

شناسایی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در رسته دریانوردی کشور

صادق رضوانیان^۱، مجتبی طبری^۲، اسداله مهر آرا^۳، ابراهیم حلاجیان^۴

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در رسته دریانوردی کشور با رویکرد کلاس جهانی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی است. نمونه‌ی آماری تحقیق ۳۷ نفر از مدیران و خبرنگاران منابع انسانی بخش دریانوردان سازمان بنادر و دریانوردی، اساتید مراکز آموزش دریانوردی و خبرنگاران شرکت‌های کشتی‌رانی، با سابقه‌ی کار بر روی کشتی که به شیوه‌ی نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی انتخاب شدند، است. شاخص‌های دو بعد اصلی الگوی نقاط مرجع استراتژیک، یعنی ضرورت و پایش فرایند- نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی- خارجی توسط خبرنگاران تعیین شد. پرسشنامه‌ی نقاط مرجع استراتژیک تدوین و میان خبرنگاران توزیع شد. بر اساس رویکرد SRP طبقه‌بندی مشاغل انجام گردید. مشاغل در رسته دریانوردی مطابق کنوانسیون STCW به سه دسته‌ی مدیریتی، عملیاتی و پشتیبانی تقسیم شده‌اند که هر کدام در دو بخش عرشه و موتورخانه می‌باشد. داده‌ها توسط روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای) از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی و عملیاتی در بخش عرشه و موتورخانه کشتی استراتژی متعهدانه و برای مشاغل پشتیبانی در هر دو بخش استراتژی پدران می‌باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های منابع انسانی، دریانوردی، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی متعهدانه

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۶/۱۳

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر

۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر (نویسنده مسئول: mo_tabari@yahoo.com)

۳ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر

۴ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر

مقدمه

ویژگی‌های انگاره‌ی اقتصادی جدید موجب انتقال ماهیت مزیت رقابتی از دارایی‌های ملموس به دارایی‌های ناملموس شده است. از این رو، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین وجه دارایی‌های نامشهود هر سازمان بیش‌ازپیش اهمیت یافته و توجه عمومی به منابع انسانی و هم‌راستایی اثربخش آن با راهبرد کلی سازمان جلب شده است (محمودی، ۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت است (آرمسترانگو مایکل، ۱۳۸۱). نگاه سازمان به همه ی بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای باید راهبردی و بلندمدت باشد. یکی از بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان، واحد منابع انسانی است (صفری و فتحی، ۱۳۹۳). تمرکز مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ارائه‌ی الگویی از راهبردها در حوزه‌ی منابع انسانی است که سازمان را قادر سازد تا به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

به استناد پژوهش‌های انجام‌یافته، یک سیستم منابع انسانی جامع عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. مطالعات نشان داده که بدون مدیریت منابع انسانی راهبردی، اقدامات منابع انسانی به‌صورت بهینه اجرا نخواهد شد. لذا، مدیریت منابع انسانی راهبردی به‌عنوان هسته‌ی مدیریت منابع انسانی قلمداد می‌شود (برانس^۱، ۲۰۱۳). از این رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش افراد می‌توانند به‌مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند (هانگ تی سی^۲، ۲۰۰۱). اهمیت به‌کارگیری روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای حصول اطمینان از موفقیت سازمان در چنین محیط رقابتی انکارناپذیر است (مایلز و اسنو^۳، ۱۹۸۴). از آن‌جا که منابع انسانی عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود، ایده‌ی استفاده از دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان سازمان به شیوه‌ای مؤثر و کارا برای نیل به اهداف راهبردی سازمان شکل گرفت و بدین ترتیب رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح شد (فیندیکلی و همکاران^۴، ۲۰۱۵). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی باهدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (انتونی^۵، ۱۹۹۶). امروزه استراتژی منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه ی منابع انسانی سازمان‌هایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست‌یافته‌اند، امری ضروری است. علی‌رغم توجه فراوان به منابع انسانی به‌عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها، در تحقیقات آکادمیک حوزه‌ی منابع انسانی خلأ قابل توجهی وجود دارد (ابراهیمی، قلی پور، ۱۳۹۵). امروزه حدود ۹۰ درصد کالاهای و مبادلات تجاری بین‌المللی از طریق دریا و کشتی‌رانی صورت می‌پذیرد و می‌توان گفت که توسعه‌ی اقتصادی جهان وابستگی بسیاری به حمل‌ونقل دریایی دارد؛ به عبارت دیگر، چرخ تجارت جهانی بدون حمل‌ونقل دریایی از حرکت بازخواهد ایستاد و اقتصاد و تجارت بین‌المللی مرهون دریا، دریانوردی و دریانوردان^۶ است (مرزبان، ۱۳۹۱). جمهوری اسلامی ایران با مساحتی حدود ۱۶۴۸۰۰۰ کیلومترمربع از دو سوی جنوب و شمال با دریای مهم خلیج فارس، دریای عمان و مازندران هم‌مرز هست. کل سواحل خلیج فارس شمالی، تنگه‌ی هرمز و بخش عمده دریای عمان متعلق به این کشور پهناور هست. با کشف ذخایر عظیم نفت خام که از آن به طلای سیاه تعبیر می‌شود، منطقه خلیج فارس به کانون توجهات بین‌المللی به‌ویژه از اوایل نیمه‌ی دوم قرن بیستم به بعد تبدیل گشت. به همین سبب منطقه شاهد تردد روزانه ده‌ها کشتی نفتی غول‌پیکر و در کنار آن، با توجه به رونق اقتصادی کشورهای منطقه، ده‌ها کشتی تجاری غیرنفتی شد و این منطقه را به یکی از شلوغ‌ترین و پررونق‌ترین مناطق دریایی جهان تبدیل نمود که ایمنی و امنیت دریانوردی در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (مرزبان، ۱۳۹۱). توجه جامعه‌ی جهانی به دریانوردان ناشی از این واقعیت است که آینده‌ی صنعت دریایی در جهان با خطر بزرگی روبروست. بنابر آخرین گزارش‌های منتشرشده در رسانه‌های بین‌المللی شرکت‌های فعال در

1 Brauns

2 Huang, T.C

3 Miles & snow

4 Findikly.

5 Anthony.

6 Seafarers

صنایع دریایی در تمامی جهان با کمبود شدید نیروی ماهر دریانورد روبرو شده‌اند (بیمکو^۱، ۲۰۱۵). فعالیت‌های دریانوردی از جمله مشاغل پیچیده و برخوردار از ویژگی‌های یکسان بین‌المللی است. از آن‌جا که دریانوردان شاغل بر روی کشتی‌ها، چندملیتی^۲ و از فرهنگ‌های متفاوت می‌باشند (پروگولاکی^۳ و ثئوتوکاس^۴، ۲۰۱۶) و کشتی‌های ایرانی نیز چنین شرایطی را دارند، لذا بررسی استراتژی منابع انسانی در این بخش باید با توجه به شرایط و بررسی نیروی کار دریانوردی با رویکرد جهانی صورت پذیرد. امروزه رسیدگی به موضوع جذب، آموزش و حفظ منابع انسانی دریانوردی از جمله مسائل اصلی دریانوردی را در بخش منابع انسانی تشکیل می‌دهد. لذا اتخاذ استراتژی‌های مناسب منابع انسانی در رسته دریانوردی برای همه کشورهای برخوردار از فضای دریانوردی و صاحب کشتی‌های حمل‌ونقلی و شرکت‌های کشتی‌رانی به‌عنوان یک مسئله همیشه مطرح بوده است (ودادی، ۱۳۸۶). فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در رسته دریانوردی کشور تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در شرکت‌های کشتی‌رانی و دریایی بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت آن‌ها خواهد شد، همچنین، استراتژی منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری است. بدیهی است در صورت تدوین استراتژی مناسب برای منابع انسانی در رسته دریانوردی، طراحی سیستم‌های شناسایی جذب، آموزش، پاداش، ارتقا، نگهداری و رفاه کارکنان می‌تواند در مجموعه‌ای هماهنگ و با حداکثر بهره‌وری تحقق پذیرد و یا در صورت وجود این سیستم‌ها، مبنایی کارشناسانه برای اصلاح هر یک از آن‌ها وجود داشته باشد. بنابراین، تحقیق حاضر درصدد شناسایی استراتژی‌های مناسب برای مدیریت منابع انسانی در رسته دریانوردی کشور با رویکرد کلاس جهانی است، به‌گونه‌ای که شرکت‌ها و سازمان‌های دریایی بتوانند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، سرمایه‌ی انسانی خود را به‌عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دست پیدا کنند. بدین منظور مدل دوبعدی بی‌نظیری بانام (مدل یکپارچه) که از ادغام مدل‌های تک‌بعدی گذشته شکل گرفته است و دارای چهار الگوی استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی است، برای شناسایی استراتژی منابع انسانی رسته دریانوردی کشور مورد استفاده قرار گرفت.

در نخستین سال‌های ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی‌نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت. این نویسندگان دریافتند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم مؤثر باشد. جای شگفتی نیست که در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی طرفدار این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در استراتژی و سازمان‌دهی نیروها بر عهده گیرد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳). نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی، منطقی و فنی و متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. از اواخر دهه ۱۹۸۰ مدل‌هایی با نگرش فزاینده یا گام‌به‌گام مطرح شده که در فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه نشان می‌دهند (بامبرگر و همکاران، ۱۳۹۳).

مدل نقاط مرجع استراتژیک^۵

(بامبرگر و مشولم^۶، ۲۰۰۰) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، مدلی دوبعدی را به‌عنوان مدل یکپارچه معرفی کرده‌اند که بر اساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان نقطه‌ی مرجع استراتژیک است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فرایند (طبیعی) است، اما

1 Bimco

2 Mix of different nationalities

3 Progoulaki

4 Theotokas

5 Strategic reference points (SRPs)

6 Bamberger & Meshoulam

برخی ابزار نگارش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به‌عنوان حلقه‌ی واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده‌اند. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم که دربرگیرنده‌ی دو بعد (نحوه‌ی کنترل و بازار تأمین نیرو) است، درنهایت، به استخراج استراتژی پدران^۱، پیمانکارانه^۲، متعهدانه^۳ و ثانویه^۴ می‌انجامد. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. با توجه به دیدگاه نظریه‌ی نقاط مرجع استراتژیک و دیدگاه نظری بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) مدل ترکیبی سومی در زمینه‌ی تدوین استراتژی منابع انسانی توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) به‌عنوان راهکار مطرح شد. این دو اندیشمند با ترکیب دیدگاه‌های گوناگون درزمینه‌ی تدوین استراتژی منابع انسانی، نگرشی یکپارچه را پیشنهاد کردند که از دو بعد «تأمین منابع، ساختن یا خریدن» و کنترل فرایند یا نتیجه در راستای تعیین نقاط مرجع استراتژیک بهره می‌گیرد. بعد «تأمین منابع» یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تأمین مهارت‌ها یا شایستگی‌های لازم در داخل یا بازار آزاد توجه می‌کند. بعد دوم کنترل عبارت است از درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می‌کند که همان کنترل نتایج یا کنترل فرایند است (بامبرگر و مشولم^۵، ۲۰۰۵). با ترکیب دو بعد چهار گونه استراتژی‌های منابع انسانی به دست می‌آید که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) گونه شناسی ترکیبی استراتژی منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

SRP2			
بازار کار خارج	بازار کار داخل		
گونه استراتژی پیمانکارانه	گونه استراتژی متعهدانه	کنترل نتیجه و بازده	SRP1
گونه استراتژی ثانویه	گونه استراتژی پدران	کنترل فرایند	

استراتژی منابع انسانی ثانویه: این استراتژی از جنبه‌ی خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان بر تأمین منابع انسانی موردنیاز از بازار آزاد تأکید دارد. از بعد واپایش منابع انسانی نیز ناظر برپایش و نظارت فرایند کار منابع انسانی است. با این تعاریف به نظر می‌رسد راهبرد ثانویه برای مشاغل ساده و استاندارد مناسب‌تر است و نیازی به آموزش زیاد یا تأکید بر نگه داشتن منابع انسانی ندارد (ابراهیمی، ۱۳۹۵).

استراتژی منابع انسانی پدران: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (بامبرگر، ۱۳۹۳).

استراتژی منابع انسانی پیمانکاران: حاصل ترکیب استراتژی کنترل بازده و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی بر به‌کارگیری افرادی است که مهارت تخصصی موردنیاز را دارند اما سازمان برای مدت طولانی به آن‌ها نیاز ندارد.

استراتژی منابع انسانی متعهدانه: این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد و حاصل از ترکیب استراتژی کنترل بازده و بازار کار داخل است و هدف این استراتژی گزینش و حفظ کارکنان متخصص است (استوارت و گرک، ال، ۱۳۹۵).

نگوین^۶ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به‌عنوان چالش‌های کنونی در جذب و نگهداری دریانوردان از چشم‌انداز صنعت ویتنام، هدف این پژوهش بحث و بررسی موضوع کمبود دریانورد در کشور ویتنام که یکی از منابع کلیدی عرضه نیروی کار دریانورد در آسیا می‌باشد، بیان شده است. نقصان یا کمبود دریانوردان به‌ویژه افسران کشتی که به‌عنوان موضوع جهانی

1 Paternalistic

2 Free-Agent

3 Commitment

4 Secondary

5 Bamberger, P. & Mesoulan,

6 Nguyen

شناخته شده است، به احتمال زیاد در آینده‌ی نزدیک شدیدتر می‌گردد، بنابراین توجه بیشتری به مشکلاتی که به جذب مؤثر و حفظ دریانوردان به منظور تثبیت جریان کار ماهر برای صنعت کشتی‌رانی جهانی اعمال گردد، مورد نیاز است و توسعه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر را برای شرکت‌های کشتی‌رانی توصیه می‌نماید.

پوربا و جان تمپیل^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان استراتژی بهینه‌سازی صنعت دریایی از طریق توسعه‌ی سرمایه انسانی پایدار، چشم‌اندازهای آندونزی، پیشنهاد و توصیه برای دولت جهت توسعه‌ی منابع صنعت دریانوردی که بر توسعه‌ی منابع انسانی حائز شرایط مدیریت پایدار دریایی، به خاطر منفعت مردم آندونزی که رقابت ملی، رشد اقتصاد ملی و توسعه‌ی عادلانه را افزایش می‌دهد، تأکید دارد و پیشنهاد می‌نماید سرمایه‌ی انسانی در خصوص ایجاد برنامه بهینه‌ی دریایی و صیادی، بهبود علوم و فنون دریایی با به‌کارگیری منابع انسانی حائز شرایط و تقویت و نوین‌سازی آموزش دریانوردان باید از اولویت کاری دولت باشد.

پروگولاکی^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان مدیریت تنوع فرهنگی منابع انسانی دریایی به‌عنوان یک شایستگی اصلی شرکت کشتی‌رانی، بیان نمود مشکلاتی در سطح مدیریتی به‌ویژه در رابطه با استراتژی مدیریتی به کار گرفته شده و فلسفه شرکت‌های کشتی‌رانی با توجه به ترکیب ملیت‌های مختلف در کشتی مشاهده گردید. این تحقیق به دنبال ارتقای ارزشی منابع انسانی در کشتی‌رانی و توجه به ظرفیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت تنوع فرهنگی به‌عنوان یک شایستگی اصلی شرکت کشتی‌رانی هست.

ابراهیمی و فتحی (۱۳۹۵) در پژوهشی به‌عنوان ارائه‌ی چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی هدف پژوهش را ارائه‌ی چارچوبی نظام‌یافته و استاندارد بر اساس نقاط مرجع راهبردی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی بیان نمود. برای نشان دادن کاربست پذیری چارچوب پیشنهادی، راهبردهای منابع انسانی در یکی از شرکت‌های مرتبط با صنعت نفت ایران تدوین شد. در این راستا ۲۲ نفر از خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی سازمان به شیوه‌ی نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی انتخاب شدند. شاخص‌های دو بعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی، یعنی ضرورت و پایش فرایند - نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی - خارجی توسط این خبرگان تعیین شدند. با بهره‌گیری از شاخص‌های تعیین شده، پرسشنامه‌ی نقاط مرجع راهبردی، تدوین و میان خبرگان توزیع شد. با توجه به میانگین و انحراف معیار امتیازات شاخص‌ها در گروه شغلی چهارگانه سازمان، مختصات راهبردی هریک از گروه‌ها تعیین شدند. نتایج نشان داد که استراتژی متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی و استراتژی پدرا نه برای مشاغل پشتیبانی و استراتژی ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است.

موسی خانی و مجرد (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (QIAU) با رویکرد SRP، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی استاندارد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده کردند. روش‌های آماری مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، آزمون میانگین و آزمون t بود. ابتدا بر اساس رویکرد SRP طبقه‌بندی مشاغل انجام شد و مشاغل به دو دسته‌ی اعضای هیئت‌علمی (رسمی - مدعو) و کارکنان غیر هیئت‌علمی تقسیم شدند. کارکنان غیر هیئت‌علمی، خود به دو دسته‌ی کارکنان آموزشی و کارکنان اداری - مالی تقسیم شدند. نتایج نشان می‌دهد که در مورد اعضای هیئت‌علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیئت‌علمی کارمندان (آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی) استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به‌عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر ملاک هدف کاربردی و بر اساس نوع داده، کمی هست و راهبرد اصلی پژوهش نیز توصیفی پیمایشی است. داده‌های این پژوهش از طریق، سند کاوی، پرسشنامه و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سؤالات پرسشنامه از سوی آزمودنی‌ها استخراج شده است. جامعه‌ی آماری تحقیق، مدیران و خبرگان منابع انسانی، مسئولین بخش امور دریانوردان و سازمان‌های تخصصی بین‌المللی سازمان بنادر و دریانوردی، اساتید مراکز آموزش تخصص‌های دریایی، خبرگان کشتی‌رانی جمهوری اسلامی ایران و شرکت ملی نفت کش که سابقه کار بر روی کشتی را هم دارند، می‌باشد که ۳۷ نفر از آن‌ها به روش

1 Purba, john tampil

2 Progoulaki

نمونه‌گیری هدفمند با توجه به اطلاعات خاص خبرگان و کارشناسان در زمینه‌ی موضوع تحقیق استفاده شده است (نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل). ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. از پرسشنامه‌ی پایه مورد استفاده در تحقیقات مشابه گذشته (موسی خانی، ۱۳۹۲) و (ابراهیمی، ۱۳۹۵) استفاده شده است. پرسش‌ها از نوع بسته می‌باشند. پرسشنامه‌ها و گویه‌های هر پرسش بر اساس مقیاس لیکرت طراحی شده است. از آنجا که بخش عمده‌ی پرسشنامه‌ی استفاده شده در این تحقیق دارای پیشینه‌ی قبلی بوده است، می‌توان گفت از روایی و پایایی نسبی برخوردار هست، اما جهت اطمینان بیشتر از روایی محتوایی ابزار تحقیق، بر اساس نظر اساتید و خبرگان تغییرات و اصلاحاتی برای به‌روز کردن و متناسب‌سازی آن‌ها با محیط میدانی پژوهش کنونی صورت گرفت (صلواتی، ۱۳۹۳).

پایایی^۱ یعنی میزان ثبات درونی یک مقیاس، منظور از پایایی، قابلیت ثبات و پایداری پرسشنامه‌ی مورد استفاده در پژوهش می‌باشد (عزیزی، ۱۳۹۵). پایایی پرسشنامه‌ی تحقیق حاضر از طریق آزمون کرونباخ سنجیده شد. آلفای کرونباخ بین عدد صفر و عدد یک در نوسان است که عدد صفر نشان‌دهنده‌ی بی‌اعتنایی و عدد یک نشان‌دهنده‌ی اعتبار کامل پرسشنامه‌ی تحقیق است.

جدول (۲) پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	
۰,۷۸	Srp1 (هشت پرسش اول شش پرسشنامه)
۰,۷۱	Srp2 (ده پرسش دوم شش پرسشنامه)
۰,۷۶	کل پرسشنامه‌ها

آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه‌ها حدود ۰,۷۶٪ بر مبنای شدت طیف لیکرت به دست آمده و از آنجا که مقادیر مذکور بیش از ۰,۷۰٪ و نزدیک عدد یک می‌باشد، می‌توان گفت پایایی ابزار در سطح مطلوبی قرار دارد.

با توجه به این که منطق مدل یکپارچه‌ی تدوین استراتژی منابع انسانی را ویژگی‌های مشاغل استراتژیک تشکیل می‌دهد (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۱)، برای طبقه‌بندی مشاغل در رسته‌ی دریانوردی (کشتی) مطابق کنوانسیون STCW^۲ سطوح مسئولیتی به سه سطح، مدیریتی و پشتیبانی تقسیم شده‌اند (Stcw، ۲۰۱۱).

سطح مدیریتی:^۳ به معنای سطحی از مسئولیت اطلاق می‌گردد که مرتبط با وظایف مدیریتی شامل فرمانده^۴، افسر اول^۵، افسر سرمهندس^۶ و مهندس دوم^۷ در کشتی‌ها هست و همچنین آن‌ها را ملزم به حصول اطمینان از انجام مطلوب وظایف محوله بر روی کشتی‌ها در حیطه‌ی مسئولیت‌هایشان می‌نماید.

سطح عملیاتی:^۸ به معنای سطحی از مسئولیت اطلاق می‌گردد که به‌عنوان افسر دوم^۹ (افسر ناوبر مسئول نهبانی)، افسر مهندس سوم (افسر مهندس مسئول نهبانی) و افسر مهندس الکترونیک با عنوان افسر مهندسی که وظیفه معینی در موتورخانه بدون خدمه به او محول گشته یا به‌عنوان اپراتور رادیو (GMDSS^{۱۰}) در کشتی خدمت می‌کند و همچنین در حیطه‌ی وظایف محوله و تحت نظر سطح مدیریت مربوطه، مراقبت انجام و کنترل مستقیم تمام کارها را با روش مطلوب دارا می‌باشد.

1 Reliability

2 Standards of Training, Certification, & Watch keeping for Seafarers

3 Management level

4 Master

5 Chief officer

6 Chief engineer

7 Second engineer

8 Operational level

9 Second officer

10 Global Maritime Distress & Safety System

سطح پشتیبانی^۱: به معنی سطحی از مسئولیت اطلاق می‌گردد که وظایف، تکالیف و مسئولیت‌های محوله بر روی کشتی را تحت نظر افراد سطح مدیریتی و یا عملیاتی انجام می‌پذیرد (همان منبع). مطابق نظر خبرگان دریایی از آن‌جا که فعالیت‌های کشتی در دو بخش عرشه^۲ و موتورخانه^۳ انجام می‌شود، تقسیم‌بندی‌های ذکرشده نیز در این دو بخش تفکیک شدند که در نهایت شش دسته مشاغل در رسته‌ی دریانوردی به شرح ذیل شناسایی شدند: مشاغل مدیریتی دریانوردی بخش عرشه، فرمانده و افسر اول کشتی و بخش موتورخانه، سرمهندس و مهندس دوم. مشاغل عملیاتی دریانوردی بخش عرشه، افسر دوم و افسر سوم و بخش موتورخانه، مهندس سوم و چهارم و افسر الکترونیک کشتی. مشاغل پشتیبانی دریانوردی بخش عرشه، ملوانان عرشه و بخش موتورخانه، ملوانان موتورخانه.

نقاط مرجع استراتژیک فرعی، متغیرهایی هستند که از میانگین مقادیر آن‌ها می‌توان به مقدار یک srp اصلی دست یافت (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۱). نقاط مرجع استراتژیک فرعی از طریق نظرسنجی از نشست متشکل از اعضای کارگروه تعیین شدند که مبنای سؤالات پرسشنامه‌ی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۳) شاخص دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی

شاخص	بعد
میزان پیچیدگی شغل پیچیدگی در اثر تغییرات در فناوری میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری میزان نیاز به آزادی عمل و اختیار میزان نیاز به تنوع در مهارت‌ها میزان نیاز به تحصیلات عالی میزان نیاز به تجربه و مهارت میزان نیاز به انعطاف‌پذیری	ضرورت واپایش فرایند / نتیجه $srp1$
وجود نیروی باکیفیت و مناسب در داخل کشور عدم وجود نیروی باکیفیت و مناسب در جهان وجود نیروی مناسب به تعداد موردنیاز در داخل کشور عدم وجود نیروی باکیفیت و مناسب به تعداد موردنیاز بازار جهانی تأثیر روند جهانی‌شدن و مهاجرت بر بازار کار داخلی اهمیت دائمی بودن شغل میزان نیاز به تعهد وفاداری به شرکت میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ شرکت میزان نیاز به یادگیری و آموزش در شرکت قابل‌استفاده بودن دانش شرکت در سایر شرکت‌ها	تأمین نیرو از بازار کار داخلی / خارجی $srp2$

یافته‌های تحقیق

از ۳۷ نفر پنل خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش حاضر، ۴۰/۵٪ از خبرگان را فرماندهان با میانگین سنی $۵۰/۸۰+۴/۵۸$ و میانگین سابقه کار $۱۶/۸۰±۶/۸۱$ سال، ۳۲/۴٪ را سرمهندسان با میانگین سنی $۴۶/۳۳±۴/۰۳$ و میانگین سابقه‌ی کار $۱۴/۳۳±۷/۴۲$ سال، ۲۷٪ مابقی را سایر سمت‌ها با میانگین سنی $۴۶±۸/۹۷$ و میانگین سابقه‌ی کار $۱۳/۵۰±۹/۴۵$ سال تشکیل داده‌اند. میانگین کل سن و سابقه‌ی کار شرکت‌کنندگان به ترتیب $۴۸/۲۱±۶/۱۶$ گزارش شد و در نهایت اختلاف آماری معناداری بین سن شرکت‌کنندگان ($p=۰/۱۰$) و سابقه‌ی کار ($p=۰/۵۴$) آن‌ها مشاهده نشد. در این بین ۳۲/۴٪ با سمت

- 1 Support level
- 2 Deck
- 3 Engine room

هیئت علمی، ۲/۷٪ با سمت کارشناس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۶/۲٪ کارشناس توسعه‌ی منابع انسانی در حوزه دریانوردی و ۴۸/۶٪ کارشناس دریایی و دریانوردی حضور داشته‌اند.

با بررسی امتیازات کسب‌شده توسط خبرگان که میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی برحسب شاخص‌های موردنظر برای تعیین مختصات راهبردی هریک از گروه‌ها در دو بعد واپایش و تأمین نیرو و به شرح جداول (۴) و (۵) است.

جدول (۴) میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی برحسب شاخص‌های بُعد ضرورت واپایش فرایند/ نتیجه

بعد ضرورت کنترل فرایند / بازده										
میانگین	میزان نیاز به انعطاف‌پذیری	میزان نیاز به تجربه و مهارت	میزان نیاز به تحصیلات عالی	میزان نیاز به تنوع در مهارت‌ها	میزان نیاز به آزادی عمل و اختیار	میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری	پهچیدگی در اثر تغییرات در فناوری	میزان پیچیدگی شغل	شاخص پرسش	
									میانگین	انحراف معیار
۴/۰۴	۳/۹۱	۴/۶۷	۳/۹۷	۴/۲۴	۳/۲۹	۳/۸۶	۴/۰۲	۴/۳۷	میانگین	مدیریتی عرشه
۰/۶۰	۰/۷۵	۰/۴۷	۰/۶۰	۰/۵۴	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۵۴	انحراف معیار	کشتی
۴/۰۲	۳/۸۱	۴/۲۹	۴/۱۰	۴/۲۹	۳/۴۰	۳/۸۳	۴/۲۴	۴/۲۷	میانگین	مدیریتی موتورخانه
۰/۵۷	۰/۶۱	۰/۴۶	۰/۶۹	۰/۵۱	۰/۵۹	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۵۰	انحراف معیار	کشتی
۳/۴۷	۳/۴۰	۳/۸۳	۳/۵۹	۳/۶۴	۲/۹۱	۳/۲۹	۳/۵۹	۳/۵۱	میانگین	عملیاتی عرشه
۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۴۴	۰/۶۴	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۵۰	انحراف معیار	کشتی
۳/۶۲	۳/۴۵	۴/۰۲	۳/۷۵	۳/۸۹	۲/۹۴	۳/۳۵	۳/۸۱	۳/۷۲	میانگین	عملیاتی موتورخانه
۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۶۲	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۵۶	انحراف معیار	کشتی
۲/۲۰	۲/۰۰	۲/۷۵	۲/۲۷	۲/۵۴	۱/۶۴	۱/۸۹	۲/۱۶	۲/۳۲	میانگین	پشتیبانی عرشه
۰/۵۹	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۴۵	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۶۹	۰/۴۴	۰/۴۷	انحراف معیار	کشتی
۲/۱۶	۱/۷۵	۲/۶۷	۲/۳۲	۲/۵۴	۱/۶۷	۱/۸۶	۲/۳۷	۲/۱۳	میانگین	پشتیبانی موتورخانه
۰/۵۷	۰/۷۶	۰/۷۰	۰/۴۷	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۶۷	۰/۴۹	۰/۳۴	انحراف معیار	کشتی

جدول (۵) میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی برحسب شاخص‌های بُعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی - خارجی

میانگین	قابل استفاده بودن دانش شرکت در سایر شرکت‌ها	میزان نیاز به یادگیری و آموزش در شرکت	میزان نیاز به تعلق افراد با فرهنگ شرکت	میزان نیاز به تعهد وفاداری به شرکت	اهمیت دائمی بودن شغل	تأثیر روند جهانی شدن و مهاجرت بر بازار کار داخلی	با کیفیت و مناسب به تعداد مورد نیاز بازار	وجود نیروی مناسب به تعداد مورد نیاز در داخل کشور	عدم وجود نیروی با کیفیت و مناسب در جهان	وجود نیروی با کیفیت و مناسب در داخل کشور	شاخص	
											پریش	مشاغل
۳/۶۷	۴/۰۸	۴/۱۶	۳/۹۴	۴/۲۹	۳/۸۳	۳/۷۲	۴/۵۹	۲/۹۴	۳/۰۵	۳/۱۳	میانگین	مدیریتی
۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۸۱	۰/۶۴	۰/۷۳	۰/۹۲	۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۶۷	انحراف معیار	عرشه کشتی
۳/۶۵	۴/۴۳	۴/۱۳	۳/۷۵	۴/۲۴	۳/۸۳	۳/۷۸	۳/۶۷	۲/۴۳	۳/۳۲	۲/۸۹	میانگین	مدیریتی
۰/۶۷	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۴۹	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۷۵	۰/۹۱	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۶۱	انحراف معیار	موتورخانه کشتی
۳/۵۲	۳/۶۴	۳/۸۹	۳/۴۸	۴/۰۰	۳/۸۳	۳/۴۵	۳/۲۱	۳/۴۰	۲/۹۴	۳/۴۰	میانگین	عملیاتی
۰/۶۱	۰/۴۸	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۴۷	۰/۵۵	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۵۷	۰/۷۶	انحراف معیار	عرشه کشتی
۳/۵۱	۴/۰۵	۳/۸۶	۳/۳۵	۴/۰۰	۳/۸۳	۳/۵۱	۳/۳۷	۲/۸۹	۳/۲۹	۳/۰۲	میانگین	عملیاتی
۰/۶۰	۰/۴۶	۰/۴۱	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۸۲	۰/۷۳	۰/۷۷	۰/۶۴	انحراف معیار	موتورخانه کشتی
۳/۲۸	۲/۹۱	۳/۱۰	۳/۱۰	۳/۳۷	۳/۹۴	۳/۰۲	۲/۸۱	۳/۷۵	۲/۸۳	۳/۹۱	میانگین	پشتیبانی
۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۳۹	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۴۰	۰/۳۷	۰/۵۶	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۶۸	انحراف معیار	عرشه کشتی
۳/۰۳	۲/۷۲	۲/۹۱	۲/۴۳	۳/۰۸	۳/۷۸	۲/۸۹	۲/۶۲	۳/۴۸	۲/۶۲	۳/۸۱	میانگین	پشتیبانی
۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۴۹	۰/۶۰	۰/۴۳	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۵۴	۰/۶۰	۰/۶۸	۰/۵۱	انحراف معیار	موتورخانه کشتی

جدول (۶) مقادیر مختصات srp های اصلی مدل یکپارچه

مقادیر	مشاغل						نقاط مرجع استراتژیک srps اصلی مدل بک پارچه	میانگین امتیازات
	پشتیبانی بخش موتورخانه کشتی	پشتیبانی بخش عرشه کشتی	عملیاتی بخش موتورخانه کشتی	عملیاتی بخش عرشه کشتی	مدیریتی بخش موتورخانه کشتی	مدیریتی بخش عرشه کشتی		
	۲/۱۶	۲/۲۰	۳/۶۲	۳/۴۷	۴/۰۲	۴/۰۴	Srp1 میزان ضرورت کنترل بازده	
	۳/۰۳	۳/۲۸	۳/۵۱	۳/۵۲	۳/۶۵	۳/۶۷	Srp2 میزان تمایل با بازار کار داخلی	
انحراف امتیازات معیار	۰/۵۷	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۵۳	۰/۵۷	۰/۶۰	Srp1 میزان ضرورت کنترل بازده	
	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۶۷	۰/۷۱	Srp2 میزان تمایل با بازار کار داخلی	

با توجه به امتیازات حاصل از پرسشنامه‌ها در هر مورد از srp های اصلی، اگر مقدار امتیاز برای هر srp بیشتر از ۰/۵۰ (بیشتر از ۳) باشد پاسخ بلی و در غیر این صورت خیر خواهد بود.

جدول (۷) نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یکپارچه

SRP2 تأمین نیرو از بازار کار داخل			
خیر	بلی		
استراتژی پیمانکارانه	استراتژی متعهدانه	بلی	SRP1 کنترل نتیجه و بازده
استراتژی ثانویه	استراتژی پدران	خیر	

همان‌طور که جدول (۶) نشان می‌دهد، در مشاغل مدیریتی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $4/04$ و مشاغل مدیریتی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $4/02$ و مشاغل عملیاتی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $3/47$ و مشاغل عملیاتی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $3/62$ تمایل به کنترل بازدهی کارکنان این مشاغل وجود دارد؛ اما برای مشاغل پشتیبانی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $2/20$ و مشاغل پشتیبانی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $2/16$ تمایل به کنترل فرایند وجود دارد؛ به عبارت دیگر مشاغل مدیریتی و عملیاتی واحد عرشه و موتورخانه کشتی پیچیده و مشاغل پشتیبانی بخش عرشه و موتورخانه کشتی ساده ارزیابی شده‌اند.

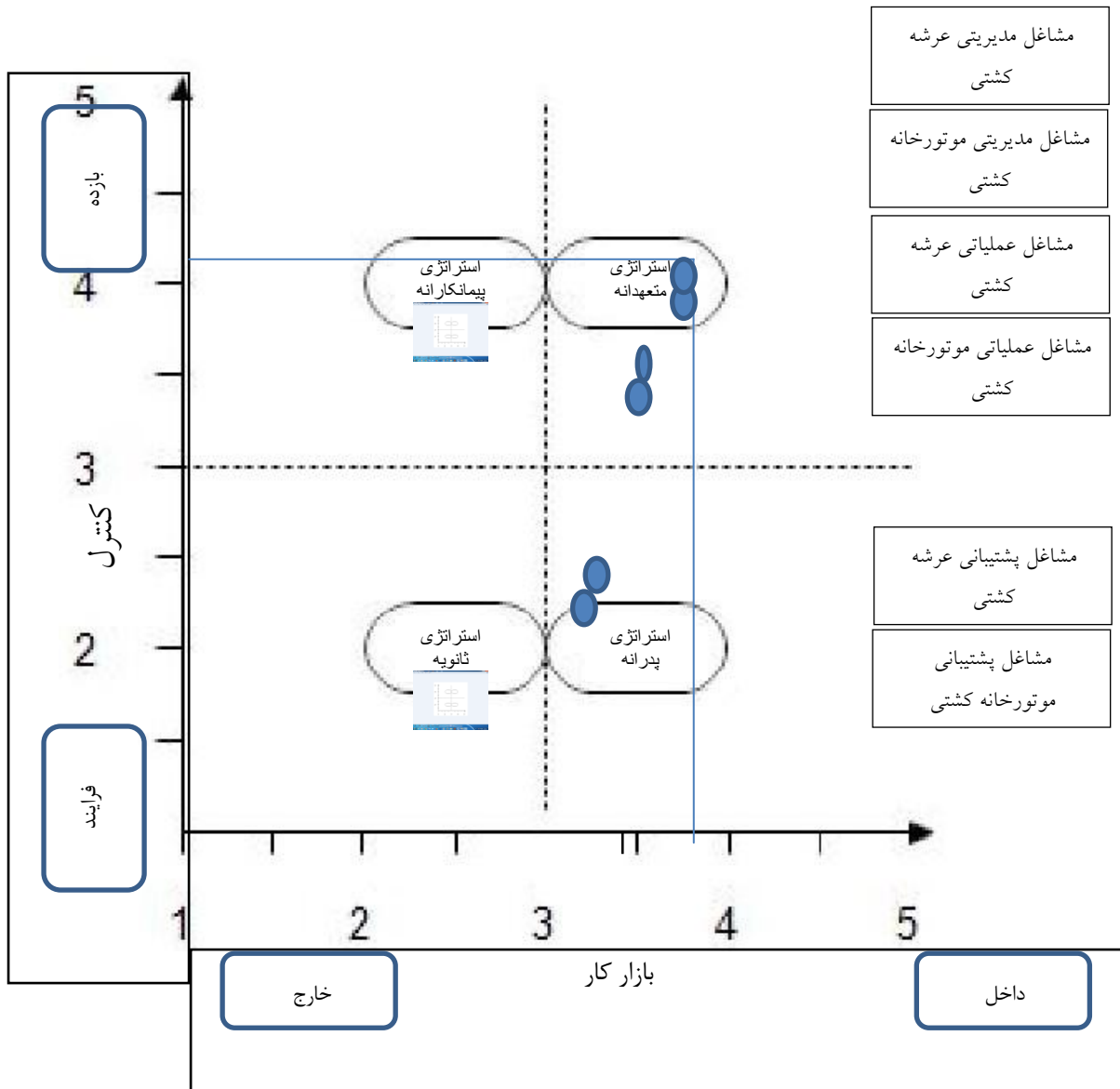
همان‌طور که جدول (۶) نشان می‌دهد، در مشاغل مدیریتی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $3/67$ و مشاغل مدیریتی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $3/65$ و مشاغل عملیاتی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $3/12$ و مشاغل عملیاتی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $3/52$ و مشاغل پشتیبانی بخش عرشه‌ی کشتی با میانگین $3/28$ و مشاغل پشتیبانی بخش موتورخانه‌ی کشتی با میانگین $3/03$ تمایل به بازار کار داخلی (ساختن نیرو) وجود دارد.

با توجه به میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی شش‌گانه برحسب شاخص‌های مورد تحلیل، مختصات استراتژیک هر یک از این گروه‌ها تعیین شد. به‌عنوان مثال، در مورد مشاغل مدیریتی عرشه‌ی کشتی، میانگین امتیازات خبرگان برای بعد ضرورت واپایش فرایند - نتیجه $4/04$ و برای بعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی - خارجی $3/67$ است. مختصات این نقطه ($4/04$ و $3/67$) که در شکل (۱) منطبق بر استراتژی متعهدانه است.

با تحلیل نتایج $srp1$ و $srp2$ و مقادیر ارائه‌شده در جدول (۶) بر اساس منطق فوق، شکل (۱) ترسیم‌شده و گونه‌ی مناسب راهبرد منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی شش‌گانه را در رسته‌ی دریانوردی نشان می‌دهد. حال به بررسی این موضوع می‌پردازیم که:

آیا در جامعه، مشاغل مدیریتی و مشاغل عملیاتی بخش عرشه و موتورخانه در رسته‌ی دریانوردی نیز استراتژی غالب متعهدانه است؟

آیا در جامعه، مشاغل پشتیبانی بخش عرشه و موتورخانه در رسته‌ی دریانوردی نیز استراتژی غالب پدران است؟ برای آزمون این مورد به این صورت عمل می‌شود. اگر میانگین $srp1$ بیشتر از 50 درصد باشد و $srp2$ هم بیشتر از 50 درصد باشد، استراتژی متعهدانه می‌شود و اگر میانگین $srp1$ بیشتر از 50 درصد باشد و $srp2$ کمتر از 50 درصد باشد، استراتژی پیمانکارانه می‌شود. اگر میانگین $srp1$ کمتر از 50 درصد باشد و $srp2$ بیشتر از 50 درصد باشد، استراتژی پدران می‌شود. اگر میانگین $srp1$ کمتر از 50 درصد باشد و $srp2$ هم کمتر از 50 درصد باشد، استراتژی ثانویه می‌شود. اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد، برای آزمون این فرض، از آزمون t یک جامعه استفاده می‌شود و اگر نرمال نباشد از آزمون نا پارامتری رتبه علامت‌دار ویلکاکسن، انجام می‌شود. با توجه به قضیه‌ی حد مرکزی که میانگین یک نمونه بزرگ از متغیرها را دارای توزیع نرمال می‌داند و این نمونه بزرگ را 30 یا بیشتر در نظر می‌گیرند و با توجه به این‌که در این پژوهش تعداد نمونه بیش از 30 است، می‌توان توزیع میانگین $srp1$ و $srp2$ را برای مشاغل نرمال در نظر گرفت.



شکل (۱) گونه‌ی مناسب استراتژی منابع انسانی برای مشاغل رسته‌ی دریانوردی (کشتی)

جدول (۸) مقادیر امتیازات مختصات srp های اصلی مدل یکپارچه

مشاغل						مقادیر	مقادیر امتیازات
مدیریتی	مدیریتی	عملیاتی	عملیاتی	پشتیبانی	پشتیبانی		
بخش عرشه کشتی	بخش موتورخانه کشتی	بخش عرشه کشتی	بخش موتورخانه کشتی	بخش عرشه کشتی	بخش موتورخانه کشتی	میزان مرجع استراتژیک srps اصلی مدل بک پارچه	
۳۲/۲۷	۳۲/۳۷	۲۷/۸۱	۲۸/۹۷	۱۷/۵۹	۱۷/۳۵	Srp1 میزان ضرورت کنترل بازده	میانگین امتیازات
۳۶/۵۱	۳۶/۷۸	۳۱/۲۹	۳۵/۲۱	۳۲/۸۱	۳۰/۳۷	Srp2 میزان تمایل با بازار کار داخلی	
۲/۸۱	۲/۷۱	۲/۳۶	۲/۶۰	۳/۷۰	۳/۳۶	Srp1 میزان ضرورت کنترل بازده	انحراف معیار
۱/۸۶	۲/۳۱	۱/۹۹	۱/۹۸	۱/۶۴	۲/۰۱	Srp2 میزان تمایل با بازار کار داخلی	امتیازات

برای $srp1$ فرض زیر آزمون می‌شود. اولی را فرض صفر و دومی را فرض مقابل می‌نامیم.

$$H_0: \mu \leq 24$$

$$H_1: \mu > 24$$

چون پرسش‌ها بر اساس طیف لیکرت ۵ نمره‌ای است و تعداد پرسش‌های $srp1$ برابر ۸ است، در نتیجه ۵۰ درصد نمره کل برابر ۲۴ خواهد بود. به همین خاطر عدد ۲۴ به‌عنوان گلوگاه در نظر گرفته می‌شود.

برای $srp2$ نیز فرض زیر آزمون می‌شود. اولی را فرض صفر و دومی را فرض مقابل می‌نامیم.

$$H_0: \mu \leq 30$$

$$H_1: \mu > 30$$

چون پرسش‌ها بر اساس طیف لیکرت ۵ نمره‌ای است و تعداد پرسش‌های $srp2$ برابر ۱۰ است، در نتیجه ۵۰ درصد نمره کل برابر ۳۰ خواهد بود. به همین خاطر عدد ۳۰ به‌عنوان گلوگاه در نظر گرفته می‌شود.

جداول آزمون‌ها به‌صورت زیر خواهد بود.

جدول (۹) آزمون میانگین برای مشاغل مدیریتی بخش عرشه و بخش موتورخانه

بخش	مؤلفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی‌داری	نتیجه
عرشه	Srp1	۳۲/۳۷	۱۸/۷۹	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
عرشه	Srp2	۳۶/۷۸	۱۷/۸۵	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
موتورخانه	Srp1	۳۲/۲۷	۱۷/۸۷	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
موتورخانه	Srp2	۳۶/۵۱	۲۱/۲۴	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل

در صورتی که در آزمون t یک دنباله‌ی راست هردو شرط زیر وجود داشته باشد H_0 را رد و H_1 را می‌پذیریم.

۱- مقدار t مثبت باشد

۲- مقدار sig یک دنباله به صفر نزدیک باشد (کمتر از سطح آلفا خطای نوع اول) که ما آن را معمولاً ۰/۰۵ در نظر

می‌گیریم (مؤمنی و منصور، ۱۳۹۰). در نتیجه با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از آزمون t و سطح معنی‌داری می‌توان گفت که در هر دو srp میانگین نمرات بیشتر از ۵۰ درصد است، پس می‌توان گفت که استراتژی متعهدانه برای مشاغل مدیریتی بخش عرشه و بخش موتورخانه در جامعه نیز قابل توسعه و نتیجه‌گیری است.

جدول (۱۰) آزمون میانگین برای مشاغل عملیاتی بخش عرشه و بخش موتورخانه

بخش	مؤلفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی‌داری	نتیجه
عرشه	Srp1	۲۷/۸۱	۹/۷۹	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
عرشه	Srp2	۳۱/۲۹	۳/۹۴	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
موتورخانه	Srp1	۲۸/۹۷	۱۱/۵۹	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
موتورخانه	Srp2	۳۵/۲۱	۱۵/۹۶	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل

با توجه به نتایج جدول بالا برای مشاغل عملیاتی بخش عرشه و بخش موتورخانه نیز می‌توان نتیجه‌ای مشابه گرفت و استراتژی متعهدانه را در جامعه مورد بررسی معتبر دانست.

جدول (۱۱) آزمون میانگین برای مشاغل پشتیبانی بخش عرشه و بخش موتورخانه

بخش	مؤلفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی‌داری	نتیجه
عرشه	Srp1	۱۷/۵۹	-۱۰/۵۳	۰/۰۰۰	پذیرش فرض صفر
عرشه	Srp2	۳۲/۸۱	۱۰/۳۸	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل
موتورخانه	Srp1	۱۷/۳۵	-۱۲/۰۷	۰/۰۰۰	پذیرش فرض صفر
موتورخانه	Srp2	۳۰/۳۷	۱/۱۴	۰/۰۰۰	پذیرش فرض مقابل

با توجه به مقادیر به دست آمده از آزمون t و سطح معنی داری می توان گفت که در $srp1$ هر دو بخش، میانگین نمرات کمتر از ۵۰ درصد است (مقدار t منفی است) و در $srp2$ هر دو بخش، میانگین نمرات بیشتر از ۵۰ درصد است، پس می توان گفت که استراتژی پدران برای مشاغل پشتیبانی بخش عرشه و بخش موتورخانه در جامعه نیز قابل توسعه و نتیجه گیری است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت بسزای شناسایی، تدوین و توسعه استراتژی های منابع انسانی، منطق تعیین استراتژی مناسب در پژوهش حاضر بر اساس مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم بود. همان طور که بیشتر اشاره شد، این مدل یکی از روش های نوین تدوین استراتژی منابع انسانی است که از ادغام مدل های تک بعدی گذشته شکل گرفته است و با ترکیب دو srp یعنی ضرورت و پایش فرایند - نتیجه، تأمین نیرو از بازار کار داخلی - خارجی به دست می آید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات، حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی و عملیاتی بخش عرشه و موتورخانه در رسته دریانوردی (کشتی) استراتژی متعهدانه و برای مشاغل پشتیبانی، بخش عرشه و موتورخانه در رسته دریانوردی، استراتژی پدران می باشد. پس از آن که استراتژی مناسب برای هر یک از مشاغل در رسته دریانوردی مشخص گردید، نوبت به تدوین استراتژی های کارکردی منابع انسانی می رسد.

استراتژی های تأمین نیروی انسانی

در مشاغل مدیریتی و عملیاتی، منبع تأمین نیرو از بازار کار داخلی با رویکرد ساخت و شناسایی نیروهای شایسته باشد. فرایند انتخاب نیرو رسمی بوده و تمام مراحل قانونی از مصاحبه مقدماتی تا آخر انجام گردد و تأکید بر روی مصاحبه تکمیلی باشد، انتخاب با دقت زیاد به عمل آید. سرمایه گذاری زیادی برای آموزش و توسعه کارکنان انجام گیرد. آموزش رسمی باشد. آموزشی مورد تأکید است که متعهد به منابع انسانی و ترکیبی باشد (آموزش رسمی، دانشی، نگرشی و مهارتی) و توسعه و حمایت مسیر شغلی گسترده باشد، به تأمین و ارتقای نیرو از داخل بسیار توجه گردد و سرمایه گذاری زیادی برای آموزش و توسعه کارکنان صورت پذیرد. ارتقا کارکنان بایستی طبق مسیر شغلی و بر مبنای شایستگی آن ها انجام پذیرد. در مشاغل پشتیبانی، منبع تأمین نیرو از بازار کار داخلی باشد، فرایند انتخاب با مقداری دقت انجام گیرد، تأکید بر معیار توانایی بالقوه افراد و توجه نسبی به سازگاری با فرهنگ سازمان و تأکید بر معیار شغل به منظور گزینش استفاده شود. از فرایندهای کارمند یابی استفاده شود که خطر ترک خدمت را کاهش بدهد و در ابتدای مسیر شغلی آموزش گسترده ای جهت یادگیری مهارت های متفاوت برنامه ریزی و اجرا شود.

استراتژی های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات: در مشاغل مدیریتی و عملیاتی، بر اصل برابری داخلی بین کارکنان تأکید شود. از سیستم مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی و از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰ درجه ای استفاده شود. بهبود نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر ارزیابی در دوره های بلندمدت و نظام ارزیابی عملکردی که به تقویت تعهد سازمانی و حس هویت منجر می شود، مورد توجه باشد. جبران خدمات از پیچیدگی بالایی برخوردار بوده و برابری داخلی حقوق بالاتر از بازار کار بیرون مورد توجه قرار گیرد و از پاداش های معنوی، توسعه مسیر شغلی و مشارکت در امور نسبت به پاداش های مادی بیشتر استفاده شود.

در مشاغل پشتیبانی، بر نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدماتی تأکید شود که هنجارهای وفاداری به سازمان و سازگاری با مقررات را تقویت نماید و از راهبرد استانداردسازی استفاده شود. ارتقای نظام ارزیابی عملکرد، با تأکید بر گنجاندن شاخص های عینی و مطلق، در معیارهای ارزشیابی صورت پذیرد. جبران خدمات با تأکید بر ثبات رویه و رعایت اصل برابری درون سازمان باشد. ارتقای نظام جبران خدمات بر اساس نرخ کمتر یا برابر نرخ بازار صورت پذیرد.

استراتژی های روابط با کارکنان: در مشاغل مدیریتی و عملیاتی، از راهبرد تعهدی استفاده شود. ترویج رویکرد مشارکت در کارهای گروهی و همکاری صورت پذیرد. ارائه برنامه های حمایتی کمک به خانواده و کارکنان و تأکید بر حل اختلافها

توسط شیوه‌های غیررسمی و دیدگاه‌های همکاران مورد توجه قرار گیرد. در مشاغل پشتیبانی، از راهبرد حمایتی استفاده شود. ارائه برنامه‌های حمایتی به کارکنان و استفاده از چارچوب‌های اتحادیه‌ای به‌عنوان نظام حاکمیت مورد توجه قرار گیرد. پیشنهادها به مراجع حاکمیتی دریاوردی: پیشنهاد می‌شود سازمان بنادر و دریانوردی با همکاری ارگان‌های دریایی و دستگاه‌های اجرایی با ترویج فرهنگ دریاوردی در کشور و ارج نهادن بیشتر به این حرفه و ترویج جنبه‌های معنوی این حرفه، زمینه جذب و آموزش دریاوردان را در دانشگاه‌های کشور فراهم کند. به‌منظور ایرانی کردن کارکنان کادر دریا، برنامه‌ی جامع نیروی انسانی کادر دریا، تدوین و در قالب چندین برنامه‌ی اجرایی جهت جذب، تربیت، تأمین، نگه‌داشت و به‌کارگیری علمی نیروی انسانی طراحی و به‌موقع اجرا گذاشته شده و روند اجرای آن‌ها به‌صورت مستمر مورد پایش قرار گرفته شود. پیشنهاد می‌شود بازبینی پرداخت‌های کارکنان دریایی و تطبیق آن با سطوح دستمزد بین‌المللی و بازار در راستای افزایش انگیزه دریاوردان و بازبینی کلیه دستورالعمل‌های مرتبط با کادر دریا، جهت ارتقای تسهیلات اعطایی، اعمال روش‌های استاندارد نگه‌داشت کارکنان، غنی‌سازی شغلی، بهینه‌سازی شیوه‌ی مصاحبه و ارتقا و سنجش توانمندی دریاوردان مشاغل مدیریتی و عملیاتی، صورت گیرد.

منابع

- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۵). ارائه‌ی چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، ۸(۳)، ۲۸-۱.
- ابراهیمی، الهام و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان، ۶(۲۵)، ۲۵-۱.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استوارت، گرک ال. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، نشر مه‌کامه.
- اعرابی، سید محمد، مورعی، محمدهادی (۱۳۸۱). توسعه‌ی مدل یکپارچه یتدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۳). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعراب، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صفری، حسین و فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۳). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون SWOT. ANP.AHP، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۲).
- صلواتی، محسن. (۱۳۹۳). بررسی همسویی استراتژی‌های سازمان (کسب‌وکار) و استراتژی‌های منابع انسانی در صنایع غذایی. به‌راهنمایی میرعلی سید نقوی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری مقطع کارشناسی ارشد، رشته‌ی مدیریت منابع انسانی.
- عزیزی، شهریار. (۱۳۹۵). روش پژوهش در مدیریت: با تأکید بر مثال‌های کاربردی و آماری، تهران، انتشارات سمت.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه‌ی موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر). مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۱۵۲-۱۳۷.
- فیاضی، بی‌بی مرجان و اعرابی، سید مهدی. (۱۳۸۹). الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد. رساله‌ی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- محمودی، جعفر؛ پور رضا، ناصر و تربتی، امیر. (۱۳۹۳). هم‌راستا سازی راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از نقشه راهبرد پویا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۶(۳)، ۹۰-۶۹.
- مرزبان، علی‌اکبر. (۱۳۹۱). سازمان بین‌المللی دریانوردی و نقش آن در صنعت دریانوردی و حقوق بین‌المللی دریایی. مرکز بررسی‌ها و مطالعات راهبردی، اسرار دانش.

- موسی خانی، مرتضی و مجرد، ناهید. (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (QIAU) با رویکرد SRP. فصلنامه‌ی مدیریت توسعه و تحول ۱۱، ۱-۱۲.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی. (۱۳۹۰). تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS. ودادی، حمید. (۱۳۸۶). بررسی و تحلیل در خصوص جذب، آموزش، پژوهش، حفظ و نگهداری منابع انسانی دریانورد، تهران، مرکز تحقیقات سازمان بنادر و دریانوردی.
- Anthony, W. P. Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL7 Dryden performance in Chinese enterprises. Human Resource Management. 47.
- Bamberger, P. & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, 21. 926-958.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Bamberger, P. & Mesoulan, I. (2005). Human Resource Strategy, London: Sage Publication Inc.
- BIMCO(2015). man power report. The global supply and demand for seafarers Available online at <http://www.ics-shipping.org/docs/default-source/resources/safety-security-and-perations/manpower-report-2015-executive-summary.pdf?sfvrsn=14>
- Biniti Daud.N (2006). Human resource management practices and firm performance: The moderating roles of strategies and environmental uncertainties, Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Sains University of Malaysia.
- Dessler, Gary (2005). Human Resource Management, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Fiegenbaum, Avi. Et al(1996).Strategic reference point theory,ategic anagement journal.
- Findikli, M. Yozgat, U. & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity: The central role of strategic human resources practices. Social and Behavioral Sciences, 181, 377-387.
- Huang, T.C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel Review, 30, 132-151.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (2010). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Review. 354, 1-13.
- Nguyen, T.ghaderi,H & Caesar, I.(2016).Current Challenges in the Recruitment and Retention of Seafarers: An Industry Perspective from Vietnam. Asian journal of shipping and logistics, 30(2), 217-242.
- Progoulaki, M. & Theotokas, I. (2016). Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company's core competency. Maritime Policy & Management, 43(7), 860-873.
- Purba, J. T. (2015). Strategy Optimizing Marine Industry through Sustainable Human Capital Development: Indonesia Perspectives. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(5), 129.
- STCW (Standards of Training, Certification, & Watch keeping for Seafarers) Including 2010 Manila Amendments. (2011). Third consolidated edition published by International Maritime Organization, 73-75.