



# Identification of Professionalization Policies for the Personnel of the Islamic Republic of Iran Army Using a Thematic Analysis Approach

Seyed Alireza Dehghani Sanij<sup>1</sup> | Saeed Sharifi<sup>2✉</sup> | Mojtaba Shahnoushi<sup>3</sup> | Asghar Mohammadi Fateh<sup>4</sup>

1. PhD Student Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: seyedalireza.dehghanisanij@iau.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Cultural Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: sa.sharifi7584@iau.ac.ir

3. Assistant Professor of Sociology, Department of Culture and Communication, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: mojtaba.shahnoushi@iau.ac.ir

4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali Officers' University, Tehran, Iran. Email: Amohammadi1360@iamu.ac.ir

## Article Info

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received 2025/04/17

Received in revised form

2025/05/25

Accepted 2025/07/25

Published online

2025/09/19

### Keywords:

*Professionalization*

*Policies, Army Aviation*

*(Havanirooz), Thematic*

*Analysis*

## ABSTRACT

This study was conducted with the aim of identifying the policies governing the professionalization of personnel within the Islamic Republic of Iran Army. Adopting a qualitative approach, the research utilized expert interviews to extract key indicators for the proposed framework. Participants included both theoretical experts—such as university professors, researchers, and senior policymakers—and practical experts, namely managers and specialists from Army Aviation (Havanirooz). Interviews were conducted with 14 experts until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using thematic analysis supported by MAXQDA software. Findings reveal that leadership competencies and the management of technical teams play a pivotal role in enhancing operational efficiency and strengthening tactical capabilities. Moreover, professional ethics emerged as a central principle in fostering trust, accountability, and employee commitment. Core elements identified for ensuring effective performance and precise decision-making in sensitive military contexts include: specialized knowledge and technical skills, capacity-building enablement, performance monitoring, and adherence to professional standards. These components are especially critical in high-risk aviation environments, where operational safety and the reduction of human error are paramount. The results underscore the necessity of formulating and implementing integrated, systematic, and competency-based policies aligned with military missions and operational requirements, while remaining responsive to technological and environmental developments. The findings can be transferred to relevant institutions through analytical reporting and utilized as actionable policy recommendations for designing training programs, performance evaluation, and human resource development in technical and operational units.

**Cite this article:** Dehghani Sanij, Seyed Alireza; Sharifi, Saeed; Shahnoushi, Mojtaba; and Mohammadi Fateh, Asghar (2024). Identification of Professionalization Policies for the Personnel of the Islamic Republic of Iran Army Using a Thematic Analysis Approach. *Management of Defense Human Capital*, 18(5), 93–124.

DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2064617.1207



© The Author(s)

Publisher: AJA Imam Ali Military University





## شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل مضمون

سید علیرضا دهقانی سانج<sup>۱</sup> | سعید شریفی<sup>۲</sup> | مجتبی شاهنوشی<sup>۳</sup> | اصغر محمدی فاتح<sup>۴</sup>

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. رایانامه: seyedalireza.dehghanisanij@iau.ac.ir
- دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. رایانامه: sa.sharifi7584@iau.ac.ir
- استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. رایانامه: mojtaba.shahnoushi@iau.ac.ir
- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران. رایانامه: Amohammadi1360@iamu.ac.ir

### اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. در این پژوهش، ابتدا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی از طریق مصاحبه‌های تخصصی، شاخص‌های الگو شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش خبرگان نظری (اساتید، پژوهشگران و سیاست‌گذاران) و خبرگان تجربی (مدیران و کارشناسان هوانیروز) بودند. مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان تا اشباع نظری انجام شد. مصاحبه‌ها با تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شدند.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	۱۴۰۴/۰۱/۲۹
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۴/۰۳/۰۵
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۴/۰۵/۰۳
تاریخ انتشار:	۱۴۰۴/۰۶/۳۰
کلیدواژه‌ها:	سیاست‌های حرفه‌ای سازی، هوانیروز ارتش، تحلیل مضمون.
یافته‌ها نشان دادند که توانایی رهبری و مدیریت تیم‌های فنی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کارآمدی عملیاتی و افزایش قابلیت‌های تاکتیکی دارند. همچنین اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یک اصل محوری، در شکل‌گیری اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان نقش‌آفرین هستند. علاوه بر این، «دانش تخصصی و مهارت‌های فنی»، «توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی»، «نظارت عملکردی»، «استانداردهای حرفه‌ای» از جمله عناصر پایه‌ای برای تضمین عملکرد مؤثر و تصمیم‌گیری دقیق در شرایط حساس نظامی محسوب می‌شوند و در حوزه‌های پرخطر پروازی، برای تضمین ایمنی عملیات و کاهش خطاهای انسانی، اهمیت بسزایی دارند.	
نتایج بر ضرورت تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌های یکپارچه، نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی تأکید دارد. یافته‌ها می‌تواند از طریق ارائه گزارش تحلیلی به نهادهای ذی‌ربط منتقل شده و در قالب پیشنهادها سیاستی قابل اجرا، برای طراحی برنامه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و توسعه منابع انسانی در یگان‌های فنی و عملیاتی مورداستفاده قرار گیرند.	

استناد: دهقانی سانج، سید علیرضا؛ شریفی، سعید؛ شاهنوشی، مجتبی؛ و محمدی فاتح، اصغر. (۱۴۰۴). شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل مضمون. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۸ (۵)، ۹۳-۱۲۴.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)



DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2064617.1207

## مقدمه

حرفه‌ای‌سازی و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان در هزاره سوم که سرمایه انسانی و کارکنان دانشی رکن اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، از اهمیت بسیاری برخوردار است (رهگذر و امیری، ۱۴۰۰؛ معتممی و همکاران، ۱۴۰۱). حرفه‌ای‌سازی کارکنان ابزاری توانمند است که مدیریت سازمان را در نیل به اهداف سازمانی از طریق منابع انسانی یاری می‌دهد. مدیران باید سیاست‌ها و خط‌مشی روشنی برای آموزش، توسعه و بهبود توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان اتخاذ نمایند (میرسپاسی، ۱۴۰۳). در همین راستا، حرفه‌ای‌سازی نه فقط به معنای آموزش مهارت‌های فنی، بلکه شامل ارتقای شایستگی‌های نرم، توسعه نگرش حرفه‌ای، و تقویت تعهد سازمانی نیز هست (بدریانتو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در محیط‌های نظامی، که ویژگی‌هایی چون انضباط، آمادگی عملیاتی و وفاداری نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، حرفه‌ای‌سازی باید در قالب سیاست‌های راهبردی، مستمر و هماهنگ با تحولات فناورانه و تهدیدات نوین طراحی شود (پرامبودی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). این فرآیند نیازمند رویکردی آینده‌نگر و مبتنی بر شایستگی است تا از سرمایه انسانی موجود بیشترین بهره‌وری حاصل گردد و نیروی انسانی به سرمایه‌ای راهبردی در خدمت امنیت ملی تبدیل شود (نادیو و کونا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵).

بدیهی است تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به کارکنان حرفه‌ای نیازمند هستند و با آموزش ضمن خدمت و سیاست‌های بهبود می‌کوشند تا برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان را تحقق بخشند (خسروی‌پور و احمدیان، ۱۴۰۳). این حرفه‌گرایی در زمینه‌های گوناگون مانند زندگی حرفه‌ای (راه‌پیما و پیرزاد، ۱۴۰۳)، اخلاق حرفه‌ای (بسطامی و همکاران، ۱۴۰۳)، تعهد حرفه‌ای (باباصفیری‌رنانی، ۱۴۰۳)، توسعه حرفه‌ای و تفکر حرفه‌ای (کرد و همکاران، ۱۴۰۳) قابل ردیابی است. این در حالی است که حرفه‌ای‌سازی رفتار و عملکرد کارکنان با وجود پیامدهای حیاتی آن، بسیار دشوار است. اکنون یکی از مهم‌ترین مسائل و چالش‌های پیشروی مسئله حرفه‌ای‌گرایی کارکنان است چرا که دقیقاً نمی‌توان تأیید کرد که چه رفتارها و نگرش‌هایی از سوی افراد در سازمان می‌تواند به‌عنوان نشانه‌هایی از وجود

<sup>1</sup> Badrianto et al

<sup>2</sup> Prambudi et al

<sup>3</sup> Nadiv & Kuna

حرفه‌ای‌گرایی در آن سازمان در نظر گرفته شود (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع، نبود شاخص‌های عینی، بومی‌سازی نشده و قابل‌اندازه‌گیری برای سنجش حرفه‌ای‌گرایی، موجب شده است تا برنامه‌ریزی برای ارتقاء آن در بسیاری از سازمان‌ها با ابهام، تعارض و ناکارآمدی مواجه شود (وگا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵).

به‌طور مشخص سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان در حوزه نظامی و انتظامی نیز یک مساله اساسی است. اکنون آمادگی جسمانی و مهارت‌های حرفه‌ای مناسب کارکنان نظامی دغدغه اصلی تمام نیروهای ارتش و یکی از عوامل تعیین‌کننده در بهره‌ور و عملکرد نیروهای نظامی می‌باشد (افراز و همکاران، ۱۴۰۳). ماهیت فعالیت نظامی ایجاب می‌کند تا فرد نظامی چه در زمان صلح یا در زمان جنگ از آمادگی و مهارت‌های حرفه‌ای برخوردار باشد (ملکی و حسونند، ۱۴۰۳). نظامیان بویژه افسران و کارکنان ارتش و هوانیروز برای اینکه بتوانند مهارت‌های شغلی خود را به شیوه‌ای مطلوب انجام دهند باید از مهارت‌های حرفه‌ای مناسبی برخوردار باشند (جدیدی، ۱۴۰۱). در نیروهای مسلح، به‌ویژه ارتش جمهوری اسلامی ایران، حرفه‌ای‌سازی کارکنان نه‌تنها یک ضرورت سازمانی، بلکه یک الزام راهبردی برای صیانت از امنیت ملی و ایفای نقش مؤثر در بازدارندگی دفاعی است (فرهادی‌فر و همکاران، ۱۴۰۲). ساختار سلسله‌مراتبی، حساسیت‌های عملیاتی، الزامات انضباطی، و ضرورت هماهنگی میان یگان‌ها، ایجاب می‌کند که کارکنان نظامی از سطح بالایی از شایستگی حرفه‌ای، آمادگی روانی و تعهد ارزشی برخوردار باشند (سیلوستر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). با این‌حال، فرآیند حرفه‌ای‌سازی در ارتش با چالش‌های خاصی روبه‌روست؛ از جمله تفاوت‌های نسلی، پیچیدگی مأموریت‌ها، و تحول در ماهیت تهدیدات امنیتی در عصر جنگ‌های ترکیبی و شناختی. بنابراین حرفه‌ای‌گرایی کارکنان نظامی و ارتش یک مساله حیاتی است (داگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

در مجموع باید گفت در دنیای پیچیده و پویای امروز، ارتش‌ها نه‌تنها در عرصه دفاعی بلکه در زمینه‌های امنیتی، فناوریانه و امدادی نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. حرفه‌ای‌سازی کارکنان نظامی به‌عنوان راهبردی، موجب ارتقای کارآمدی، افزایش روحیه، و بهره‌گیری

<sup>1</sup> Vega et al

<sup>2</sup> Sylwestre et al

<sup>3</sup> Dager et al

هوشمندان از منابع انسانی می‌شود. در ارتش جمهوری اسلامی ایران، که وظیفه پاسداری از مرزهای جغرافیایی و اعتقادی نظام اسلامی را برعهده دارد، این موضوع اهمیتی دوچندان می‌یابد (اصل ۱۴۳ قانون اساسی). دغدغه اصلی آن است که چگونه می‌توان با سیاست‌گذاری دقیق، مسیر حرفه‌ای‌سازی را تسریع، تسهیل و هدفمند کرد؛ به‌گونه‌ای که هم‌راستا با ارزش‌های انقلابی و الزامات نوین نظامی باشد. این مسئله از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که نبود سیاست‌های دقیق و منسجم در حرفه‌ای‌سازی می‌تواند منجر به کاهش اثربخشی سازمانی، افزایش نارضایتی، افت انگیزه، و همچنین اتلاف سرمایه انسانی در ارتش شود. همچنین، در شرایطی که تهدیدات ترکیبی و جنگ‌های شناختی در حال گسترش است، نداشتن یک نیروی حرفه‌ای و آموزش‌دیده، تهدیدی بالقوه برای امنیت ملی به شمار می‌رود. با وجود برخی مطالعات پراکنده در زمینه آموزش‌های نظامی، ارتقای منابع انسانی و به‌کارگیری راهبردهای توسعه‌ای، ادبیات موجود درخصوص سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی در نیروهای مسلح ایران، به‌ویژه ارتش جمهوری اسلامی ایران، با کاستی‌های نظری و کاربردی روبروست. اغلب مطالعات موجود یا رویکردی صرفاً آموزشی دارند یا به سطوح راهبردی توجهی نمی‌کنند. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر نیز در آن است که با تمرکز بر سطوح کلان سیاست‌گذاری، مجموعه‌ای از سیاست‌ها و راهبردهای حرفه‌ای‌سازی را با بهره‌گیری از رویکردی نظام‌مند و بومی استخراج و پیشنهاد دهد. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه قابل شناسایی و تدوین هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### مبانی نظری

#### مفهوم و ابعاد حرفه‌ای‌سازی

حرفه‌ای‌سازی به‌عنوان یک فرآیند چندبُعدی و راهبردی، نقش کلیدی در ارتقاء توانمندی‌های فردی و سازمانی ایفا می‌کند. تاریخچه این مفهوم، به‌ویژه در زمینه‌های نظامی، به دوران‌هایی بازمی‌گردد که تجهیز نیروها به مهارت‌های فنی و رهبری در میدان‌های نبرد ضرورتی حیاتی تلقی می‌شد. با پیشرفت فناوری و پیچیده‌تر شدن تهدیدات، حرفه‌ای‌سازی از آموزش‌های ساده به فرآیندی جامع شامل توسعه مهارت‌های فنی، تصمیم‌گیری استراتژیک، و ارتقاء ظرفیت‌های مدیریتی تبدیل شده است (ژائو و

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). در سازمان‌های نظامی، این فرآیند به‌عنوان یک الزام برای حفظ آمادگی عملیاتی و افزایش بهره‌وری نیروهای دفاعی شناخته می‌شود (نظری و همکاران، ۱۴۰۳). حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی نیز در همین چارچوب تعریف می‌شود و شامل ارتقاء شایستگی‌های فردی و گروهی، آموزش‌های تخصصی، و بهبود ظرفیت‌های رفتاری مانند انضباط، مسئولیت‌پذیری و کار تیمی است (صابری و همکاران، ۱۴۰۴).

این رویکرد به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با بهره‌برداری مؤثر از سرمایه انسانی، به اهداف راهبردی خود دست یابند (شایب‌مایر و رایشل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، حرفه‌ای‌سازی با ترویج فرهنگ سازمانی و ایجاد بسترهای مناسب برای رشد حرفه‌ای، موجب افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها در سطح ملی و بین‌المللی می‌شود (ملکی و حسنون، ۱۴۰۳). این فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا جذب، آموزش، ارزیابی و ارتقاء کارکنان را به‌صورت نظام‌مند مدیریت کنند. حرفه‌ای‌سازی نه‌تنها پاسخ‌گوی نیازهای کوتاه‌مدت سازمان‌هاست، بلکه بستری برای توسعه پایدار و رشد بلندمدت نیز فراهم می‌سازد (کرد و همکاران، ۱۴۰۳).

در ادبیات پژوهشی، ابعاد حرفه‌ای‌سازی معمولاً در قالب هفت بعد اصلی ساختاردهی شده‌اند. بعد نخست، مهارت‌های علمی و فنی، شامل دانش تخصصی مرتبط با وظایف، به‌روزرسانی مداوم فناوری و تلفیق دانش آکادمیک با تجربه عملی است که در مطالعات خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳)، سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)، ژائو و همکاران (۲۰۲۵)، نظری و همکاران (۱۴۰۳)، روپر و هیگینز (۲۰۲۰) و کیرک (۲۰۲۱) دیده شده است. شایستگی‌های نرم همچون ارتباط مؤثر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری و انضباط، به‌واسطه پژوهش‌های صابری و همکاران (۱۴۰۴) و یانگ و همکاران (۲۰۲۵) برجسته گشته است. بعد رهبری و مدیریت با محوریت توانایی‌های رهبری، مدیریت تیم و هدایت کارکنان، در آثار ژائو و همکاران (۲۰۲۵) و شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴) تعریف شده است. بعد تصمیم‌گیری استراتژیک شامل تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی راهبردی و حل مسئله در سطوح کلان، در مطالعات قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) و ژائو و همکاران (۲۰۲۵) مورد توجه قرار گرفته است. اخلاق حرفه‌ای با تمرکز بر صداقت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی،

<sup>1</sup> Zhao et al

<sup>2</sup> Scheibmayr & Reichel

پایبندی به ارزش‌ها و استانداردها، در پژوهش‌های ملکی و حسونند (۱۴۰۳)، شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴)، سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳) و هیگینز و لو (۲۰۱۸) تحلیل شده است. بعد التزام رفتاری و تعهد حرفه‌ای، شامل وفاداری به اهداف سازمان و مشارکت فعال، توسط کرد و همکاران (۱۴۰۳) و ناگویب و مادها (۲۰۲۴) تبیین شده است. بعد یادگیری و توسعه مستمر که شرکت در دوره‌های آموزشی و خودآموزی را در بر می‌گیرد، در مطالعات شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴)، خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) و ژائو و همکاران (۲۰۲۵) مورد تأکید قرار گرفته است. جدول (۱) بیانگر ابعاد و مولفه‌های حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی بوده مبتنی بر مرور ادبیات استخراج شده است.

جدول (۱) ابعاد و مولفه‌های حرفه‌ای‌سازی مبتنی بر مرور ادبیات

ابعاد حرفه‌ای‌سازی	مؤلفه‌ها	منابع
مهارت‌های علمی و فنی	دانش و تخصص فنی مرتبط با وظایف، به‌روزرسانی مداوم فناوری، ترکیب دانش آکادمیک و تجربی؛ تطبیق دانش با نیازهای سازمان	خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳)؛ سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)؛ ژائو و همکاران (۲۰۲۵)؛ نظری و همکاران (۱۴۰۳)؛ روپر و هیگینز (۲۰۲۰)؛ کیرک (۲۰۲۱)
شایستگی‌های نرم	ارتباط مؤثر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، انضباط	صابری و همکاران (۱۴۰۴)؛ یانگ و همکاران (۲۰۲۵)؛ سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)
رهبری و مدیریت	توانایی‌های رهبری، مدیریت تیم، توسعه و هدایت کارکنان	ژائو و همکاران (۲۰۲۵)؛ شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴)
تصمیم‌گیری استراتژیک	تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی راهبردی، حل مسئله در سطوح کلان	ژائو و همکاران (۲۰۲۵)؛ قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲)
اخلاق حرفه‌ای	صداقت، مسئولیت‌پذیری، پایبندی به ارزش‌ها و استانداردها، تعادل بین منافع سازمان و انصاف با کارکنان	ملکی و حسونند (۱۴۰۳)؛ شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴)؛ سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)؛ هیگینز و لو (۲۰۱۸)
التزام رفتاری و تعهد حرفه‌ای	وفاداری به اهداف و چشم‌انداز سازمان، مشارکت فعال، التزام به استانداردهای حرفه‌ای	کرد و همکاران (۱۴۰۳)؛ سیریگو و ویلیامز (۲۰۲۳)؛ ناگویب و مادها (۲۰۲۴)
یادگیری و توسعه مستمر	شرکت در دوره‌های آموزشی، خودآموزی، بهبود مستمر مهارت‌ها	شایب‌مایر و رایشل (۲۰۲۴)؛ خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳)؛ ژائو و همکاران (۲۰۲۵)

### نظریه‌های حمایت‌کننده پژوهش

نظریه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup>، بر شناسایی، پرورش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانشی تأکید می‌کند که برای موفقیت فردی و سازمانی ضروری هستند. این

<sup>1</sup> Competency-Based HR Management

شایستگی‌ها فراتر از مهارت‌های فنی و شامل انعطاف‌پذیری، خلاقیت، توانایی همکاری و مهارت در بهره‌برداری از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است (نورانی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). این رویکرد بر شناسایی، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های کلیدی (دانش، مهارت و رفتار) مورد نیاز برای اجرای مؤثر وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی تأکید دارد (سیرگو و ویلیامز، ۲۰۲۳). شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی مستلزم درک شایستگی‌های لازم برای کارکنان ارتش است. با استفاده از این نظریه مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز در بخش‌های مختلف ارتش را می‌توان مشخص و سیاست‌هایی را برای توسعه آن‌ها تدوین نمود. بنابراین، درک ظریف و دقیق از راهبردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای مدیران سازمان و متخصصان منابع انسانی که در پی تعالی سازمانی هستند، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

بر اساس نظریه سرمایه‌های انسانی<sup>۲</sup>، توسعه مهارت‌ها و دانش نیروی کار (سرمایه انسانی) موجب افزایش بهره‌وری و در نهایت رشد اقتصادی می‌شود. حرفه‌ای‌سازی نیز با تمرکز بر استانداردهای مهارت‌ها، توسعه دانش تخصصی و ایجاد نظام آموزش ساختاریافته، در واقع نوعی از سرمایه هدفمند سازمانی محسوب می‌شود. این نظریه بر فرآیندهای بلندمدت بهبود و انطباق‌پذیری سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی تمرکز دارد و هدف آن افزایش اثربخشی کلی سازمان از طریق بهبود فرآیندهای داخلی و منابع انسانی است (بین و کونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). این نظریه، دانش، مهارت، توانایی‌ها و تجربه‌های کارکنان را به عنوان «سرمایه» ارزشمندی در سازمان تلقی می‌کند که می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و اثربخشی شود. پژوهش حاضر با شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی، به دنبال ارتقای این سرمایه انسانی در ارتش است. بنابراین، این نظریه به خوبی با هدف تحقیق همخوانی دارد، زیرا حرفه‌ای‌سازی مستقیماً با افزایش سرمایه انسانی و به تبع آن، توانمندی ارتش مرتبط است.

---

<sup>1</sup> Nurani

<sup>2</sup> Human Capital Theory

<sup>3</sup> Bin & Qiong

رویکرد منبع‌محوری<sup>۱</sup> نیز بر اهمیت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تأکید دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی عمل می‌کند. در این چارچوب، منابع انسانی به عنوان یکی از عناصر اصلی موفقیت سازمان در نظر گرفته شده و مشارکت کارکنان در توسعه و اجرای استراتژی‌ها منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود (حمزه و تانای<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). حرفه‌ای‌سازی کارکنان به عنوان یک ابزار مهم در راستای توسعه سازمانی است. از این منظر، سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی باید در چارچوب استراتژی‌های بلندمدت توسعه سازمانی دیده شوند تا به ارتقای فرهنگ سازمانی و قابلیت انطباق‌پذیری کمک کرده و اثربخشی عملیاتی و راهبردی سازمان ارتقاء یابد.

نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده<sup>۳</sup> که توسط آجزن<sup>۴</sup> توسعه یافته، بر این فرض استوار است که رفتارهای انسانی نتیجه سه مؤلفه اصلی نگرش نسبت به رفتار، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک‌شده هستند. در مطالعه ژائو و همکاران (۲۰۲۵)، این نظریه برای تحلیل رفتارهای حرفه‌ای‌گرایانه منابع انسانی به کار گرفته شد و نشان داد که رضایت شغلی، ادراک از حمایت سازمانی و فرصت‌های آموزشی نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار حرفه‌ای منابع انسانی دارند. این چارچوب نظری، با تمرکز بر عوامل روان‌شناختی و اجتماعی، امکان تحلیل دقیق‌تری از انگیزه‌ها و موانع رفتار حرفه‌ای در محیط‌های کاری را فراهم می‌سازد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۵). در محیط‌های نظامی، به‌ویژه در یگان‌های تخصصی هوانیروز، رفتار حرفه‌ای کارکنان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی و روان‌شناختی قرار دارد. نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده می‌تواند به عنوان ابزاری تحلیلی برای شناسایی سیاست‌هایی به کار رود که نگرش مثبت نسبت به حرفه‌گرایی، هنجارهای سازمانی مؤید رفتار حرفه‌ای و احساس کنترل و توانمندی در انجام وظایف تخصصی را تقویت کنند.

در چارچوب خط‌مشی‌گذاری حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مجموعه نظریه‌های مطرح‌شده در این پژوهش شامل نظریه مدیریت منابع انسانی

<sup>1</sup> Resource-Based View

<sup>2</sup> Hamzah & Tanai

<sup>3</sup> Theory of Planned Behavior

<sup>4</sup> Ajzen

مبتنی بر شایستگی، نظریه دیدگاه منبع محوری، نظریه سرمایه انسانی و نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده با فراهم‌سازی بنیان‌های مفهومی، تحلیلی و راهبردی، امکان طراحی سیاست‌هایی هدفمند، چندلایه و منسجم را فراهم می‌سازند که به ارتقاء توانمندی‌های فردی و سازمانی، افزایش بهره‌وری عملیاتی و تقویت رفتار حرفه‌ای در محیط‌های نظامی منجر می‌شود؛ این نظریه‌ها در تعامل با یکدیگر، چارچوبی جامع برای تبیین و اجرای فرآیند حرفه‌ای‌سازی در ارتش ارائه می‌دهند و به پژوهش حاضر اعتبار نظری و قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری اعطاء می‌کنند.

### پیشینه‌های پژوهش

#### پیشینه‌های داخلی

با محوریت پژوهش‌های مرتبط با شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای، کرد و همکاران (۱۴۰۳) مطالعه‌ای با عنوان «ارائه مدل تفکر حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر ابعاد دوستوانی و توانمندسازی روان‌شناختی» انجام دادند. نتایج نشان دادند که ابعاد دوستوانی (توانایی مقابله با مشکلات و حفظ تعادل در موقعیت‌های چالش‌برانگیز) و توانمندسازی روان‌شناختی (اعتماد به نفس و احساس کنترل در کار) تأثیر معناداری بر تفکر حرفه‌ای کارکنان دارند. این تحقیق مدل پیشنهادی جدیدی را برای بهبود تفکر حرفه‌ای در سازمان‌ها با تمرکز بر این دو عامل معرفی می‌کند. یافته‌ها همچنین نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی نقش مهم‌تری در تقویت تفکر حرفه‌ای نسبت به دوستوانی دارد. این مطالعه چارچوب جامعی برای سازمان‌های غیرنظامی ارائه کرده اما آزمون نظام‌مند آن در ساختار نیروهای مسلح صورت نگرفته است. همانند مطالعه کرد و همکاران (۱۴۰۳)، پژوهش حاضر نیز با اتکا بر مصاحبه‌های تخصصی در هوانیروز، ابعاد توانمندسازی را در سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان نظامی شناسایی و بومی‌سازی کرده تا خلاء پژوهشی موجود در محیط دفاعی را پوشش دهد. خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) مطالعه‌ای با عنوان «سنجش میزان موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان جهاد کشاورزی شهرستان اهواز» انجام دادند. نتایج نشان دادند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت تأثیر معناداری بر ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان دارند، به‌ویژه در زمینه‌های مهارت‌های فنی و مدیریتی. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت و محتوای آموزشی این دوره‌ها به عنوان عامل کلیدی در موفقیت آن‌ها شناخته می‌شود. در نهایت، این تحقیق پیشنهاد می‌دهد که دوره‌های

آموزشی باید با توجه به نیازهای واقعی و متغیرهای محیطی طراحی شوند تا اثربخشی بیشتری داشته باشند. اگرچه تحقیق خسروی پور و احمدیان (۱۴۰۳) در بخش کشاورزی انجام شده، نشان دهنده اهمیت تطبیق دوره‌های آموزشی با نیازهای واقعی شغلی است. پژوهش حاضر این رویکرد را به برنامه‌های آموزشی هوانیروز تعمیم می‌دهد و سیاست‌گذاری آموزشی مبتنی بر شایستگی‌های فنی و مدیریتی کارکنان نظامی را بررسی و پیشنهاد می‌کند. نظری و همکاران (۱۴۰۳) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان فراجا (مورد مطالعه: پلیس آگاهی فاتب) انجام دادند. نتایج تحقیق نشان دادند که شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان پلیس آگاهی شامل ابعاد مختلفی مانند شایستگی‌های فنی، رفتاری، و اجتماعی است که در نتیجه توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند. یافته‌ها همچنین نشان دادند که طراحی الگوی شایستگی باید به‌طور خاص بر نیازهای شغلی و شرایط خاص پلیس آگاهی متمرکز شود. در نهایت، این مطالعه پیشنهاد می‌دهد که مدل شایستگی‌های طراحی شده می‌تواند به‌عنوان مبنای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد در پلیس آگاهی استفاده شود. هرچند مدل نظری و همکاران (۱۴۰۳) در یگان انتظامی موثر بوده، اما مختص نیازهای پلیسی طراحی شده است. تحقیق کنونی با تمرکز بر شرایط عملیاتی و فنی هوانیروز، شاخص‌های شایستگی تخصصی و عملیاتی کارکنان ارتش را استخراج و در قالب سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی نظامی بازتعریف می‌کند.

با محوریت ابعاد رفتاری حرفه‌ای‌سازی، صابری و همکاران (۱۴۰۴) مطالعه‌ای با عنوان «نقش ایدئولوژی سیاسی و حرفه‌گرایی حسابرسان بر تعارض حرفه‌ای سازمانی» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که ایدئولوژی سیاسی می‌تواند نقش قابل توجهی در شکل‌گیری تعارض‌های حرفه‌ای در سازمان‌های حسابرسی ایفا کند، به‌ویژه هنگامی که این ایدئولوژی با حرفه‌گرایی حسابرسان تداخل پیدا می‌کند. همچنین، نتایج نشان داد که حرفه‌گرایی حسابرسان به‌طور مستقیم بر کاهش تعارض‌های سازمانی تأثیرگذار است. این مطالعه پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌های حسابرسی باید به این مسائل توجه بیشتری داشته باشند و اقدامات مناسب را برای مدیریت تعارض‌ها اتخاذ کنند. گرچه تحقیق صابری و همکاران (۱۴۰۴) در سازمان‌های حسابرسی صورت گرفته، تعامل میان ارزش‌های حرفه‌ای و ساختار سازمانی را نشان می‌دهد. پژوهش حاضر این تعامل ارزش‌ها و ساختار را در

سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی نظامی عملیاتی بررسی می‌کند و نقش شاخص‌های رفتاری در ارتقای انسجام و کارآمدی یگان‌های فنی ارتش را شفاف می‌سازد.

با محوریت پژوهش‌های مرتبط با سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی، قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی و تبیین الگوی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران» انجام دادند. نتایج تحقیق منجر به طراحی الگوی چند شاخکی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای شد. این الگو سه شاخک اصلی شاهدگذاری، فنی و سیاسی را با زیر مجموعه‌های خود شامل می‌شود. در حالی که مطالعه قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) بر سیاست‌های جذب و نگهداشت در صنعت هوانوردی تمرکز دارد، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با تمرکز بر سیاست‌های کلان و بومی‌شده، الگوی جامعی را برای ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد. منیری (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای تطبیقی با عنوان «مطالعه تطبیقی الگوی تأمین نیروی انسانی دفاعی کشور از طریق تحول از ارتش وظیفه‌ای به ارتش حرفه‌ای» روند جهانی گذار از ارتش وظیفه‌ای مبتنی بر سربازی اجباری به ارتش حرفه‌ای داوطلبانه را بررسی کرد و نشان داد که از دهه اول قرن بیست‌ویکم بیش از صد کشور ساختار نظامی خود را به این شیوه تغییر داده‌اند، در حالی که ایران به دلیل کمبود مطالعات تطبیقی و امکان‌سنجی نظری از چنین تحولی بازمانده است. این تحقیق با روش توصیفی-تحلیلی ابتدا فرآیند تحول دفاعی کشورها را از پایان جنگ جهانی دوم تا کنون مرور کرده و سپس سیاست‌ها و راهبردهای موفق قابل بومی‌سازی را برای ایران معرفی نموده است. اگرچه منیری (۱۴۰۱) به سیاست‌گذاری ساختار نظامی در سطح کلان پرداخته، اما پژوهش حاضر با رویکرد تحلیل مضمون و تمرکز بر محیط تخصصی هوانیروز، سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران را در سطح عملیاتی و تیم‌های فنی شناسایی و مدل‌سازی نموده است تا بتواند به اندیشه‌های والای تحول‌پذیری به ارتش حرفه‌ای جامعه عمل‌پوشاند.

### پیشینه‌های خارجی

در پژوهش‌های مرتبط با منابع انسانی، سیاست‌گذاری، ژائو و همکاران (۲۰۲۵) مطالعه‌ای با عنوان «چگونگی تأثیر رضایت شغلی بر رفتار حرفه‌ای‌گرایی کارگران نسل جدید ساختمانی: مدلی مبتنی بر نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده» انجام دادند. نتایج نشان داد که رضایت شغلی تأثیر معناداری بر رفتارهای حرفه‌ای‌گرایانه کارگران دارد. این تأثیر از طریق

ابعاد مختلف مانند نگرش‌های شغلی، هنجارهای اجتماعی و کنترل رفتاری درک شده به وضوح مشهود است. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که ایجاد محیط کاری مثبت و فرصت‌های آموزشی می‌تواند به افزایش رفتارهای حرفه‌ای در این گروه از کارگران کمک کند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که سیاست‌گذاران و مدیران باید به رضایت شغلی به‌عنوان عاملی کلیدی در بهبود حرفه‌ای‌گرایی کارگران توجه کنند. چارچوب نظری این مطالعه می‌تواند در تحلیل نگرش‌ها، هنجارها و کنترل رفتاری کارکنان نظامی نیز به کار رود. پژوهش حاضر با الهام از این مدل، به شناسایی سیاست‌هایی پرداخته که رضایت شغلی و انگیزش حرفه‌ای را در محیط‌های نظامی ارتقاء می‌دهند. ساموئلز (۲۰۲۵) مطالعه‌ای با عنوان «کوچک‌سازی کارکنان دانشی در آموزش عالی: قراردادی‌سازی، کاهش حرفه‌ای‌گرایی و لایه‌لایه‌سازی» انجام دادند. این مطالعه با رویکرد انتقادی و تحلیل نظری انجام شده و نشان می‌دهد که روند فزاینده استفاده از کارکنان پاره‌وقت و موقت در آموزش عالی منجر به تضعیف جایگاه حرفه‌ای استادان، کاهش امنیت شغلی، و افزایش نابرابری در ساختارهای دانشگاهی شده است. ساموئلز استدلال می‌کند که این فرآیندها نه تنها دانش تولیدشده در دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه رابطه میان دانشگاه، نیروی کار دانشی و اقتصاد دانش‌محور را نیز دچار اختلال می‌کنند. این فصل پیشنهاد می‌دهد که برای حفظ حرفه‌ای‌گرایی و عدالت در نظام آموزش عالی، سیاست‌های منابع انسانی و ساختارهای استخدامی باید بازنگری شوند. مطالعه ساموئلز (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی نیازمند توجه به ساختارهای قدرت و نمایندگی است. در پژوهش حاضر نیز، سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی در ارتش با توجه به سلسله‌مراتب و ساختار فرماندهی تحلیل شده‌اند و بسته سیاستی برای اجراء از مجاری و کانال‌های مستقیم اطلاعاتی سلسله‌مراتبی ابلاغ می‌گردد. اچمایر و ریچل (۲۰۲۴) مطالعه‌ای تحت عنوان چه کسانی از حرفه‌ای‌سازی (مدیریت منابع انسانی) سود می‌برند؟ نقش تعدیل‌کننده جنسیت بر اثرات حرفه‌ای شدن در سازمان‌ها انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی در سطح کشور رابطه مثبتی با بسته شدن در سازمان‌ها دارد. رابطه مثبت برای مدیران زن منابع انسانی ضعیف‌تر است و نسبت بالای زنان در شغل مدیریت منابع انسانی در یک کشور است. در مقابل، بسته شدن سازمانی رابطه منفی با

---

<sup>1</sup> Samuels

نماینده‌گی هیئت مدیره دارد اما احتمال عضویت در هیئت مدیره را در کشورهایی با نسبت بالایی از زنان در شغل مدیریت منابع انسانی افزایش می‌دهد. این مطالعه بر اهمیت امنیت شغلی و ساختارهای استخدامی در حفظ حرفه‌ای‌گرایی تأکید دارد. در پژوهش حاضر نیز، سیاست‌های ارتقاء، تثبیت شغلی و آموزش مستمر در ارتش به‌عنوان عوامل کلیدی حرفه‌ای‌سازی شناسایی شده‌اند.

در پژوهش‌های مرتبط با چالش‌های حرفه‌ای‌سازی و موانع نهادی، یانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) مطالعه‌ای با عنوان «کاهش مهارت‌های جمعی، جابجایی ارزش‌ها و کاهش حرفه‌ای‌گرایی در اتاق‌های خبر تحت شرایط خودکامه‌سازی» انجام دادند. نتایج نشان دادند که تحت شرایط خودکامه‌سازی، فرآیندهای کاهش مهارت‌های جمعی و جابجایی ارزش‌ها در اتاق‌های خبر به‌طور معناداری بر کاهش حرفه‌ای‌گرایی خبرنگاران تأثیر دارند. این تغییرات به کاهش استقلال حرفه‌ای و افزایش تأثیر سیاست‌های دولتی بر روند تولید خبر منجر می‌شود. در حالی که یانگ و همکاران (۲۰۲۵) تأثیر خودکامه‌سازی بر حرفه‌ای‌سازی خبرنگاران را بررسی کرده‌اند، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با رویکردی مشابه، تأثیر سیاست‌های سازمانی بر حرفه‌ای‌سازی کارکنان نظامی را تحلیل کند. حسین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵) مطالعه‌ای با عنوان «چالش‌های کارورزی میدانی مددکاری اجتماعی و حرفه‌ای‌گرایی در بنگلادش» انجام دادند. یافته‌ها نشان دادند که ضعف در برنامه‌ریزی کارورزی، نبود منابع کافی، کمبود مربیان حرفه‌ای، و شکاف میان نظریه و عمل از مهم‌ترین چالش‌های حرفه‌ای‌گرایی در این حوزه هستند. همچنین، مشخص شد که نبود حمایت نهادی و سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد باعث تضعیف نقش کارورزی میدانی در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای مددکاران اجتماعی می‌شود. در واقع این پژوهش بر ضرورت اصلاح ساختارهای آموزشی و ارتقاء کیفیت نظارت و پشتیبانی از دانشجویان در دوره‌های کارورزی تأکید دارد. این مطالعه بر شکاف میان نظریه و عمل و نبود حمایت نهادی تأکید دارد. پژوهش حاضر نیز با تحلیل مضمون، سیاست‌هایی را شناسایی کرده که این شکاف را در محیط‌های نظامی مانند هوانیروز کاهش می‌دهند. ناگویب و ماده‌ها<sup>۳</sup> (۲۰۲۴)

<sup>1</sup> Yang

<sup>2</sup> Hossain

<sup>3</sup> Naguib & Madeeha

مطالعه‌ای تحت عنوان حرفه‌ای‌سازی در مقابل توانمندی: عوامل شکل دهنده به حرفه‌ای‌سازی زنان در محل کار در بخش دولتی قطر انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با ادراک تأثیر مهم‌تری بر حرفه‌ای‌سازی محل کار نسبت به عوامل ساختاری دارند. نتایج نشان می‌دهد که احساس ناتوانی تحت تأثیر ادراک تبعیض مبتنی بر جنسیت، روابط ضعیف با سرپرستان و ناراضی‌ت‌ها از تعادل کار و زندگی است. زنان زمانی احساس قدرت می‌کنند که به فرصت‌های تصمیم‌گیری دسترسی داشته باشند و درک کنند که محل کارشان از رشد و پیشرفت حرفه‌ای آنها حمایت می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که ادراک تبعیض و نبود فرصت‌های تصمیم‌گیری مانع حرفه‌ای‌سازی است. پژوهش حاضر نیز به سیاست‌هایی پرداخته که توانمندسازی، مشارکت و رشد حرفه‌ای کارکنان نظامی را تسهیل می‌کنند.

در جمع بندی پیشینه‌های انجام شده، این نتیجه حاصل می‌شود که مطالعات انجام‌شده در زمینه حرفه‌ای‌سازی عمدتاً به حوزه‌های غیرنظامی مانند حسابرسی، کشاورزی، پلیس، آموزش عالی و صنعت هوانوردی پرداخته‌اند و تاکنون تمرکز مستقیمی بر ساختارها و نیازهای خاص ارتش جمهوری اسلامی ایران نداشته‌اند. این در حالی است که ساختار نظامی به‌واسطه ویژگی‌های منحصر به فرد سازمانی، امنیتی و سلسله‌مراتبی خود، به سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی ویژه و متناسب با اقتضات عملیاتی نیاز دارد. همچنین در بیشتر مطالعات، حرفه‌ای‌سازی از منظر فردی، روان‌شناختی یا شغلی بررسی شده و کمتر به سیاست‌گذاری کلان، راهبردی و سازمانی پرداخته شده است. پژوهش‌هایی که به طراحی الگوهای شایستگی یا خط‌مشی در سایر سازمان‌ها پرداخته‌اند نیز فاقد جامعیت لازم برای پوشش ابعاد حرفه‌ای‌سازی در نیروهای مسلح بوده‌اند. افزون بر این، چالش‌ها و موانع نهادی در ساختارهای نظامی، از جمله پیچیدگی‌های فرماندهی، الزامات امنیتی و ضرورت هماهنگی بین یگان‌های تخصصی مانند هوانیروز، تاکنون در ادبیات پژوهش مغفول مانده است. بنابراین پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش، شکاف نظری و کاربردی موجود را پوشش داده و تلاشی برای توسعه دانش بومی در این حوزه حیاتی محسوب می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس هدف، از نوع تحقیق‌های کاربردی-توسعه‌ای است؛ زیرا با هدف شناسایی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران (هوانیروز

ارتش) انجام شد. در این پژوهش، ابتدا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه‌های تخصصی، شاخص‌های الگوی مورد نظر شناسایی شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی به دو گروه اصلی تقسیم می‌شود. خبرگان نظری: این گروه شامل اساتید دانشگاهی، پژوهشگران و سیاست‌گذاران ارشد در ارتش جمهوری اسلامی ایران است که در حوزه پیاده‌سازی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش دارای تخصص و تجربه علمی هستند. این افراد باید سوابق علمی مستند مانند انتشار کتاب‌ها و مقالات معتبر در حوزه‌های مرتبط با سیاست‌گذاری، حرفه‌ای‌سازی و توسعه منابع انسانی در نیروهای مسلح داشتند. علاوه بر این، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با سابقه تدریس بیش از ۵ سال در زمینه‌های مرتبط، به عنوان خبرگان نظری در نظر گرفته شده‌اند. این گروه به‌واسطه دانش تئوریک و تجربه پژوهشی خود قادر به ارائه دیدگاه‌های کلیدی و استراتژیک در خصوص چارچوب‌های حرفه‌ای‌سازی هستند. خبرگان تجربی: این گروه شامل مدیران و کارشناسان با تجربه در هوانیروز ارتش جمهوری اسلامی ایران است که سابقه مدیریتی و اجرایی در زمینه پیاده‌سازی و نظارت بر سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان این نهاد را دارند. اعضای این گروه حداقل ۵ سال سابقه کاری در هوانیروز بوده و در زمینه‌های مختلف مدیریتی، عملیاتی و منابع انسانی دارای تجربه قابل توجهی داشتند. این خبرگان به‌واسطه تجربیات عملی و شناخت عمیق از فرآیندهای جاری در ارتش قادر به ارائه تحلیل‌های مبتنی بر واقعیت‌های میدانی و چالش‌های اجرایی در فرآیند پیاده‌سازی سیاست‌ها هستند.

این دو گروه خبرگان نظری و تجربی به‌طور مکمل داده‌های غنی و متنوعی را برای تحلیل موضوع پژوهش فراهم نمودند. دسته‌بندی دقیق این خبرگان، این اطمینان را ایجاد کرد که پژوهش از یک منظر جامع و چندوجهی به شناسایی ابعاد مختلف سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌ویژه در هوانیروز، پرداخته است. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده<sup>۲</sup> (PAO) محاسبه گردید:

<sup>۱</sup> Holsti

<sup>۲</sup> Percentage of Agreement Observation  
Abbreviation Journal title, 2021; vol(no): page

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

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۷۱۲ بدست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، ۱۴ خیره با تخصص و تجربه بالا در مصاحبه شرکت کردند که همگی دارای مدرک دکتری بودند. سن شرکت‌کنندگان در دامنه ۴۰ تا ۶۱ سال با میانگین ۴۷ سال قرار داشت و سابقه کاری آنها بین ۱۸ تا ۳۰ سال با میانگین ۲۶ سال بود. از نظر رشته تحصیلی، ۶۴ درصد خبرگان (۹ نفر) دارای تخصص در حوزه مدیریت دولتی و ۲۹ درصد (۴ نفر) در علوم دفاعی راهبردی بودند. همچنین از منظر حوزه فعالیت، ۴۵ درصد در سمت‌های فرماندهی و ۵۵ درصد در سمت‌های مدیریتی مشغول به کار بودند که این ترکیب متنوع از خبرگان با سطح تحصیلات بالا و تجربه کاری گسترده، اعتبار و کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها را تضمین می‌کند.

جدول (۲) مشخصات دموگرافیک خبرگان حاضر در مصاحبه

ردیف	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	سابقه کاری
۱	۴۰ سال	دکتری	مدیریت دولتی	فرمانده	۱۸ سال
۲	۴۴ سال	دکتری	مدیریت دولتی	آماد و لجستیک	۲۵ سال
۳	۴۲ سال	دکتری	مدیریت	مدیریتی	۲۳ سال
۴	۴۷ سال	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	دانشگاه عالی دفاع ملی	۲۸ سال
۵	۴۷ سال	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	هوانیروز - فرمانده	۲۸ سال
۶	۴۰ سال	دکتری	مدیریت دولتی	فرمانده گردان	۲۳ سال
۷	۴۷ سال	دکتری	مدیریت راهبردی	مدیریت صنعتی	۲۹ سال
۸	۴۶ سال	دکتری	مدیریت دولتی	مدیریتی	۲۸ سال
۹	۴۸ سال	دکتری	مدیریت دولتی	فرمانده	۲۹ سال
۱۰	۴۴ سال	دکتری	مدیریت دولتی	مدیریتی	۲۵ سال
۱۱	۵۶ سال	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	فرمانده	۳۰ سال
۱۲	۴۹ سال	دکتری	مدیریت دولتی	مدیریتی	۲۲ سال
۱۳	۶۱ سال	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	فرمانده	۳۰ سال
۱۴	۵۹ سال	دکتری	مدیریت دولتی	مدیریتی	۲۸ سال

در این پژوهش متون مصاحبه با تحلیل کیفی مضمون و مبتنی بر رویکرد اترید استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در ۶ گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند:

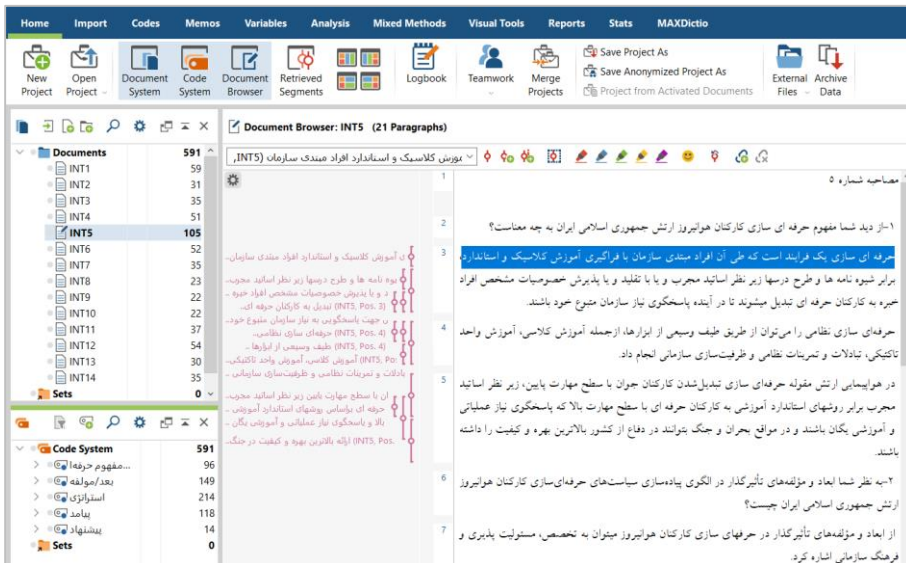
#### گام نخست: آشنایی با داده‌ها

برای اینکه پژوهشگر بتواند به درک عمیق‌تری از داده‌های تحقیق دست یابد، ضروری است که به طور کامل در آن‌ها غوطه‌ور شود. این فرآیند معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن آن‌ها به صورت فعال است؛ به عبارت دیگر، پژوهشگر باید به جستجوی معانی، الگوها و روابط نهفته در داده‌ها بپردازد. در این مرحله، پژوهشگر به شناسایی شاخص‌ها و مفاهیم مرتبط با اهداف اصلی پژوهش از متون مصاحبه‌ها پرداخته و آن‌ها را برای تحلیل‌های بعدی استخراج می‌کند. این فرآیند به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا داده‌ها را در چارچوب الگوی پیاده‌سازی سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، با تمرکز ویژه بر هوانیروز، تجزیه و تحلیل کند.

#### گام دو: ایجاد کدهای اولیه

در مرحله دوم فرایند تحلیل مضمون، پس از مرور اولیه داده‌ها و ایجاد آشنایی مقدماتی با محتوای آن‌ها، فرایند کدگذاری آغاز می‌شود. در این گام، پژوهشگر به شناسایی و استخراج کدهای اولیه بر اساس ویژگی‌های برجسته و معنایی داده‌ها می‌پردازد؛ به گونه‌ای که هر کد نمایانگر نکته‌ای مهم یا مفهومی مرتبط با اهداف تحقیق است. این کدها از واحدهای مختلف داده استخراج شده و به صورت واحدهایی کوچک‌تر و قابل تحلیل سازماندهی می‌شوند. هدف از این مرحله، دسته‌بندی اولیه داده‌ها برای تسهیل در تحلیل‌های عمیق‌تر و تفسیر نظام‌مند در مراحل بعدی پژوهش است. در شکل زیر نحوه کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda ارائه شده است:

<sup>1</sup> Attride-Stirling



شکل (۱) نحوه کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda

### گام سه: جستجوی مضامین

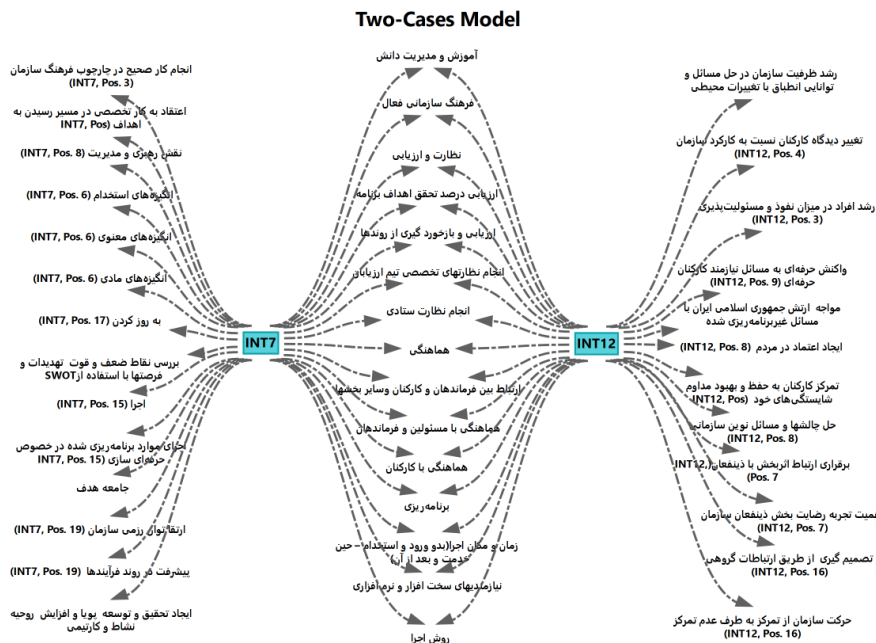
در این مرحله، پژوهشگر به سازماندهی کدهای استخراج‌شده در قالب مقوله‌های اولیه می‌پردازد و با دسته‌بندی کدهای مشابه در چارچوب مفهومی مشترک، زمینه را برای تحلیل‌های سطح بالاتر فراهم می‌سازد. این گام، نقطه آغاز تحلیل عمیق‌تر به‌شمار می‌رود؛ جایی که کدهای متعدد با بررسی ارتباطات مفهومی و معنایی، به مقوله‌هایی کلی‌تر تبدیل می‌شوند. در این فرآیند، از طریق پالایش داده‌ها، کدهای تکراری حذف و کدهای مشابه یا هم‌معنا تلفیق می‌گردند تا ساختاری منسجم و معنادار از مفاهیم شکل گیرد. مقوله‌های حاصل، زیربنای تحلیل مفهومی پژوهش و شناسایی الگوهای کلیدی محسوب می‌شوند. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه یکی از متون مصاحبه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول (۲) نمونه کدگذاری اولیه (باز) متن مصاحبه اول

نمونه گزاره های محتوای متن مصاحبه ها	نمونه کدهای استخراج شده
حرفه‌ای سازی کارکنان هوانیروز در ارتش به فرآیند توسعه و بهبود مهارت‌ها،	مفهوم حرفه‌ای سازی کارکنان/فرآیند توسعه و بهبود مهارت‌ها (Pos. 3, INT1)
دانش و قابلیت‌های نظامی فردی و گروهی اشاره دارد	مفهوم حرفه‌ای سازی کارکنان/فرآیند توسعه دانش و قابلیت‌های نظامی فردی و گروهی (Pos. 3, INT1)
که به منظور ارتقاء کارایی، انضباط و آمادگی پرسنل هوانیروز انجام میشود	مفهوم حرفه‌ای سازی کارکنان/ ارتقاء کارایی، انضباط و آمادگی پرسنل هوانیروز (Pos. 3, INT1)
این فرآیند شامل آموزش‌های تخصصی،	مفهوم حرفه‌ای سازی کارکنان/آموزش‌های تخصصی (Pos. 3, INT1)

این فرآیند شامل تمرینات میدانی	مفهوم حرفه‌ای‌سازی کارکنان/تمرینات میدانی (Pos. 3, INT1)
این فرآیند شامل دوره‌های آموزشی و کارگاههای تخصصی است	مفهوم حرفه‌ای‌سازی کارکنان/دوره‌های آموزشی و کارگاههای تخصصی (Pos. 3, INT1)
که به کارکنان هوانیروز کمک میکند تا تواناییهای خود را در زمینه‌های مختلف نظامی، مدیریتی و فنی افزایش دهند.	مفهوم حرفه‌ای‌سازی کارکنان/افزایش تواناییهای خود را در زمینه‌های نظامی، مدیریتی و فنی (INT1, Pos. 4)
دوره‌های آموزشی منظم و تخصصی برای ارتقا مهارتهای فنی و پروازی و مهارتهای مدیریتی کارکنان	بعد/مؤلفه/آموزش و توسعه مهارتهای فنی و پروازی (Pos. 5, INT1)
:انتخاب نیروهای با استعداد و با قابلیت‌های لازم برای انجام وظایف نظامی و مدیریتی	بعد/مؤلفه/استخدام و گزینش (Pos. 6, INT1)
ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و فرصتهای ترقی برای کارکنان بر اساس شایستگی و عملکرد	بعد/مؤلفه/ارتقا شغلی (Pos. 7, INT1)
:سیستمهای ارزیابی منظم برای سنجش عملکرد کارکنان و ارایه بازخورد موثر	بعد/مؤلفه/ارزیابی عملکرد (Pos. 8, INT1)
فراهم آوردن محیط کار مناسب و امکانات رفاهی برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی	بعد/مؤلفه/بهبود شرایط کاری (Pos. 9, INT1)

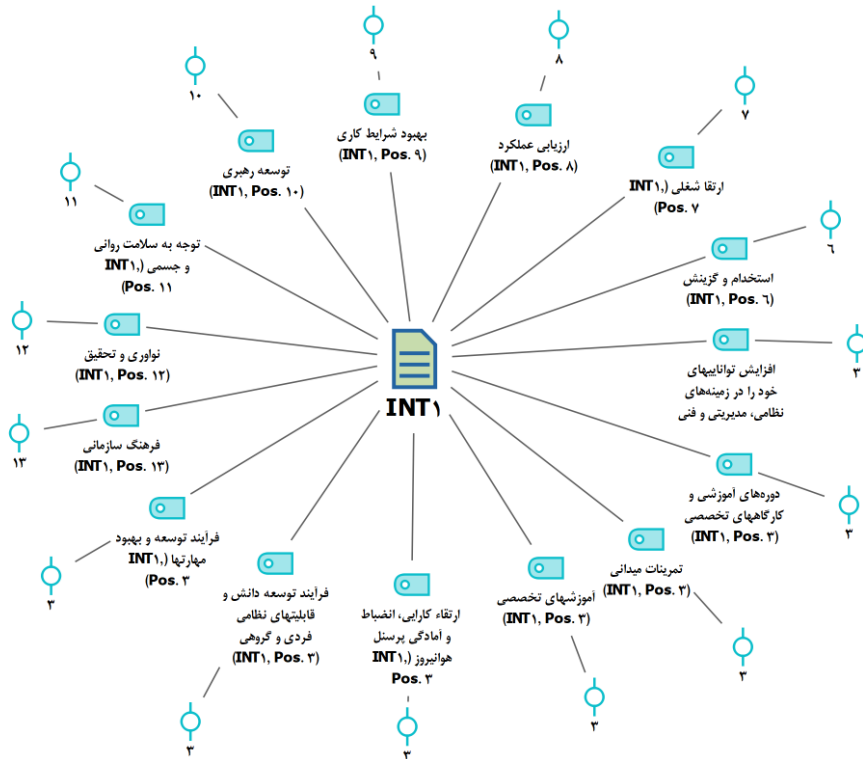
براساس تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، اشباع نظری در مصاحبه دوازدهم حاصل شد؛ به‌گونه‌ای که در این مرحله، داده‌های جدید حاوی مفاهیم یا کدهای نوظهوری نبودند و الگوهای مفهومی موجود به‌طور کامل تکرار می‌شدند. در شکل ۲، خروجی نرم‌افزار MAXQDA و نحوه دستیابی به اشباع نظری ارائه شده است:



شکل (۲) دستیابی به اشیاع نظری

### گام چهارم: بازبینی مضامین

در این مرحله، پژوهشگر پس از استخراج و تدوین مجموعه‌ای اولیه از تم‌ها، فرآیند بازبینی و تصفیه آن‌ها را آغاز می‌کند. این گام شامل دو مرحله کلیدی است: نخست، بررسی تم‌ها در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده به منظور ارزیابی انسجام درونی هر مقوله؛ و دوم، سنجش اعتبار و همخوانی تم‌ها با کل مجموعه داده‌ها. در صورتی که نقشه مقوله‌ها از انسجام و تطابق کافی با داده‌ها برخوردار باشد، تحلیل می‌تواند به مرحله بعدی وارد شود. اما چنانچه همخوانی میان تم‌ها و داده‌ها رضایت‌بخش نباشد، لازم است پژوهشگر به مرحله کدگذاری بازگردد و فرآیند تحلیل را تا دستیابی به ساختاری منسجم و معنادار ادامه دهد. در شکل زیر شبکه مضامین کدهای مصاحبه اول ارائه شده است:



شکل (۳) شبکه مضامین کدهای مصاحبه اول

### گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین

این مرحله زمانی آغاز می‌شود که تصویری منسجم و قابل قبول از مقوله‌ها به دست آمده باشد. در این گام، پژوهشگر به تعریف دقیق، بازبینی نهایی و تحلیل محتوای تم‌های شناسایی شده می‌پردازد. هدف اصلی این مرحله، روشن‌سازی معنای تم‌ها و تعیین مرزهای مفهومی آن‌هاست؛ به‌گونه‌ای که مشخص شود هر تم چه بخشی از داده‌ها را در بر می‌گیرد و چه معنایی را منتقل می‌سازد. از طریق این فرایند، ماهیت هر مقوله و جایگاه آن در ساختار کلی روایت داده‌ها تبیین می‌گردد. سپس، برای هر تم اصلی و فرعی، عنوانی گویا و معنادار انتخاب می‌شود و کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در چارچوب مضامین مشخص سازمان‌دهی می‌شوند. این مرحله نقشی اساسی در انسجام نظری یافته‌ها و شکل‌گیری الگوی مفهومی پژوهش ایفا می‌کند. در جدول ۳، مضامین اصلی و فرعی پژوهش ارائه شده‌اند.

### جدول (۳) مضامین اصلی و فرعی پژوهش

مضامین اصلی	مضامین فرعی
توانایی رهبری و مدیریت تیم‌های فنی	مدیریت تیم‌های فنی در شرایط بحرانی یا مأموریت‌های حساس
	آموزش و مدیریت دانش
	اعتماد به نفس و خودباوری
	الهام‌بخشی و امیدآفرینی
استانداردهای حرفه‌ای	مدیریت جهادی
	انجام کارها مبتنی بر استانداردهای مشخص
	تبادلات و تمرینات نظامی
	ظرفیت‌سازی سازمانی
	آشنایی با استانداردهای نظامی و امنیتی
دانش تخصصی و مهارت‌های فنی	همسویی با استانداردهای بین‌المللی
	ارائه آموزش واحد تاکتیکی
	تسلط بر جدیدترین فناوری‌ها و ابزارهای تعمیر و نگهداری
	پاسخگویی به نیازهای عملیاتی و آموزشی یگان
	مهارت‌های بین فردی
	برقراری ارتباط مؤثر و توانایی حل مسئله
	توانایی کار مشترک با همکاران
آشنایی با استانداردهای نظامی و امنیتی	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم مهارت‌های پروازی و دانش فنی
	مشارکت با نهادهای آموزشی و تحقیقاتی
	آموزش و اجرای پروتکل‌های ایمنی
	بازرسی‌های منظم مسائل ایمنی
اخلاق حرفه‌ای	روش‌های امنیتی حفاظت از اطلاعات فنی
	یادگیری از خطاها
	قوانین و مقررات در زمینه تعمیر و نگهداری تجهیزات
	دقت، مسئولیت‌پذیری و حفظ اطلاعات فنی
	تعامل با یگان‌های نظامی و پرسنل عملیاتی
	همکاری مستمر با خلبانان، فرماندهان و سایر یگان‌های عملیاتی
فرهنگ سازمانی یادگیرنده	رعایت استانداردهای اخلاقی
	مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر
	حفظ ارزش‌ها و مهارت‌ها، شایستگی
	فراهم کردن بسترهای ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی
	روحیه خدمتگزاری و مردم‌داری
	نظم و انضباط
	جو کار تیمی به جای کار فردی
	تشویق کارکنان به یادگیری مداوم

به اشتراک‌گذاری دانش	توسعه ظرفیتهای توانمندسازی کارکنان
فرهنگ گزارش‌دهی	
برنامه‌های آموزشی تخصصی و به‌روز	
سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات فنی	
سیستم‌های انگیزشی و پاداش	
برنامه‌های جانشین‌پروری	
تحلیل شکاف‌های مهارتی	
بهبود مستمر برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی	
ارتقای آموزش متناسب با نوع تهدید	
استخدام و گزینش منابع انسانی	
توجه به سلامت روانی و جسمی منابع انسانی	
انجام نظارت ستادی	نظارت عملکردی کارکنان
انجام نظارت‌های تخصصی تیم ارزیابان	
ارزیابی و بازخورد‌گیری از روندها	
ارزیابی درصد تحقق اهداف برنامه	
بررسی نقاط ضعف و قوت تهدیدات و فرصت‌ها با استفاده از SWOT	
به روز کردن برنامه‌های سازمانی	
طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد منظم و عادلانه جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان	
استفاده از نتایج ارزیابی‌ها برای برنامه ریزی آموزش‌های آینده	توسعه سرمایه انسانی
تقویت روحیه و انگیزه	
افزایش راندمان و کارایی پرسنل	
افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری	
بصیرت‌افزایی جهت شناخت هدف و دشمن	
بهبود انگیزه و رضایت شغلی	
افزایش سطح دانش، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای	
افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی در انجام وظایف	تعالی هوانیروز
افزایش آمادگی رزمی و توان عملیاتی هوانیروز	
ارتقای جایگاه هوانیروز در سطح نیروهای مسلح	
کاهش خطاهای انسانی در عملیات‌ها و نگهداری تجهیزات	
افزایش بازدارندگی دفاعی کشور	
افزایش ایمنی پروازها و عملیات‌های زمینی	
کاهش حوادث و سوانح هوایی	
افزایش طول عمر تجهیزات و بالگردها به دلیل نگهداری بهتر	

افزایش استقلال و خودکفایی در حوزه هوانوردی نظامی
--

### گام شش: تهیه گزارش

مرحله پایانی فرآیند تحلیل زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به مجموعه‌ای نهایی و منسجم از تم‌ها دست یافته باشد. در این مرحله، تمرکز بر تفسیر نهایی داده‌ها و تدوین گزارش پژوهش است؛ به گونه‌ای که یافته‌های کیفی به صورت نظام‌مند و مبتنی بر شواهد ارائه گردند. تحلیل نهایی شامل بازتاب ارتباطات درونی میان تم‌ها، برجسته‌سازی روایت‌های محوری و پاسخ‌گویی به پرسش‌های اصلی پژوهش بر مبنای داده‌های استخراج‌شده است. در این پژوهش، با بهره‌گیری از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از مضامین کلیدی در قالب ده محور اصلی استخراج گردید که هر یک نمایانگر ابعاد راهبردی حرفه‌ای‌سازی در ساختار نظامی هستند. این مضامین شامل مؤلفه‌هایی نظیر رهبری عملیاتی، استانداردهای حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی، اخلاق سازمانی، فرهنگ یادگیرنده و توسعه سرمایه انسانی بوده و در مجموع، بر ضرورت طراحی و اجرای سیاست‌های یکپارچه، مبتنی بر شایستگی و متناسب با مأموریت‌های ارتش تأکید دارند. چنین سیاست‌هایی، در صورت نهادینه‌سازی در سطح فردی و سازمانی، می‌توانند زمینه‌ساز ارتقاء اثربخشی عملیاتی و تحقق حرفه‌ای‌گری در یگان‌های تخصصی مانند هوانیروز باشند. نتایج این پژوهش بر ضرورت تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌های یکپارچه، نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی تأکید دارد؛ سیاست‌هایی که هم‌راستا با مأموریت‌ها و نیازهای ارتش، و در عین حال سازگار با تحولات فناوری و محیطی باشند. تنها در چنین چارچوبی است که می‌توان انتظار داشت ارتش جمهوری اسلامی ایران به سطوح بالاتری از حرفه‌ای‌گری، اثربخشی و آمادگی عملیاتی دست یابد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی کارکنان ارتش را در قالب ۱۰ مضمون اصلی شناسایی و ساختاردهی نمود. مضامین اصلی شامل توانایی رهبری و مدیریت تیم‌های فنی، استانداردهای حرفه‌ای، دانش تخصصی و مهارت‌های فنی، آشنایی با استانداردهای نظامی و امنیتی، اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی کارکنان، نظارت عملکردی کارکنان، توسعه سرمایه انسانی و تعالی هوانیروز است. با بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی، یافته‌ها با مطالعه صابری و همکاران (۱۴۰۴) در زمینه اهمیت هم‌راستایی ارزش‌های

حرفه‌ای با اهداف سازمانی همسو است. همچنین، تأکید پژوهش حاضر بر توانمندسازی عملیاتی و مهارت‌های تخصصی با یافته‌های کرد و همکاران (۱۴۰۳) درباره نقش توانمندسازی روان‌شناختی در بهبود تفکر حرفه‌ای کارکنان مطابقت دارد.

ضرورت آموزش مداوم و ارتقای مهارت‌های فنی که در مضامین فرعی پژوهش برجسته شده، با مطالعه خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) در زمینه تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان همخوانی دارد. مضمون فرهنگ سازمانی یادگیرنده و زیرمضامین آن نظیر تشویق کارکنان به یادگیری مداوم و به اشتراک‌گذاری دانش، با یافته‌های ژائو و همکاران (۲۰۲۵) درباره نقش محیط کاری در ارتقای حرفه‌ای‌گرایی همسو است. در عین حال، مضمون اخلاق حرفه‌ای و زیرمضامین مسئولیت‌پذیری و رعایت استانداردهای اخلاقی، با نتایج مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۵) که بر تأثیرات منفی کاهش استانداردهای حرفه‌ای تأکید دارد، قابل مقایسه است. مضمون توسعه ظرفیت‌های توانمندسازی کارکنان و زیرمضامین برنامه‌های آموزشی تخصصی و سیستم‌های انگیزشی، با چالش‌هایی که حسین و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه کارورزی میدانی شناسایی کرده‌اند، از جنبه ضرورت رفع کاستی‌های ساختاری و آموزشی مشترک است. مضمون نظارت عملکردی کارکنان با زیرمضامین ارزیابی منظم عملکرد و بازخوردگیری، اهمیت نظام‌های کنترل کیفیت در فرآیند حرفه‌ای‌سازی را برجسته می‌کند که با مطالعه سامونلز (۲۰۲۵) درباره تضعیف حرفه‌ای‌گرایی به دلیل عدم نظارت مناسب همخوانی دارد.

مضمون توانایی رهبری و مدیریت تیم‌های فنی با تأکید بر مدیریت جهادی و الهام‌بخشی، تفاوت رویکردی این پژوهش با مطالعه اچیمایر و ریچل (۲۰۲۴) که بیشتر بر متغیرهای جمعیت‌شناختی متمرکز است، نشان می‌دهد. مضمون تعالی هوانیروز و زیرمضامین آن نظیر افزایش آمادگی رزمی و کاهش خطاهای انسانی، نشان‌دهنده رویکرد جامع و کاربردی این پژوهش در تبیین پیامدهای حرفه‌ای‌سازی است که در مطالعات مشابه کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

یافته‌های این پژوهش در مقایسه با مطالعه منیری (۱۴۰۱) که بر تحول کلان از ارتش وظیفه‌ای به ارتش حرفه‌ای تمرکز داشت، گامی مهم در جهت عملیاتی‌سازی این تحول محسوب می‌شود. منیری الگوهای کلان بین‌المللی را مورد بررسی قرار داد و پژوهش حاضر با شناسایی مضامین عملیاتی نظیر دانش تخصصی و مهارت‌های فنی، آشنایی با استانداردهای نظامی و امنیتی، و توسعه سرمایه انسانی، راهکارهای مشخص و قابل اجرا

ارائه می‌دهد. این رویکرد با تأکید پژوهش‌های نظری و همکاران (۱۴۰۳) و قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) بر ضرورت طراحی مدل‌های عملی و مبتنی بر شایستگی همسو است. مضامین شناسایی شده در این پژوهش، چارچوبی جامع برای تدوین سیاست‌های یکپارچه حرفه‌ای‌سازی فراهم آورده که با مأموریت‌های هوانیروز و نیازهای عملیاتی آن سازگار بوده و امکان دستیابی به سطوح بالاتر حرفه‌ای‌گری و آمادگی رزمی را محقق می‌سازند.

براساس نتایج حاصله، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

در خصوص بعد توانایی رهبری و مدیریت تیم‌های فنی و پیشنهاد می‌شود نظامی نسبت به طراحی و اجرای تمرین‌های شبیه‌سازی شده با سناریوهای بحران‌آفرین اقدام گردد تا فرماندهان در معرض تصمیم‌گیری‌های با عدم قطعیت قرار گیرند. همچنین، ایجاد بانک دانش عملیاتی و برگزاری کارگاه‌های انتقال تجربه میان نسل‌های فرماندهی، به‌عنوان ابزارهای سیاستی، می‌تواند در حفظ دانش ضمنی، افزایش تاب‌آوری سازمانی و تقویت اعتماد به نفس عملیاتی نقش‌آفرینی کند.

در خصوص بعد استانداردهای حرفه‌ای به مدیران هوانیروز ارتش پیشنهاد می‌شود کلیه فرآیندهای عملیاتی بر اساس دستورالعمل‌های استاندارد و قابل ارزیابی بازطراحی و مستندسازی شوند. اجرای منظم تمرینات مشترک با یگان‌های هم‌سطح و تبادل تجربیات بین‌سازمانی، به‌عنوان سیاستی در سطح کلان، موجب ارتقاء هماهنگی عملیاتی و ظرفیت‌سازی نهادی در ساختار دفاعی خواهد شد.

در خصوص بعد دانش تخصصی و مهارت‌های فنی با هدف ارتقاء توانمندی‌های فنی و پاسخگویی مؤثر به الزامات مأموریتی، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی تخصصی برای به‌روزرسانی مهارت‌های پروازی و تسلط بر فناوری‌های نوین تعمیر و نگهداری طراحی و اجرا گردد. همچنین، ادغام آموزش مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله، به‌عنوان سیاستی پیش‌نگرانه، زمینه‌ساز تعامل مؤثر و هم‌افزایی در تیم‌های عملیاتی خواهد بود.

در خصوص بعد آشنایی با استانداردهای نظامی و امنیتی و در جهت ارتقاء ایمنی عملیاتی و کاهش خطاهای انسانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای جامع برای آموزش، اجرا و پایش مستمر پروتکل‌های ایمنی در سطح یگان تدوین گردد. انجام بازرسی‌های دوره‌ای با بهره‌گیری از چک‌لیست‌های استاندارد، به‌عنوان ابزار سیاستی نظارتی، امکان شناسایی و اصلاح سریع نقاط ضعف ساختاری و رفتاری را فراهم ساخته و موجب ارتقاء آمادگی عملیاتی در شرایط پرمخاطره خواهد شد.

در خصوص بعد اخلاق حرفه‌ای و در راستای ارتقاء مسئولیت‌پذیری و حفاظت از اطلاعات حیاتی، پیشنهاد می‌شود چارچوبی منسجم برای مدیریت داده‌های فنی تدوین گردد که شامل پروتکل‌های محرمانگی، مستندسازی دقیق و کنترل گردش اطلاعات باشد. همچنین، ایجاد سازوکارهای رسمی برای تعامل مستمر میان یگان‌های تخصصی، خلبانان و فرماندهان عملیاتی از طریق جلسات ماهانه و کارگروه‌های بین‌بخشی، به‌عنوان سیاستی هماهنگ‌کننده، موجب تقویت انسجام حرفه‌ای در مأموریت‌های پیچیده خواهد شد.

در خصوص بعد فرهنگ سازمانی یادگیرنده و برای نهادینه‌سازی یادگیری مستمر در ساختار سازمانی، پیشنهاد می‌شود نظامی ترکیبی از مشوق‌های معنوی و مادی طراحی شود که ضمن ارتقاء روحیه خدمتگزاری از طریق تقدیرنامه‌ها و گواهی‌نامه‌های رشد حرفه‌ای، با اعطای امتیازات مالی مبتنی بر شایستگی، انگیزه یادگیری را تقویت کند. تعریف پروژه‌های مشترک میان یگان‌ها و برگزاری نشست‌های تجربه‌محور، به‌عنوان سیاستی مشارکتی، زمینه‌ساز توسعه کار تیمی و ارتقاء مهارت‌های فردی خواهد بود.

در خصوص بعد نظارت عملکردی کارکنان و برای ارتقاء بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد می‌شود سیستم نظارت چندلایه‌ای طراحی گردد که شامل ارزیابی ستادی فرآیندهای کلان و تشکیل تیم‌های تخصصی برای پایش عملکرد فردی در مأموریت‌های خاص باشد. بهره‌گیری از نتایج ارزیابی برای بازخوردگیری مستمر و اصلاح روندهای اجرایی، به‌عنوان سیاستی مبتنی بر داده، نقش کلیدی در تحقق اهداف عملیاتی ایفا خواهد کرد.

در خصوص بعد توسعه سرمایه انسانی، با هدف توانمندسازی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های هدفمند افزایش انگیزه، رضایت شغلی و تاب‌آوری کارکنان طراحی و اجرا گردد. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های تخصصی به‌روز، کارگاه‌های توانمندسازی و سیستم‌های مدیریت دانش باشند تا کارکنان با درک دقیق‌تری از محیط عملیاتی، تهدیدات موجود و اهداف سازمانی، در مسیر تحقق مأموریت‌ها هم‌راستا و مؤثر عمل کنند.

تعالی هوانیروز به‌عنوان بالاترین هدف و نتیجه فرآیند حرفه‌ای‌سازی در ساختار هوانیروز، پیامدهای مثبت فراوانی به همراه دارد که در نهایت به تقویت قابلیت‌های عملیاتی و توان رزمی این یگان می‌انجامد. این پیامدها به طور کلی نه تنها بر عملکرد داخلی هوانیروز بلکه بر امنیت ملی کشور نیز اثرگذار هستند. در این راستا، برخی از پیامدهای مثبت به شرح زیر قابل تبیین است:

۱. افزایش آمادگی رزمی و توان عملیاتی هوانیروز: یکی از مهم‌ترین پیامدهای تعالی هوانیروز، ارتقاء سطح آمادگی رزمی است. با پیاده‌سازی مؤثر سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی، کارکنان هوانیروز قادر خواهند بود به‌طور مداوم توان عملیاتی خود را به‌روز نگه دارند و در شرایط بحرانی و عملیات‌های پیچیده بهترین عملکرد را ارائه دهند. این آمادگی نه تنها در توانایی انجام مأموریت‌ها بلکه در سرعت واکنش به تهدیدات مختلف مؤثر خواهد بود.
۲. ارتقای جایگاه هوانیروز در سطح نیروهای مسلح: تعالی در فرآیند حرفه‌ای‌سازی موجب ارتقای موقعیت هوانیروز در میان سایر بخش‌های نیروهای مسلح می‌شود. این ارتقا به‌طور مستقیم بر توانمندی‌های همکاری بین یگان‌ها، هماهنگی‌های بین‌سازمانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تأثیر خواهد گذاشت. هرچه هوانیروز از منظر حرفه‌ای‌تر عمل کند، تأثیر بیشتری در فرآیندهای نظامی کل کشور خواهد داشت.
۳. کاهش خطاهای انسانی در عملیات‌ها و نگهداری تجهیزات: با آموزش‌های دقیق، برنامه‌های مستمر بهبود و پیاده‌سازی استانداردهای حرفه‌ای، کارکنان قادر خواهند بود اشتباهات را به حداقل رسانده و با دقت بیشتری پروازها را مدیریت کنند.
۴. افزایش بازدارندگی دفاعی کشور: توانمندی بالای هوانیروز در انجام مأموریت‌های حساس و ارتقاء آمادگی رزمی، به افزایش بازدارندگی دفاعی کشور کمک می‌کند. یک هوانیروز قوی و حرفه‌ای قادر است تهدیدات هوایی و زمینی را سریع‌تر شناسایی و از میان بردارد، و این امر باعث تقویت توان دفاعی کشور در برابر هرگونه تهدید خارجی می‌شود.
۵. افزایش ایمنی پروازها و عملیات‌های زمینی: یکی دیگر از دستاوردهای مهم تعالی هوانیروز، افزایش ایمنی در عملیات‌های هوایی و زمینی است. با اجرای دقیق پروتکل‌های حرفه‌ای، استانداردهای نگهداری و آمادگی تیم‌های عملیاتی، میزان حوادث و سوانح به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد. این امر نه تنها سلامت کارکنان را تضمین می‌کند بلکه تأثیرات اقتصادی و عملیاتی ناشی از آسیب‌ها و خسارات نیز کاهش خواهد یافت.
۶. کاهش حوادث و سوانح هوایی: تعالی هوانیروز به‌طور مستقیم با کاهش حوادث و سوانح هوایی مرتبط است. با رعایت استانداردهای سختگیرانه در آموزش، نگهداری و

برنامه‌ریزی عملیات‌ها، احتمال وقوع حوادث کاهش می‌یابد. این امر موجب بهبود کارایی و کاهش آسیب به تجهیزات و کارکنان خواهد شد.

۷. افزایش طول عمر تجهیزات و بالگردها به دلیل نگهداری بهتر: در فرآیند تعالی هوانیروز، توجه ویژه‌ای به نگهداری اصولی تجهیزات و بالگردها می‌شود. این امر موجب افزایش عمر مفید تجهیزات شده و از هزینه‌های بالای تعمیرات و تعویض جلوگیری می‌کند. نگهداری دقیق و حرفه‌ای، تجهیزات را همیشه در وضعیت آماده به کار نگه می‌دارد که این امر خود به افزایش قدرت عملیاتی یگان‌ها کمک می‌کند.

۸. افزایش استقلال و خودکفایی در حوزه هوانوردی نظامی: یکی دیگر از پیامدهای مثبت این تعالی، افزایش استقلال و خودکفایی در حوزه هوانوردی نظامی است. با ایجاد ظرفیت‌های داخلی برای آموزش، تعمیرات و پشتیبانی، هوانیروز قادر خواهد بود وابستگی به منابع خارجی را کاهش دهد و در مواقع بحرانی از ظرفیت‌های داخلی برای تأمین نیازهای خود استفاده کند. این امر نه تنها به تقویت توان عملیاتی هوانیروز کمک می‌کند بلکه به امنیت ملی کشور نیز افزوده می‌شود.

### قدر دانی

این پژوهش مستخرجه از رساله مقطع دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان می‌باشد. محققان از همه اساتید دانشگاهی حوزه دفاعی و خبرگان سازمانی هوانیروز که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند؛ کمال تشکر و امتنان را دارند.

### منابع

۱. اسدی، احمد، محمدی، نبی‌الله، درودی، هما. فرهنگیان، ارشد. (۱۴۰۰). مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳۶)، ۱۲-۲۶.
۲. افراز، فریبرز، شهبایی، ناصر، دهقان، نبی‌اله. (۱۴۰۳). تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان پایور ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۸۷-۱۱۱.
۳. باباصفری‌رنانی، احمد. (۱۴۰۳). بررسی رابطه میان تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان شعب سازمان تأمین اجتماعی استان اصفهان. تأمین اجتماعی، ۲۰(۷۱)، ۱۳۵-۱۵۴.
۴. 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)، ۱۹-۳۳.

۵. جدیدی، غلامرضا. (۱۴۰۱). ارتقاء آمادگی جسمانی خلبانان شکاری نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با اتکاء بر تمرینات. علوم و فنون نظامی، ۱۸(۶۰)، ۱۴۷-۱۶۶.
۶. خسروی پور، بهمن. احمدیان، زینب. (۱۴۰۳). سنجش میزان موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان. جغرافیا و روابط انسانی، ۷(۲۴)، ۳۷۷-۳۸۸.
۷. راهپیمای، امان‌الله. پیرزاد، علی. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر هوش مصنوعی بر عملکرد منابع انسانی و کیفیت زندگی حرفه‌ای کارکنان. مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۲)، ۶۹-۸۰.
۸. 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)، ۳۳۳-۳۴۸.
۹. صابری، خدیجه. صراف، فاطمه. بنی مهد، بهمن. حمیدیان، محسن. (۱۴۰۴). نقش ایدئولوژی سیاسی و حرفه‌گرایی حساب‌رسان بر تعارض حرفه‌ای سازمانی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۵۳، ۳۰۵-۳۲۲.
۱۰. 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)، ۱۰۱-۱۱۶.
۱۱. قربانعلی، حسام. موسی‌خانی، مرتضی. دانش فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی شکل‌گیری خط مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران (رویکرد آمیخته). ۱(۴)، ۱-۱۶.
۱۲. قربانعلی‌پور، سحر. قدیمی، بهرام. افرینش‌خاکی، اکبر. محسنی تبریزی، علیرضا. علیپور درویشی، زهرا. (۱۴۰۱). تحلیل جامعه‌شناختی حرفه‌ای شدن و تغییرات سبک زندگی ورزشکاران (مورد مطالعه: فوتبالیست‌های حرفه‌ای). مطالعات علوم اجتماعی ایران، ۱۹(۳)، ۷-۲۴.
۱۳. کرد، عبدالمجید. گرکز، منصور. معطوفی، علیرضا. خوزین، علی. حسن‌ملکی، علیرضا. (۱۴۰۳). ارائه مدل تفکر حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر ابعاد دوستوانی و توانمندسازی روانشناختی. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۶(۱۹)، ۳۳۳-۳۵۰.
۱۴. معتصمی، حمید. احمدی، کیومرث. صلواتی، عادل. طاهری‌گودرزی، حجت. (۱۴۰۱). ارائه الگوی رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۰(۳۹)، ۵۰۸-۵۳۵.
۱۵. ملکی، مجید. حسنونند، شهرام. (۱۴۰۳). شناسایی تهدیدات آینده نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۴(۱)، ۱-۲۲.
۱۶. منیری، کامل. (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی الگوی تأمین نیروی انسانی دفاعی کشور از طریق تحول از ارتش وظیفه‌ای به ارتش حرفه‌ای. فصلنامه بین‌المللی ژئوپلیتیک، ۱۸(۱)، ۲۱۶-۲۵۸.
۱۷. میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی. تهران: انتشارات شروین.

۱۸. نظری، غلام حسین. شریعتمداری، مهدی. محمودی، امیرحسین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان فراجا (مورد مطالعه: پلیس آگاهی فاتب). توسعه سازمانی پلیس، ۲(۱)، ۷۵-۱۲۲.

19. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. Kirk, E. (2021). Law and legalities at work: HR practitioners as quasi-legal professionals. *Industrial Law Journal*, 50(4), 583–609.
27. Nadiv, R., & Kuna, S. (2025). Bounded professionalism nexus: HR professionalism within and across organizational boundaries. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 518–538.
28. 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.
29. 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.

30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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.
36. 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.
37. 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.
38. 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.