویژگی‌های سرعت تصمیم‌گیری، پیچیدگی تهدیدات شناختی و ضرورت هماهنگی بین سازمانی، ایجاب می‌کند که کارکنان از سطح بالایی از شایستگی‌های تخصصی، آمادگی روانی و تعهد حرفه‌ای برخوردار باشند؛ با این حال، تحول در فناوری‌های دفاعی و تغییر در الگوهای تهدید، ضرورت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی و طراحی الگوهای حرفه‌ای‌سازی تعالی محور را دوچندان است. در این میان، رویکرد تعالی سرمایه انسانی به عنوان یک چارچوب تحول‌آفرین، بستری فراهم کرده تا حرفه‌ای‌سازی از سطح فردی تا سطح سازمانی، در قالبی هدفمند، نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی تحقق یابد. تعالی سرمایه انسانی، برخلاف

منابع فیزیکی و مالی، بر ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود دانش، مهارت، نگرش و تعهد کارکنان تمرکز دارد؛ دارایی‌هایی که غیرقابل تقلید، کیفی و راهبردی هستند. در ارتش جمهوری اسلامی ایران، تعالی منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان پیشران حرفه‌ای‌سازی عمل کرده و با ارتقاء شایستگی‌های تخصصی، تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، مسیر دستیابی به نیروی انسانی متعهد، متخصص و آماده را هموار سازد. بدین سبب، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی به طراحی الگوی پرداخته است. در بخش کیفی، ۱۳۰ مضمون پایه، ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون فراگیر استخراج گردید که نمایانگر ابعاد سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی است.

در مرحله کمی، با استفاده از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، سازه‌های شناسایی‌شده در قالب یک مدل سلسله‌مراتبی ساختاردهی شدند. تحلیل میک مک نشان داد که سازه‌های «عوامل توسعه انسانی»، «عوامل رفتاری و روانشناختی»، «عوامل ساختاری و قوانین» و «عوامل فرهنگی و هنجاری» محرک و پیشایندهای حرفه‌ای‌سازی هستند؛ این مؤلفه‌ها با نفوذ بالا و وابستگی اندک، نقش زیرساختی و راهبردی در هدایت سایر مؤلفه‌ها دارند. مؤلفه‌های «ایجاد مشوق‌های انگیزشی»، «توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی»، «تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی» و «پایه‌سازی نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها» میانجی‌کننده و پیوندی هستند که با تعامل دوسویه، به‌عنوان حلقه‌های واسطه میان عوامل پایه و نتایج نهایی عمل می‌کنند. در مقابل، مؤلفه‌های «ایجاد نیروی انسانی متخصص و کارآمد»، «پایبندی و تعهد حرفه‌ای» و «ارتقای سطح تخصص و شایستگی» دستاوردها یا پسایندها هستند و بیشتر تحت تأثیر سایر سازه‌ها قرار دارند. ساختار تحلیلی نشان می‌دهد که تحقق تعالی سرمایه انسانی در ارتش، مستلزم فعال‌سازی مؤلفه‌های پیشاینده و پیوندی است؛ به‌گونه‌ای که سیاست‌گذاری حرفه‌ای‌سازی باید از لایه‌های زیرساختی آغاز شده و به‌صورت مرحله‌ای به خروجی‌های نهایی منجر شود.

مقایسه نتایج پژوهش حاضر با مطالعات داخلی نشان می‌دهد که رویکرد ساختاری-تفسیری به‌کاررفته در این تحقیق، با وجود همسویی مفهومی با برخی مطالعات، از نظر روش‌شناسی و زمینه کاربردی واجد تمایز است. یافته‌های این پژوهش در خصوص نقش «ایجاد مشوق‌های انگیزشی» و «عوامل ساختاری و قوانین» در ارتقاء حرفه‌ای‌سازی، با نتایج صابری و همکاران (۱۴۰۴) هم‌راستا است که بر ضرورت سیاست‌گذاری دقیق برای کاهش تعارض‌های حرفه‌ای تأکید داشتند. همچنین، تمرکز این مطالعه بر توانمندسازی عملیاتی و روانی کارکنان، با نتایج کرد و همکاران (۱۴۰۳) در زمینه تأثیر دوسوتوانی و توانمندسازی روان‌شناختی بر تفکر حرفه‌ای

کارکنان دولتی هم‌خوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و مدل ISM، به‌جای پیمایش‌های تک‌مرحله‌ای، توانسته است تعاملات میان مؤلفه‌ها را در قالب یک مدل سلسله‌مراتبی و مبتنی بر قدرت نفوذ و وابستگی سازه‌ها ترسیم کند؛ رویکردی که در مطالعات نظری و همکاران (۱۴۰۳) یا خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) بر سازمان‌های غیرنظامی یا انتظامی تمرکز داشتند، مشاهده نمی‌شود. در مقایسه با مطالعات خارجی، نتایج پژوهش حاضر نیز همسویی‌های مفهومی قابل توجهی دارد، اما از نظر زمینه کاربردی و روش تحلیل، تفاوت‌ها را نشان می‌دهد. تأکید این مطالعه بر نقش انگیزه‌های درون‌سازمانی و ساختارهای رسمی در شکل‌گیری رفتار حرفه‌ای، با یافته‌های ژائو و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است که رضایت شغلی، نگرش و کنترل رفتاری ادراک‌شده را از عوامل مؤثر بر حرفه‌گرایی دانسته‌اند. همچنین، تمرکز بر تهدیدات محیطی و تاب‌آوری روانی در محیط‌های نظامی، با نتایج یانگ و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه تأثیر خودکامه‌سازی بر کاهش مهارت‌های جمعی و استقلال حرفه‌ای، هم‌خوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر با استفاده از روش میک‌مک و سطح‌بندی سازه‌ها در محیطی با مأموریت‌های پیچیده مانند عملیات‌های شبانه و تجسس و نجات، توانسته است الگویی بومی و چندلایه برای ارتقاء سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد؛ الگویی که در مطالعات خارجی با تمرکز بر صنایع ساختمانی، رسانه‌ای یا مددکاری اجتماعی، کمتر دیده می‌شود. این تفاوت، نشان‌دهنده ضرورت توسعه مدل‌های حرفه‌ای‌سازی متناسب با اقتضائات در مطالعات آتی است.

در راستای ارتقاء سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی در هوانیروز، پیشنهاد می‌شود برای هر یک از مضامین فراگیر، راهکارهای عملیاتی متناسب با اقتضائات محیط نظامی طراحی و اجرا گردد. در حوزه «عوامل ساختاری و قوانین»، بازنگری در فرآیند جذب، ارتقاء و پرداخت‌ها باید با محوریت مأموریت‌محوری و شایستگی‌های تخصصی به‌ویژه با تفکیک مشاغل فنی از ستادی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد در مأموریت‌های پریسک انجام شود. در زمینه «عوامل فرهنگی و هنجاری»، نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری و اخلاق حرفه‌ای از طریق انتصابات مبتنی بر عملکرد، برگزاری رزمایش‌های مشترک و ایجاد مناسبت‌های فرهنگی مانند «روز هوانیروز» می‌تواند انسجام سازمانی را تقویت کند. برای «عوامل رفتاری و روانشناختی»، اجرای دوره‌های تاب‌آوری، پایش سلامت روانی و طراحی برنامه‌های مشاوره پس از مأموریت‌های پرخطر، نقش مهمی در افزایش تحمل استرس و حفظ آمادگی شناختی پرسنل دارد. در محور «عوامل توسعه انسانی»، طراحی مسیرهای شغلی هدفمند، نیازسنجی آموزشی مبتنی بر خطاهای عملیاتی و بهره‌گیری از مربیان مجرب، می‌تواند به توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی منجر شود. در

زمینه «تدوین و اجرای راهبردهای آموزشی»، استفاده از شبیه‌سازهای پروازی، به‌روزرسانی سرفصل‌ها با محوریت تهدیدات نوین و ارزیابی اثربخشی دوره‌ها، موجب ارتقاء کیفیت آموزش تخصصی خواهد شد. برای «توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی کارکنان»، اجرای مانورهای تاکتیکی، راه‌اندازی سامانه مدیریت دانش فنی و طراحی دوره‌های شایستگی‌ساز در شرایط بحرانی، می‌تواند توان عملیاتی یگان را افزایش دهد. در حوزه «نظام رشد و ارزیابی شایستگی‌ها»، تعریف شاخص‌های عملکردی دقیق، برگزاری آزمون‌های تخصصی و انتشار گزارش‌های تحلیلی، زمینه‌ساز ارتقاء انگیزه و شفافیت در ارزیابی‌ها خواهد بود. در «ایجاد مشوق‌های انگیزشی»، اعزام به دوره‌های خارجی، اعطای مدال‌های افتخار و طراحی برنامه‌های مأموریت‌محور، نقش مؤثری در حفظ انگیزه و تعلق سازمانی ایفا می‌کند. برای «ایجاد نیروی انسانی متخصص و کارآمد»، تمرکز بر کاهش خطاهای ناوبری، آموزش عیب‌یابی و برگزاری مانورهای تسلط بر تجهیزات جدید، موجب افزایش دقت و کارایی عملیاتی خواهد شد. و در نهایت، در محور «ارتقای سطح تخصص و شایستگی»، برگزاری دوره‌های بین‌المللی، آموزش فناوری‌های نوین و تقویت مهارت‌های ارتباطی، مسیر توسعه حرفه‌ای کارکنان را هموار می‌سازد و انطباق با استانداردهای جهانی را تسهیل می‌کند.

قدردانی

تشکر و قدردانی از کلیه اساتید و همکاران عزیزی که محقق را در نوشتن مقاله یاری نموده‌اند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

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

Conflict of interest

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

حمایت مالی

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

Funding

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

منابع

- اسدی، احمد. محمدی، نبی‌الله. درودی، هما. فرهنگیان، ارشد. (۱۴۰۰). مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳۶)، ۲۶-۱۲.
- اسکندری، رقیه. غلامزاده، داریوش. ودادی، احمد. (۱۴۰۳). طراحی مدل تعالی سرمایه انسانی در بانک‌های تجاری ایران. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۳(۴)، ۱-۳۳.
- افراز، فربرز. شهلائی، ناصر. دهقان، نبی‌اله. (۱۴۰۳). تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱۱(۱)، ۸۷-۱۱۱.
- باباصفیری‌رنانی، احمد. (۱۴۰۳). بررسی رابطه میان تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان شعب سازمان تأمین اجتماعی استان اصفهان. تأمین اجتماعی، ۲۰(۷۱)، ۱۵۴-۱۳۵.
- بسطامی، همت‌الله. کریمی، علی. احمدی، علی. علی‌دوستی، حسام‌الدین. حریری، مهدی. (۱۴۰۳). تحلیل ارتباط بین اخلاق حرفه‌ای و سلامت سازمانی با نقش میانجی رسانه‌های اجتماعی در بین مدیران و کارکنان. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۱۱(۴۳)، ۳۳-۱۹.
- جدیدی، غلامرضا. (۱۴۰۱). ارتقاء آمادگی جسمانی خلبانان شکاری نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با اتکاء بر تمرینات. علوم و فنون نظامی، ۱۸(۶۰)، ۱۶۶-۱۴۷.
- خسروی‌پور، بهمن. احمدیان، زینب. (۱۴۰۳). سنجش میزان موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان. جغرافیا و روابط انسانی، ۷(۲۴)، ۳۸۸-۳۷۷.
- راهپیم، امان‌الله. پیرزاد، علی. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر هوش مصنوعی بر عملکرد منابع انسانی و کیفیت زندگی حرفه‌ای کارکنان. مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۲)، ۸۰-۶۹.
- رحمانی، وحید. رضایی‌دیزگاه، مراد. رضایی‌کلیدبری، محمد. (۱۴۰۴). طراحی مدل تعالی سرمایه انسانی با توجه به مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای در شرایط بحران. اخلاق در علوم و فناوری، ۲۰(۱)، ۸۲-۹۰.
- رهگذر، حسن. امیری، اعظم. (۱۴۰۰). رابطه اخلاق حرفه‌ای و رشد حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین مدیران مدارس. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۷(۲)، ۳۴۸-۳۳۳.
- صابری، خدیجه. صراف، فاطمه. بنی‌مهد، بهمن. حمیدیان، محسن. (۱۴۰۴). نقش ایدئولوژی سیاسی و حرفه‌گرایی حساب‌رسان بر تعارض حرفه‌ای سازمانی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۵۳، ۳۰۵-۳۲۲.
- فرهادی‌فر، یدالله. علیپور، اصغر. نیکوکار، مجتبی. صولتی، منوچهر. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت نظامی، ۲۳(۹۱)، ۱۱۶-۱۰۱.

- قربانعلی، حسام. موسی خانی، مرتضی. دانش فرد، کرم الله. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی شکل گیری خط مشی های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه ای صنعت هوانوردی ایران (رویکرد آمیخته). ۴(۱)، ۱۶-۱.
- قربانعلی پور، سحر. قدیمی، بهرام. افرینش خاکی، اکبر. محسنی تبریزی، علیرضا. علیپور درویشی، زهرا. (۱۴۰۱). تحلیل جامعه شناختی حرفه ای شدن و تغییرات سبک زندگی ورزشکاران (مورد مطالعه: فوتبالیست های حرفه ای). مطالعات علوم اجتماعی ایران، ۹(۳)، ۷-۲۴.
- کرد، عبدالمجید. گرکز، منصور. معطوفی، علیرضا. خوزین، علی. حسن ملکی، علیرضا. (۱۴۰۳). ارائه مدل تفکر حرفه ای کارکنان مبتنی بر ابعاد دوسوتوانی و توانمندسازی روانشناختی. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۶(۱۹)، ۳۳۳-۳۵۰.
- معتمدی، حمید. احمدی، کیومرث. صلواتی، عادل. طاهری گودرزی، حجت. (۱۴۰۱). ارائه الگوی رشد حرفه ای کارکنان در سازمان های دولتی ایران در راستای سیاست های کلی نظام اداری. سیاست های راهبردی و کلان، ۱۰(۳۹)، ۵۳۵-۵۰۸.
- ملکی، مجید. حسنونند، شهرام. (۱۴۰۳). شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۴(۱)، ۲۲-۱.
- منیری، کامل. (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی الگوی تأمین نیروی انسانی دفاعی کشور از طریق تحول از ارتش وظیفه ای به ارتش حرفه ای. فصلنامه بین المللی ژئوپلیتیک، ۱۸(۱)، ۲۵۸-۲۱۶.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی. تهران: انتشارات شروین.
- نظری، غلام حسین. شریعتمداری، مهدی. محمودی، امیرحسین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی های حرفه ای کارکنان فراجا (مورد مطالعه: پلیس آگاهی فاتب). توسعه سازمانی پلیس، ۲(۱)، ۷۵-۱۲۲.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1). 35-47.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
- Badrianto, Y., & Sapruwan, M. (2024). The influence of human resource quality, work professionalism, and work commitment on employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(3), 243–248.
- Bin, M., & Qiong, H. (2024). Research on the rural revitalization process driven by human capital: Based on farmers' professionalization perspective. *SAGE Open*, 14(2) , 1–28.

- Dager, J., Boustani, N. M., & Khneyzer, C. (2024). Unlocking HRM challenges: Exploring motivation and job satisfaction within military service (LAF). *Administrative Sciences*, 14(4), 63–76.
- Hamzah, M. F., & Tanai, G. D. (2024). The impact of competency-based human resources management and the resource-based approach on creative performance by mediating the knowledge economy: An analytical research in the Central Bank of Iraq. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 51–68.
- Higgins, P., & Lo, M.-F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139–1160.
- Hossain, M. I., Islam, M. S., Ali, I., & Azman, A. (2025). Challenges of social work field practicum and professionalization in Bangladesh. *Social Work Education*, 44(1), 86–102.
- Kazemi, H., Rahimi, A., & Kandzai, M. R. K. (2025). Presenting a Model for Human Capital Excellence with a Cultural Approach in the Education System of Qom Province. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1-11.
- Kirk, E. (2021). Law and legalities at work: HR practitioners as quasi-legal professionals. *Industrial Law Journal*, 50(4), 583–609.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2025). Bounded professionalism nexus: HR professionalism within and across organizational boundaries. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 518–538.
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2024). Empowering vs empowered: Factors shaping women's workplace empowerment in the Qatari public sector. *Gender in Management: An International Journal*, 39(2), 188–205.
- Nurani, M., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Competency-based HR management strategy in the digital era: Systematic literature review. presented at 1st Al Banjari Postgraduate International Conference: Multidisciplinary Perspective on Sustainable Development 2024. pp: 1-9.
- Okunade S, Alimi A, Olayiwola S. Do human capital development and globalization matter for productivity growth? New Evidence from Africa. *Social Sciences & Humanities Open*, 2022; 6(1): 1-9.
- Prambudi, B., Wicaksono, B. S. C., & Mulyanti, R. Y. (2023). The effect of Indonesian Army training on the performance and professionalism of Army soldiers. *Organization and Human Capital Development*, 2(2), 71–82.
- Roper, I., & Higgins, P. (2020). Hidden in plain sight? The human resource management practitioner's role in dealing with workplace conflict as a source of organizational-professional power. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 508–524.

- Samuels, R. (2025). Downsizing knowledge workers in higher education: Casualization, de-professionalization, and stratification. In *Higher education and work in the knowledge economy: Power, prestige and precarity*, 4(1), 197–82172.
- Scheibmayr, I., & Reichel, A. (2024). Who benefits from (Human Resource Management) professionalization? The moderating role of gender on professionalization effects in organisations. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 668–693.
- Sylwestre, B., Davidova, M., & Miroslav, K. (2024). Professional competence of military commanders in the area of effective management of human resources in combat conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 196, 545–552.
- Syrigou, A., & Williams, S. (2023). Professionalism and professionalization in human resources (HR): HR practitioners as professionals and the organizational professional project. *Journal of Professions and Organization*, 10(2), 151–164.
- Tadić, I., & Barać, Ž. (2023). The role of human capital investments in business excellence of Croatian companies. *Economic and Business Review*, 24(3), 161–170
- Takwa, H. M., KM, S., Putri, M. T., Ked, S., & Nurtiono, H. H. (2025). Human Capital Excellence: Strategi Pengembangan SDM Berkelanjutan. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Vega, D., Rio, G., Mizon, J., Dime, D., Plata, P., & Mangarin, A. (2025). Issues on professionalism among employees as encountered by HR managers and its effects to workplace dynamics. *International Journal of Management Science*, 4(6), 241–253.
- Wiśniewska, M. Z., & Grudowski, P. (2024). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*, 36(2), 593–615.
- Yang, S. Z., Lee, F. L., & Tse, H. T. (2025). Collective deskilling, value displacement and newsroom de-professionalization under autocratization. *Journalism*, Advance online publication, 1(1), 1–19.
- Zhao, W., Peng, P. P., Liu, H., Wang, S., & Liu, W. (2025). How job satisfaction affects professionalization behavior of new-generation construction workers: A model based on theory of planned behavior. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(4), 2672–2696.