

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی با رویکرد کیفی و کمی

سعید بیانی بندپی^۱، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۲، مسعود حقیقی^۳

شیوه استناددهی: بیانی بندپی، سعید، ذوالفقاری زعفرانی،

رشید، و حقیقی، مسعود. (۱۴۰۴). طراحی الگوی

مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی با

رویکرد کیفی و کمی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)،

۱-۱۸.

۱. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: zafarani@riau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۷ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۷ خرداد ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر طراحی الگویی جامع برای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران «هما» به منظور ارتقای عملکرد منابع انسانی و توسعه پایدار سازمانی است. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و توصیفی-پیمایشی با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه بسته‌پاسخ از ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد منابع انسانی «هما» گردآوری شد. داده‌ها با روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) و با بهره‌گیری از کدگذاری باز و محوری تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۸۱۸۴ نفر از مدیران و کارکنان شرکت بوده که با استفاده از فرمول کوکران ۳۶۷ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های کمی با پرسشنامه ۲۶ گویه‌ای بر اساس طیف لیکرت گردآوری و با نرم‌افزارهای SPSS، SMART PLS و Super Decision تحلیل شد. تحلیل داده‌ها شش مؤلفه اصلی مسئولیت‌پذیری منابع انسانی را شناسایی کرد: بهبود رفاه و سلامت سازمانی، رفتار مسئولانه منابع انسانی، جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی، توسعه محیط کار، توسعه تعامل سازنده، و بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمام گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰.۵ و معنادار ($t > 1.96$) بودند. شاخص برازش کلی مدل ($GOF = 0.552$) مطلوب ارزیابی شد. در میان مؤلفه‌ها، «توسعه تعامل سازنده» با بار عاملی ۰.۸۵۹ بالاترین و «رفتار مسئولانه منابع انسانی» با ۰.۵۴۵ پایین‌ترین رتبه را به دست آورد. یافته‌ها نشان می‌دهد ارتقای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی مستلزم تقویت تعاملات سازنده، فرهنگ سازمانی، سلامت روان کارکنان، حمایت سازمانی و پاداش‌دهی متناسب با عملکرد است. به کارگیری این الگو می‌تواند به بهبود عملکرد منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، و توسعه پایدار در صنعت هواپیمایی منجر شود.

کلیدواژگان: مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، توسعه تعامل سازنده، سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی، صنعت هواپیمایی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Human Resource Responsibility Model in Airline Companies: A Mixed-Methods Approach

Saeed Bayani Bandpey¹, Rashid Zolfaghari Zafarani^{1*}, Masoud Haghighi¹

1. Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: zafarani@riau.ac.ir

How to cite: Bayani Bandpey, S., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2025). Designing a Human Resource Responsibility Model in Airline Companies: A Mixed-Methods Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-18.

Submit Date: 17 June 2025

Revise Date: 01 September 2025

Accept Date: 08 September 2025

Publish Date: 12 October 2025

Abstract

This study aimed to design a comprehensive model of human resource (HR) responsibility to enhance HR performance and sustainable organizational development in Iran Air. This research employed a descriptive-analytical and survey-based mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected from 15 HR experts and senior managers at Iran Air through interviews and close-ended questionnaires, analyzed using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis with open and axial coding. In the quantitative phase, the statistical population comprised 8,184 managers and employees, and 367 were selected using Cochran's formula through simple random sampling. A 26-item Likert-scale questionnaire was used, and data were analyzed using SPSS, SMART PLS, and Super Decision software. Findings revealed six main components of HR responsibility: improving organizational welfare and health, responsible HR behavior, participation and supportive reward system development, workplace development, constructive interaction development, and improvement of HR management functions. Confirmatory factor analysis showed that all items had factor loadings above 0.5 and were significant ($t > 1.96$). The overall model fit index (GOF=0.552) was acceptable. Among the components, "constructive interaction development" had the highest loading (0.859) and "responsible HR behavior" had the lowest (0.545). The results indicate that strengthening constructive interactions, organizational culture, employee psychological health, organizational support, and performance-based rewards are essential to enhancing HR responsibility. Implementing this model can improve HR performance, increase organizational efficiency, and promote sustainable development in the airline industry.

Keywords: Human resource responsibility, constructive interaction development, organizational health, organizational culture, airline industry



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در سال‌های اخیر، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مسئولیت اجتماعی شرکتی، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی یافته است. پیچیدگی‌های محیط‌های کسب‌وکار، فشارهای اجتماعی و زیست‌محیطی، و افزایش حساسیت افکار عمومی نسبت به عملکرد اخلاقی و انسانی سازمان‌ها موجب شده است که نقش منابع انسانی فراتر از مدیریت وظایف اداری و استخدامی تلقی شود و به عنوان یک عامل کلیدی در ترویج ارزش‌های مسئولیت اجتماعی درون سازمان‌ها در نظر گرفته شود (Alcaraz et al., 2019). در این راستا، ادغام مسئولیت اجتماعی در فرایندهای منابع انسانی، نه تنها بر اعتبار سازمان اثرگذار است، بلکه پیامدهایی همچون افزایش تعهد، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را نیز به همراه دارد (Farid et al., 2019).

با این حال، توسعه و نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری در حوزه منابع انسانی نیازمند الگوهای جامع و بومی‌شده‌ای است که متناسب با ویژگی‌های سازمانی، فرهنگی و اقتصادی هر کشور طراحی شوند. در ایران، با وجود تلاش‌های متعدد در زمینه ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، پژوهش‌های محدود و پراکنده‌ای به شناسایی ابعاد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی پرداخته‌اند (Bagherinezhad et al., 2020). در برخی پژوهش‌ها، فرهنگ سازمانی، رهبری اخلاقی، حمایت سازمانی و مبادلات اجتماعی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شکل‌دهنده مسئولیت‌پذیری معرفی شده‌اند (Bar-Haim & Karassin, 2018; Ghasemi et al., 2019; Hasirchaman et al., 2018). این مؤلفه‌ها بر شکل‌گیری تعهد، پاسخگویی، و رفتارهای داوطلبانه کارکنان اثر می‌گذارند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شوند (Mosadegh & Khoshghamat, 2020; Mosavi & Alvani, 2019).

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز بر اهمیت نقش منابع انسانی در تحقق مسئولیت اجتماعی شرکتی تأکید دارند. برای نمونه، بررسی‌ها نشان داده‌اند که عملکرد مسئولانه منابع انسانی می‌تواند با افزایش عدالت سازمانی، تعامل شغلی و رفتار شهروندی کارکنان، زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری و موفقیت پایدار سازمان شود (Farid et al., 2019). همچنین، اتخاذ رویکردهای نوآورانه در مدیریت منابع انسانی، از جمله بهره‌گیری از معماری‌های دیجیتال و سیستم‌های هوشمند، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی را افزایش دهد و مشارکت کارکنان را در اجرای این برنامه‌ها تقویت نماید (Altwajiri, 2025; Strazzullo et al., 2025).

با وجود این اهمیت، بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی موفق مسئولیت‌پذیری منابع انسانی با موانعی مواجه هستند؛ از جمله فقدان نظام‌های پاداش‌دهی منسجم، کمبود آموزش‌های مهارتی و اخلاقی، و عدم همسویی بین ارزش‌های فردی و سازمانی (Barrena-Martinez et al., 2018; De Stefano et al., 2018). به‌ویژه در صنایع حساس و راهبردی همچون صنعت هوانوردی، بی‌توجهی به مسئولیت‌پذیری منابع انسانی می‌تواند پیامدهای سنگینی همچون کاهش تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و افت کیفیت خدمات را به دنبال داشته باشد (Zada et al., 2024). در چنین بسترهایی، کارکنان به عنوان نمایندگان مستقیم سازمان در معرض دید عموم قرار دارند و هرگونه ضعف در مسئولیت‌پذیری آنان می‌تواند به تخریب تصویر ذهنی سازمان منجر شود (Odunjo et al., 2025).

افزون بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مسئولیت‌پذیری منابع انسانی نه تنها بر شاخص‌های عملکردی سازمان، بلکه بر پایداری سرمایه انسانی نیز اثرگذار است. افزایش ساعات کار و فشارهای شغلی، در صورتی که با اقدامات تقویتی در زمینه مسئولیت‌پذیری همراه نباشد، می‌تواند به فرسودگی و ترک شغل منجر شود؛ در حالی که ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و اخلاق‌مدار می‌تواند این روند را معکوس کند (Nejati Karim Abad & Seyyed Nagavi, 2019; Zada et al., 2024). همچنین، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی رابطه مستقیمی با سلامت

روانی و هیجانی کارکنان دارد و از طریق تقویت مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان می‌تواند سلامت روان و بهره‌وری را افزایش دهد (Hasirchaman et al., 2018).

در عصر دیجیتال، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی وارد مرحله‌ای تازه شده است که برخی پژوهشگران از آن با عنوان «منابع انسانی ۲.۰» یاد می‌کنند؛ در این مرحله، فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده‌های منابع انسانی، و فرهنگ رهبری مشارکتی به‌عنوان محرک‌های اصلی مسئولیت اجتماعی عمل می‌کنند (Lase & Waruwu, 2025; Mulya, 2025). تلفیق این فناوری‌ها با فرهنگ سازمانی می‌تواند به ایجاد محیط‌های کاری پاسخگو، شفاف و یادگیرنده منجر شود که در آن کارکنان احساس امنیت روانی بیشتری برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نوآوری‌ها دارند (Zada et al., 2024). از سوی دیگر، پیاده‌سازی چنین رویکردهایی مستلزم بازاندیشی در نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی منابع انسانی و نیز توانمندسازی رهبران سازمانی برای ایفای نقش الگوهای اخلاقی است (Bar-Haim & Karassin, 2018; De Stefano et al., 2018).

همچنین، شواهدی وجود دارد که مسئولیت‌پذیری منابع انسانی می‌تواند به کاهش ریاکاری سازمانی و تقویت اصالت وجودی ذی‌نفعان منجر شود (Babu et al., 2020; Odunjo et al., 2025). در واقع، زمانی که سازمان‌ها رفتارهای مسئولانه را به‌طور واقعی و نه صرفاً نمایشی در فرایندهای منابع انسانی خود نهادینه کنند، کارکنان با سازمان همانندسازی بیشتری خواهند داشت و احساس غرور و تعلق بالاتری نسبت به آن پیدا می‌کنند (Alcaraz et al., 2019; Farid et al., 2019). این امر در نهایت می‌تواند به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی سازمانی و ارتقای تاب‌آوری آن در شرایط بحرانی کمک کند (Sadeghimoghaddam et al., 2021).

در ایران نیز شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مسئولیت‌پذیری منابع انسانی می‌تواند به ارتقای چابکی سازمانی و پاسخگویی اجتماعی کارکنان منجر شود و در عین حال، اعتماد و تعهد سازمانی را افزایش دهد (Rezaie et al., 2021; Sadeghimoghaddam et al., 2021). از این منظر، طراحی یک مدل جامع و بومی‌شده برای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی کشور، می‌تواند به عنوان یک راهبرد کلیدی برای ارتقای بهره‌وری، کاهش ریسک‌های انسانی و افزایش مزیت رقابتی این شرکت‌ها عمل کند. با توجه به آنچه گفته شد، خلأ پژوهشی قابل توجهی در زمینه ارائه مدلی نظام‌مند برای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در صنعت هواپیمایی ایران وجود دارد. بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین به بررسی جنبه‌های کلی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها پرداخته و کمتر به طراحی مدل‌های ویژه منابع انسانی با توجه به شرایط خاص این صنعت پرداخته‌اند (Bagherinezhad et al., 2020; Mosavi & Alvani, 2019). ازاین‌رو، پژوهش حاضر درصدد است با تلفیق شواهد نظری و تجربی و بهره‌گیری از رویکرد آمیخته، الگویی بومی و کاربردی از مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی کشور ارائه دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش برحسب نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-تحلیلی و توصیفی-پیمایشی از نوع دلفی و مقطعی است و از نظر هدف نیز کاربردی می‌باشد و همچنین از نظر رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی می‌باشد. در مرحله اول پژوهش (تحقیق کیفی) شامل کلیه نخبگان و کارشناسان خبره در حوزه منابع انسانی و مدیران و روسای شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" با زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت هوایی در سال ۱۴۰۰ می‌باشد. در مرحله دوم پژوهش (تحقیق کمی) شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ است که تعداد آنان بالغ بر ۸۱۸۴ نفر می‌باشد. نمونه

آماري بخش کيفي از طريق پرسشنامه با سوالات بسته پاسخ با خبرگان و صاحب نظران با سوابق آموزشي، پژوهشي (دانشگاهي) و اجرايي (مدیران و کارشناسان صاحب نظر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما") می باشد. در این مرحله نمونه گیری به صورت هدفمند آن قدر ادامه پیدا نمود تا به ۱۵ نفر اشباع نظری حاصل گردید. نمونه آماری در مرحله کمی، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. بر این اساس تعداد افراد نمونه برابر ۳۶۷ نفر به دست آمد.

بعد از اجرا پرسشنامه طی گام های ذیل خروجی گام های پیشین با استفاده از روش رویکرد تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶)، تحلیل شد و مولفه ها، ابعاد و شاخص های مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" بیرون کشیده شد و سپس با طبقه بندی این ابعاد مدل مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" طراحی و برازش آن تایید شد. در تحقیق حاضر برای جمع آوری داده ها در مرحله کیفی از طریق مصاحبه و در مرحله کمی تحقیق از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در مرحله کیفی، ادبیات تحقیق به صورت تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) صورت گرفت. تمامی مولفه های مسئولیت پذیری منابع انسانی که در تحقیقات گذشته بر متغیر اصلی تحقیق اثرگذار بوده اند استخراج خواهد گردید و در نهایت لیست کاملی از مولفه ها استخراج خواهد شد. بنابراین به منظور شناسایی مولفه های مورد نیاز در تحقیق که در سازمان مورد مطالعه محل اعراب داشته باشند از نظرات خبرگان سازمان در قالب روش دلفی و با استفاده از کدگذاری باز و محوری پرسشنامه با سوالات بسته پاسخ، به کمک نرم افزار مکس کی دی ای به مدل مفهومی رسیده شد. در مرحله کمی، برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی از طریق برنامه نرم افزاری اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس استفاده شد.

یافته ها

در این قسمت تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس روند طی شده در دو مرحله کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی جهت شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مسئولیت پذیری منابع انسانی و در ادامه اولویت بندی و ارتباط شاخص های مسئولیت پذیری منابع انسانی تحقیق از طریق سه راند دلفی ارائه شد. هم چنین برازش مدل یافته های حاصل از اجرای آزمون های تحلیل عامل تاییدی و معادلات ساختاری ارائه شده است.

بر اساس جدول ۱ مشاهده می شود که بیشترین محل خدمت صاحب نظران و افراد خبره با ۶ مورد در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" بوده، ۵ نفر استاد دانشگاه، ۱ نفر مدیر پژوهش و ۳ نفر نیز مدیر آموزش بوده است. همچنین واضح است که بالاترین میزان تحصیلات مربوط به دکتری تخصصی با ۹ مورد و کمترین مربوط به کارشناسی ارشد با ۶ مورد است. اکثریت صاحب نظران در این مطالعه مرد بوده و نیز مبرهن است که بالاترین فراوانی سن مربوط به بازه سنی ۴۰ تا ۴۵ سال با ۵ مورد بوده است. همچنین، بالاترین فراوانی سابقه کار صاحب نظران و خبرگان با ۹ مورد بالای ۱۰ سال می باشد.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان در بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
سمت شغلی	اساتید دانشگاه	۵	تحصیلات	دکتری تخصصی	۹	سن	پایین تر از ۳۹ سال	۳
	مدیر پژوهش	۱		کارشناسی ارشد	۶		۴۰- تا ۴۵ سال	۵
	مدیر آموزش	۳		زن	۲		۴۶ تا ۵۰ سال	۴
	کارشناس	۶	جنسیت	مرد	۱۳	سابقه کار	بالای ۵۰ سال	۳
							بین ۵ تا ۱۰ سال	۶
							بالای ۱۰ سال	۹

پس از استخراج مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با مسئولیت پذیری منابع انسانی از ادبیات و پیشینه تحقیق، محقق با استفاده از تحلیل محتوا، شروع به شمارش مؤلفه‌ها نمود و موارد تکراری حذف شد. در این مرحله ۹۵ مؤلفه شمارش گردید و آن دسته از مؤلفه‌هایی که فراوانی آن‌ها بالا بود به عنوان مؤلفه نهایی انتخاب شدند.

نتایج حاصل از استخراج مولفه‌ها از ادبیات و پیشینه تحقیق در این بخش که نتیجه آن تدوین پرسشنامه ۲۶ گویه‌ای در قالب ۶ مؤلفه اصلی (بهبود رفاه و سلامت سازمانی، رفتار مسئولانه منابع انسانی، جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی، توسعه محیط کار، توسعه تعامل سازنده و بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی) بود. پس از تعیین و کسب اطمینان از صحت مؤلفه‌های استخراجی از ادبیات نظری و منابع (۹۵ مؤلفه)؛ پژوهشگر به تلفیق مؤلفه‌ها پرداخت. بر این اساس پژوهشگر طی انجام یک طبقه‌بندی مناسب، کلیه مؤلفه‌های به دست آمده و به هم نزدیک (از نظر محتوایی) را در یک طبقه جداگانه قرار داد و پس از اتمام این مرحله، با استفاده از توان ذهنی و طوفان مغزی خود، برای هر طبقه ابعاد مورد نظر را تعیین کرد. به این ترتیب مشخص شد که هر بعد، چه مؤلفه‌هایی را در بر می‌گیرد. در جدول ۲ موارد ذکر شده ارائه شده است.

جدول ۲. مؤلفه‌های مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما"

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی
رفتار مسئولانه منابع انسانی	ایجاد تعهد سازمانی
	وظیفه شناسی
	وفاداری کارکنان
	معنویت در کار
جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی	مشارکت در کار
	پاداش متناسب با عملکرد
	سلامت روان
	الزامات قانونی
بهبود رفاه و سلامت سازمانی	سلامت نظام اداری
	عملکرد سازمانی
	فرهنگ سازمانی
	توجه محیطی
توسعه محیط کار	اندازه شرکت
	بهبود محیط کار
	کارآفرینی سازمان
	روابط کارکنان
توسعه تعامل سازنده	توسعه مهارت‌های ارتباطی
	رفتار شهروندی
	پاسخ‌گویی به ذی نفعان
	تصمیمات مدیران
بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی	جذب ذی نفعان خارجی
	افزایش کارایی
	اقدامات اجتماعی مسئولانه
	مدیریت منابع انسانی
	عملکرد شغلی
	حمایت سازمانی

توسعه فردی و تحول سازمانی

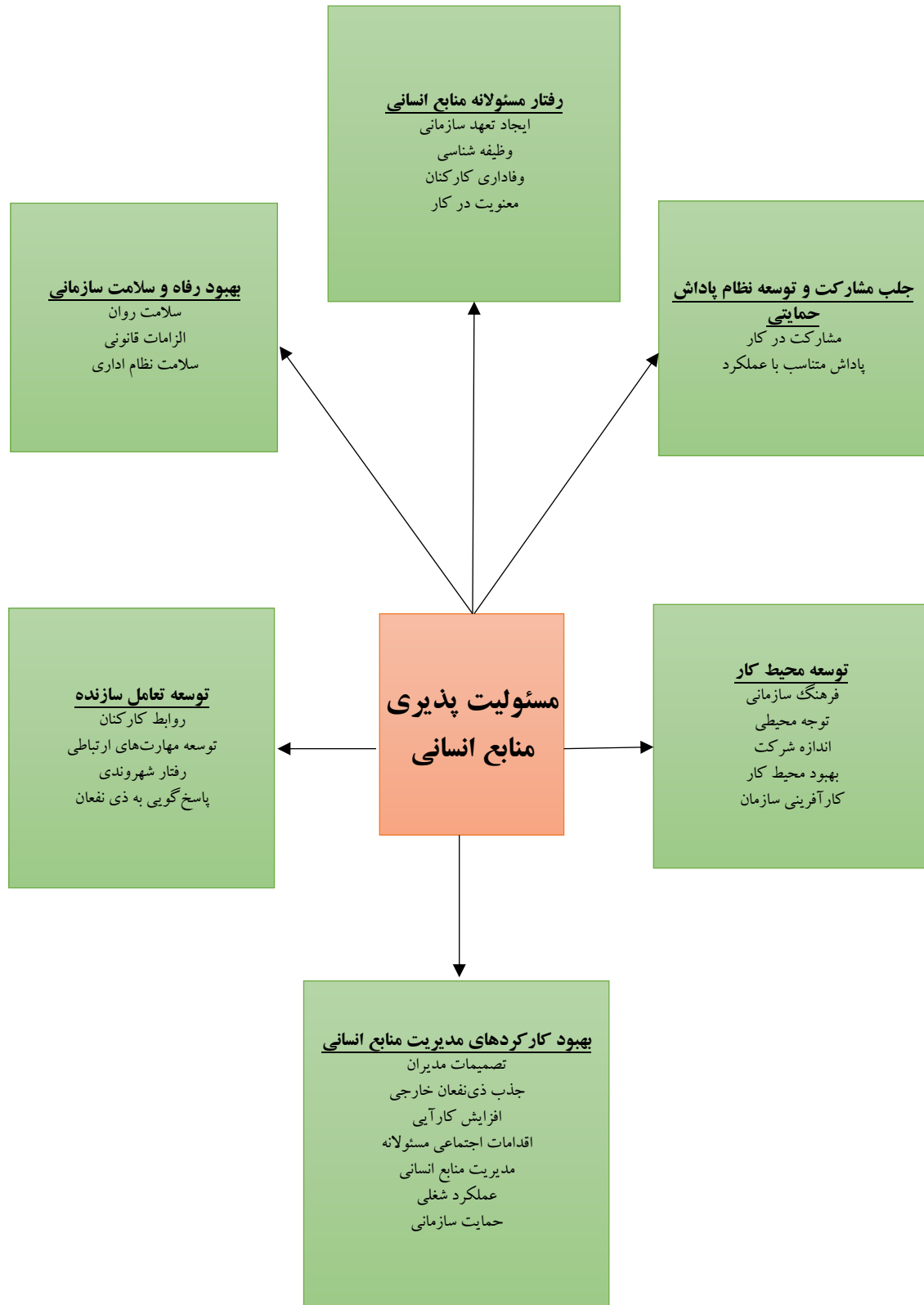
بدین ترتیب نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در این بخش نشان می‌دهد که مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" شامل ۲۶ شاخص در قالب ۶ مولفه اصلی می‌باشد. نمونه آماری در بخش کمی شامل مدیران و کارکنان شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" به تعداد ۳۶۷ نفر هستند. ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان در بخش کمی به سوالات پرسشنامه که در این تحقیق از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت در جدول ۳ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۳. فراوانی ویژگی‌های فردی بر اساس شاخصه‌های نمونه آماری

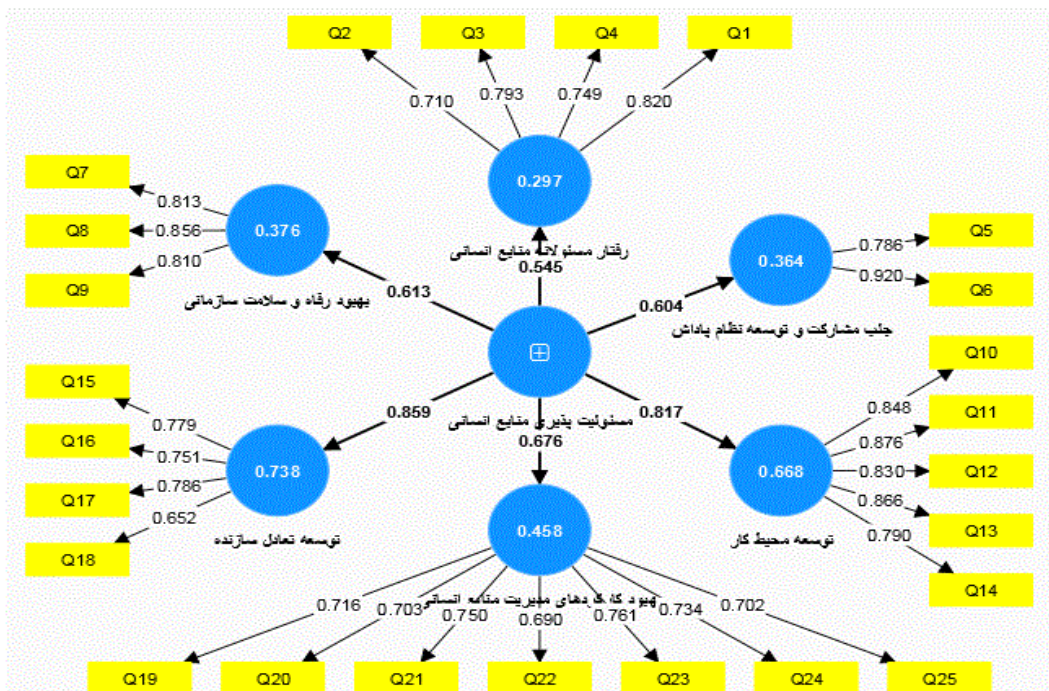
ویژگی‌های نمونه آماری	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۵۸
	مرد	۲۰۲
سن	۲۵-۳۵ سال	۱۰۴
	۳۶-۴۵ سال	۹۷
	۴۶-۵۵ سال	۱۰۶
	۵۶ سال و بالاتر	۵۳
	لیسانس	۱۵۵
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۷۸
	دکتری	۲۷
	کل	۳۶۰
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۷۲
	۶-۱۰ سال	۷۸
	۱۱-۱۵ سال	۹۱
	۱۶-۲۰ سال	۶۳
	۲۱ سال و بالاتر	۵۶

جهت مشخص شدن به درجه اهمیت هر کدام از مولفه‌های مدل مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" مذکور یافته‌های مربوط به تحلیل داده‌های کیفی در قالب راندهای تکنیک دلفی شکل ۱ ارائه شد. در این مرحله پرسشنامه محقق ساخته ۲۶ سوالی بسته پاسخ با استفاده از مقیاس لیکرت جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان تدوین گردید و در قالب راندهای دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شد. در راند اول دلفی، پرسشنامه بسته پاسخ ۵ درجه‌ای شامل ۲۶ شاخص شناسایی شده طراحی و در اختیار خبرگان قرار داده شد. در دور اول دلفی، شاخص عملکرد سازمانی به دلیل آن که میانگین پاسخ از ۳ کمتر شد، از ادامه تحلیل حذف شد. در دور دوم دلفی پرسشنامه مشتمل بر ۲۵ شاخص در اختیار خبرگان قرار داده شد. مقدار میانگین در تمامی مولفه‌ها بالای ۳ بدست آمده و لذا نیازی به حذف مولفه‌ای نبود. در دور سوم اعضای پانل مجدداً نظر خود را درباره مراحل شاخص‌های شناسایی شده برای مسئولیت پذیری منابع انسانی و نیز میزان تاثیر و اهمیت هریک اعلام نمودند. در این بخش نیز پرسشنامه ۲۵ سوالی مجدد در اختیار خبرگان قرار داده شد. نتایج نشان داد مقدار میانگین در تمامی مولفه‌ها بالای ۳ بدست آمده و لذا نیازی به حذف مولفه‌ای نیست. بدین ترتیب راند سوم دلفی به پایان رسید و مدل مسئولیت پذیری منابع انسانی در قالب ۶ مولفه رفتار مسئولانه منابع انسانی، جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی، بهبود رفاه و سلامت سازمانی، توسعه محیط کار، توسعه تعامل سازنده و بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی پدیدار گردید. بنابراین پس از شناسایی مولفه‌ها و

بررسی اعتبار آن‌ها از دیدگاه خبرگان، مدل مفهومی مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" طراحی گردید.

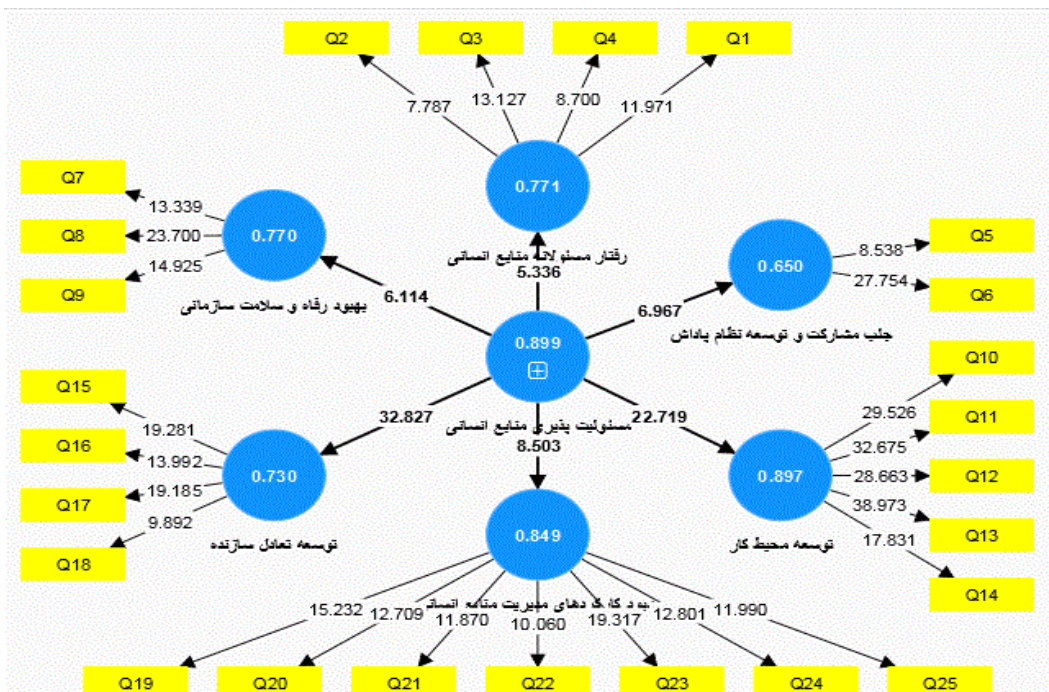


شکل ۱. مدل مفهومی مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما"



شکل ۲. ضرایب استاندارد مؤلفه‌های مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما"

همان طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، برای بار اول تمامی گویه‌ها وارد مدل تحلیل عامل تاییدی شد که تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بالای ۰/۵ بودند که تمامی گویه‌ها در مدل باقی ماندند و هیچ گویه‌ای از مدل خارج نشد.



شکل ۳. سطح معناداری مؤلفه‌های مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما"

همچنین در شکل ۳ ملاحظه می‌شود بار عاملی ضرایب، همگی از سطح معناداری خوبی برخوردار هستند. زیرا همگی بالاتر از ۱.۹۶ می‌باشند و در این حالت ضرایب، همگی معنادار می‌باشند.

جدول ۴. نتایج روایی تشخیصی و پایایی ترکیبی به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	ضرایب همبستگی بین مکنون ها					
				۱	۲	۳	۴	۵	۶
رفتار مسئولانه منابع انسانی	۰.۷۷۱	۰.۸۵۲	۰.۵۹۱	۰.۷۶۸					
جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی	۰.۶۵۰	۰.۸۴۵	۰.۷۳۲	۰/۶۵۷	۰.۸۵۵				
بهبود رفاه و سلامت سازمانی	۰.۷۷۰	۰.۸۶۶	۰.۶۸۳	۰/۶۷۶	۰/۷۵۲	۰.۸۲۶			
توسعه محیط کار	۰.۸۹۷	۰.۹۲۴	۰.۷۱۰	۰/۴۸۱	۰/۴۴۵	۰/۳۹۳	۰.۸۴۲		
توسعه تعامل سازنده	۰.۷۳۰	۰.۸۳۱	۰.۵۵۳	۰/۴۶۷	۰/۴۰۱	۰/۳۸۹	۰/۸۰۳	۰.۷۴۳	
بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰.۸۴۹	۰.۸۸۴	۰.۵۲۲	۰/۴۷۶	۰/۴۴۴	۰/۴۷۶	۰/۷۸۷	۰/۷۴۸	۰.۷۲۲

در جدول ۴ که حاکی از قابلیت اعتماد (پایایی) کافی ابزار پژوهش می‌باشد. همچنین ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده کل متغیرها از همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها بیشتر است. پس معیار روایی واگرایی متغیرهای تحقیق نیز رعایت شده است. نظر به اینکه مدل بدست آمده دارای روایی سازه و پایایی لازم بود، لذا در این مرحله به آزمون برازش مدل و به اعتبار سنجی مدل پرداخته شد. شاخص برازش کلی مدل GOF برابر با ۰.۵۵۲ است که برازش کلی مدل را مطلوب نشان می‌دهد، زیرا این مقدار بالاتر از ۰.۳۵ است، لذا برازش کلی مدل تأیید می‌گردد.

جدول ۵. خلاصه نتایج

نتیجه	سطح معناداری	ضریب بارعاملی		
تایید	۵.۳۳۶	۰.۵۴۵	رفتار مسئولانه منابع انسانی	مسئولیت پذیری منابع انسانی
تایید	۶.۹۶۷	۰.۶۰۴	جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی	مسئولیت پذیری منابع انسانی
تایید	۶.۱۱۴	۰.۶۱۳	بهبود رفاه و سلامت سازمانی	مسئولیت پذیری منابع انسانی
تایید	۲۲.۸۱۹	۰.۸۱۷	توسعه محیط کار	مسئولیت پذیری منابع انسانی
تایید	۳۲.۸۲۷	۰.۸۵۹	توسعه تعامل سازنده	مسئولیت پذیری منابع انسانی
تایید	۸.۵۰۳	۰.۶۷۶	بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی	مسئولیت پذیری منابع انسانی

مطابق با اطلاعات جدول ۵ کلیه بارهای عاملی مولفه‌های مسئولیت پذیری منابع انسانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" معنادار هستند. از میان مولفه‌های مسئولیت پذیری منابع انسانی، مولفه توسعه تعامل سازنده (۰/۸۵۹) بالاترین رتبه و مولفه رفتار مسئولانه منابع انسانی (۰/۵۴۵) دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی کشور نشان داد که این الگو شامل شش مؤلفه اصلی یعنی «بهبود رفاه و سلامت سازمانی»، «رفتار مسئولانه منابع انسانی»، «جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی»، «توسعه محیط کار»، «توسعه تعامل سازنده» و «بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی» است. تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که همه شاخص‌ها بار عاملی بالاتر از ۰.۵ داشتند و از سطح معناداری قابل قبولی برخوردار بودند. همچنین، شاخص برازش کلی مدل (GOF) برابر با ۰.۵۵۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. یافته‌ها حاکی از آن بود که مولفه «توسعه تعامل سازنده» بالاترین رتبه و «رفتار مسئولانه

منابع انسانی» پایین‌ترین رتبه را در میان مؤلفه‌ها کسب کرده‌اند. این نتایج چندین نکته اساسی را درباره نحوه ارتقای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های هوانوردی کشور آشکار می‌سازد.

در تبیین یافته‌ها، می‌توان چنین استدلال کرد که توسعه تعامل سازنده میان کارکنان، مدیران و ذی‌نفعان یکی از بنیادی‌ترین پیش‌نیازهای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی است. روابط مثبت، مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و رفتار شهروندی سازمانی بالا باعث افزایش سطح اعتماد، تعهد و همکاری می‌شوند که این امر، مسئولیت‌پذیری را در میان کارکنان تقویت می‌کند. پژوهش‌های پیشین نیز بر این مسئله تأکید دارند که رفتارهای مشارکتی و تعامل محور می‌توانند به شکل‌گیری فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها کمک کنند (Farid et al., 2019). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (Mosavi & Alvani, 2019) همسو است که نشان دادند مسئولیت‌پذیری منابع انسانی رابطه مستقیمی با همدلی و پاسخگویی کارکنان داشته و این متغیرها به افزایش احساس آرامش و رضایت در محیط‌های کاری پرتنش می‌انجامند. از این منظر، توسعه تعاملات سازنده نه تنها پیش‌شرط مسئولیت‌پذیری بلکه ابزار کارآمدی برای مدیریت تنش و بهبود رفاه روانی کارکنان محسوب می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان دادند که مؤلفه «بهبود رفاه و سلامت سازمانی» از جمله عناصر محوری در مسئولیت‌پذیری منابع انسانی است. در سازمان‌های هوانوردی که فشارهای کاری، استرس‌های شغلی و مسئولیت‌های سنگین بر کارکنان تحمیل می‌شود، توجه به سلامت روان، الزامات قانونی و سلامت نظام اداری اهمیت دوچندان می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های (Mosadegh & Khoshghamat, 2020) همخوان است که نشان دادند میان معنویت در کار، مسئولیت‌پذیری و عملکرد آموزشی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، (Hasirchaman et al., 2018) نیز گزارش کردند که سلامت روان کارکنان به‌شدت تحت تأثیر مهارت‌های ارتباطی و احساس مسئولیت آنان قرار دارد و افزایش این متغیرها می‌تواند نقش محافظتی در برابر فرسودگی روانی ایفا کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر مراقبت از سلامت روان و رفاه کارکنان، از مولفه‌های حیاتی برای ایجاد سازمان‌های مسئولیت‌پذیر در صنعت هوانوردی است.

در ادامه، یافته‌ها نشان دادند که «توسعه محیط کار» و «فرهنگ سازمانی» نقش قابل‌توجهی در افزایش مسئولیت‌پذیری منابع انسانی دارند. فرهنگ سازمانی حمایتی و محیط کار توسعه‌یافته موجب ارتقای حس تعلق، افزایش انگیزه درونی و بهبود تعاملات میان کارکنان می‌شود. این یافته با پژوهش (Bagherinezhad et al., 2020) هم‌راستا است که در مطالعه‌ای بر صنعت برق نشان دادند سیاست‌های منابع انسانی زمانی بیشترین تأثیر را دارند که با فرهنگ سازمانی حامی ارزش‌های مسئولیت اجتماعی تلفیق شوند. همچنین، (Bar-Haim & Karassin, 2018) در مطالعه‌ای چندسطحی بیان کردند که روابط کارگر-کارفرما و رویکرد مدیریت منابع انسانی تنها در صورتی می‌توانند منجر به مسئولیت‌پذیری شوند که فرهنگ سازمانی پذیرای ارزش‌های مسئولیت اجتماعی باشد. از این رو، در شرکت‌های هواپیمایی باید سرمایه‌گذاری بر توسعه محیط‌های کاری مشارکتی، شفاف و اخلاق‌مدار در اولویت قرار گیرد.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان دادند که «جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی» از ارکان مؤثر در شکل‌گیری مسئولیت‌پذیری است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و دریافت پاداش متناسب با عملکرد، احساس ارزشمندی و تعهد سازمانی آنان را تقویت می‌کند. این یافته با پژوهش‌های (Rezaie et al., 2021) همخوان است که نشان دادند مشارکت و تعلق کاری از عوامل کلیدی مسئولیت‌پذیری اعضای هیأت علمی هستند. همچنین، (Sadeghimoghaddam et al., 2021) تأکید می‌کنند که وجود سازوکارهای پاداش‌دهی و قدردانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان را در سازمان‌های دولتی تقویت کرده و در نهایت به افزایش چابکی سازمانی منجر می‌شود. در محیط‌های

حساس هوانوردی که عملکرد دقیق کارکنان مستقیماً با ایمنی و کیفیت خدمات در ارتباط است، طراحی نظام‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد می‌تواند به‌طور چشمگیری سطح مسئولیت‌پذیری را ارتقا دهد.

مؤلفه «رفتار مسئولانه منابع انسانی» نیز گرچه در رتبه پایینی نسبت به سایر مؤلفه‌ها قرار گرفت، اما نقش زیربنایی در موفقیت مدل ایفا می‌کند. این مؤلفه شامل وظیفه‌شناسی، وفاداری، تعهد سازمانی و معنویت در کار است که همگی پیش‌نیازهای مسئولیت‌پذیری پایدار هستند. این نتیجه با یافته‌های (Alcaraz et al., 2019) مطابقت دارد که بیان می‌کنند عملکرد مسئولانه منابع انسانی، زمینه‌ساز توسعه پایدار و ارتقای شهرت سازمان است. همچنین، (Farid et al., 2019) نیز نشان دادند که رفتار مسئولانه کارکنان از طریق افزایش عدالت سازمانی، تعامل شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مستقیم بر موفقیت مسئولیت اجتماعی دارد. از این رو، اگرچه این مؤلفه در مدل حاضر کمترین بار عاملی را داشت، اما بدون آن تحقق سایر مؤلفه‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود.

یافته‌ها همچنین حاکی از آن بودند که «بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی» از عناصر کلیدی برای ارتقای مسئولیت‌پذیری است. تصمیمات مدیران، جذب ذی‌نفعان خارجی، اقدامات اجتماعی مسئولانه، حمایت سازمانی و افزایش کارایی از شاخص‌های این مؤلفه هستند. این نتیجه با یافته‌های (De Stefano et al., 2018) همخوانی دارد که تأکید می‌کنند منابع انسانی باید نقش راهبردی در طراحی و اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی ایفا کنند و از مرزهای سنتی مدیریت منابع انسانی فراتر روند. همچنین، (Barrena-Martinez et al., 2018) گزارش کردند که توانایی مدیران منابع انسانی در یکپارچه‌سازی اهداف مسئولیت اجتماعی با فرایندهای منابع انسانی، یکی از عوامل کلیدی موفقیت این برنامه‌ها است. بنابراین، برای افزایش مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های هواپیمایی، توانمندسازی مدیران در حوزه تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژیک ضروری است.

یافته‌های پژوهش همچنین همسویی قابل توجهی با تحقیقات بین‌المللی درباره نقش فناوری و نوآوری در ارتقای مسئولیت‌پذیری منابع انسانی دارد. به‌ویژه در عصر دیجیتال که مفاهیمی چون منابع انسانی ۲.۰ مطرح شده‌اند، تلفیق سیستم‌های داده‌محور، ابزارهای دیجیتال و فرهنگ رهبری مشارکتی می‌تواند مسئولیت‌پذیری را افزایش دهد (Lase & Waruwu, 2025; Mulya, 2025). پژوهش (Strazzullo et al., 2025) نیز نشان داد که نوآوری باز و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را ارتقا دهد. از این رو، استفاده از فناوری‌های نوین برای پایش عملکرد منابع انسانی، شفاف‌سازی فرایندهای ارزیابی و ارتقای پاسخگویی می‌تواند مسیر توسعه مسئولیت‌پذیری را تسهیل کند.

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش با نظریه مبادله اجتماعی نیز همخوان است. بر اساس این نظریه، کارکنان در قبال دریافت حمایت، پاداش و قدردانی از سازمان، رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه بیشتری از خود بروز می‌دهند (Ghasemi et al., 2019). این مسئله با یافته‌های (Babu et al., 2020) نیز هم‌راستا است که نشان دادند سازمان‌های ریاکار که به‌طور نمادین و غیرواقعی به مسئولیت اجتماعی می‌پردازند، موجب کاهش حس تعلق و مسئولیت در کارکنان می‌شوند. بنابراین، سازمان‌های هوانوردی باید با طراحی سازوکارهای حمایتی واقعی و پرهیز از اقدامات نمایشی، اعتماد و تعلق کارکنان را تقویت کنند تا زمینه برای بروز رفتارهای مسئولانه فراهم شود.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که مسئولیت‌پذیری منابع انسانی یک پدیده چندبعدی است که نیازمند رویکردی جامع و یکپارچه می‌باشد. شش مؤلفه شناسایی شده در این پژوهش نه تنها ابعاد مختلف مسئولیت‌پذیری را روشن می‌سازند، بلکه مسیرهای اجرایی برای ارتقای آن را نیز ترسیم می‌کنند. یافته‌های این مطالعه می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیران شرکت‌های هواپیمایی مورد

استفاده قرار گیرند تا از طریق توسعه تعاملات سازنده، بهبود رفاه و سلامت، و ارتقای فرهنگ سازمانی، زمینه برای شکل‌گیری منابع انسانی مسئول و کارآمد فراهم شود.

این پژوهش با وجود تلاش برای رعایت جنبه‌های علمی و روشمند، با چند محدودیت مواجه بود. نخست، جامعه آماری در بخش کمی صرفاً به مدیران و کارکنان یک شرکت هواپیمایی خاص محدود شد و این مسئله می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر شرکت‌های هواپیمایی یا صنایع دیگر را محدود سازد. دوم، بخش کیفی پژوهش تنها با مشارکت ۱۵ نفر از خبرگان انجام شد که اگرچه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، اما ممکن است دیدگاه‌های متفاوتی در میان سایر خبرگان صنعت وجود داشته باشد که در این پژوهش لحاظ نشده‌اند. سوم، استفاده از ابزارهای پرسشنامه‌ای و خودگزارشی می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد و این احتمال وجود دارد که برخی پاسخ‌ها بیشتر جنبه آرمانی یا اجتماعی مطلوب داشته باشند تا بازتاب واقعی عملکرد سازمانی. همچنین، متغیرهایی نظیر شرایط اقتصادی، سیاست‌های کلان دولتی و ویژگی‌های فردی کارکنان که می‌توانند بر مسئولیت‌پذیری اثرگذار باشند، در این پژوهش به صورت مستقیم مورد بررسی قرار نگرفتند. با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، انجام پژوهش‌های آینده با رویکردهای متنوع می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. نخست، توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده جامعه آماری گسترده‌تری را دربرگیرند و شرکت‌های هواپیمایی مختلف داخلی و بین‌المللی را مقایسه کنند تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. دوم، استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند گروه‌های متمرکز یا قوم‌نگاری سازمانی می‌تواند ابعاد پنهان و تجربیات زیسته کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری را روشن‌تر سازد. سوم، پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت مسئولیت‌پذیری منابع انسانی بر شاخص‌های عملکرد سازمانی استفاده کنند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند حمایت سازمانی، هوش هیجانی، عدالت سازمانی و سبک رهبری می‌تواند به درک جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذاری مسئولیت‌پذیری منجر شود. در نهایت، استفاده از رویکردهای ترکیبی پیشرفته و مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی نیز می‌تواند تصویری دقیق‌تر از روابط علی بین مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری ارائه دهد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، چند پیشنهاد برای کاربرد عملی ارائه می‌شود. نخست، مدیران شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و کار تیمی، زمینه برای ارتقای تعاملات سازنده و رفتارهای مسئولانه در میان کارکنان را فراهم کنند. دوم، لازم است نظام‌های پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد بازطراحی شوند تا بر مبنای شفافیت، عدالت و مشارکت شکل گیرند و انگیزه‌های درونی کارکنان برای رفتارهای مسئولانه تقویت شود. سوم، توجه ویژه به سلامت روان و رفاه کارکنان از طریق ارائه خدمات مشاوره، کاهش استرس شغلی و بهبود شرایط محیط کار ضروری است تا از فرسودگی شغلی و کاهش تعهد سازمانی جلوگیری شود. چهارم، باید مدیران منابع انسانی توانمندسازی شوند تا در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و اخلاقی نقش فعال‌تری ایفا کنند و سیاست‌های مسئولیت‌پذیری را در سراسر سازمان نهادینه سازند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های فناوری برای پایش عملکرد منابع انسانی، ارزیابی شاخص‌های مسئولیت‌پذیری و گزارش‌دهی شفاف ایجاد شود تا فرایندهای پاسخگویی و شفافیت در سازمان تقویت گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, human resource (HR) responsibility has emerged as a crucial dimension of corporate social responsibility (CSR), especially in industries characterized by high complexity, operational risk, and public exposure such as the airline sector. The growing social and environmental expectations from stakeholders have pressured organizations to transcend their traditional administrative and operational focus in HRM and embrace a more strategic and ethical role in fostering responsibility-driven workforces (Alcaraz et al., 2019). Scholars argue that integrating CSR principles into HR practices not only strengthens organizational legitimacy but also enhances employee work engagement, organizational justice, and organizational citizenship behaviors, which are vital for sustainable development (Farid et al., 2019).

Despite the increasing scholarly attention, there remains a significant conceptual and empirical gap concerning HR responsibility, particularly in developing contexts such as Iran where organizational policies often lack structured mechanisms to promote responsibility-driven employee behavior (Bagherinezhad et al., 2020). Research in similar sectors has shown that HR responsibility is shaped by cultural, psychological, and organizational elements including supportive culture, ethical leadership, organizational support, and social exchange dynamics (Bar-Haim & Karassin, 2018; Ghasemi et al., 2019; Hasirchaman et al., 2018). These components foster responsibility by nurturing trust, empathy, and communication skills, which in turn enhance psychological well-being and reduce burnout among employees (Mosadegh & Khoshghamat, 2020; Mosavi & Alvani, 2019).

International research also underscores the critical role of HRM in achieving CSR goals, arguing that responsible HR practices can build employees' psychological safety, reduce burnout, and foster long-term commitment (Zada et al., 2024). For instance, high employee participation, transparent reward systems, and empowerment-oriented practices have been linked to improved justice perceptions and stronger engagement with CSR initiatives (Rezaie et al., 2021; Sadeghimoghaddam et al., 2021). However, organizations often encounter barriers to implementing responsible HRM, such as lack of cohesive reward systems, insufficient ethical and skill-based training, and misalignment between personal and organizational values (Barrena-Martinez et al., 2018; De Stefano et al., 2018). These challenges are particularly critical in airline companies where employee performance directly affects public safety, operational efficiency, and customer trust.

Research has further shown that HR responsibility contributes not only to organizational performance but also to human capital sustainability. When organizations fail to support employee well-being while increasing workloads, they risk heightened burnout and turnover, while supportive, ethical work environments can counteract these effects (Nejati Karim Abad & Seyyed Nagavi, 2019; Zada et al., 2024). Moreover, responsibility is closely associated with psychological and emotional health; employees with stronger responsibility and communication skills are more resilient to stress and more productive (Hasirchaman et al., 2018).

In the digital era, some scholars have described the evolution of HR responsibility as "HRM 2.0," emphasizing the role of digital technologies, data-driven HR systems, and participatory leadership

cultures as core enablers of responsible HRM (Lase & Waruwu, 2025; Mulya, 2025). Such approaches can create transparent, accountable, and learning-oriented work environments where employees feel psychologically safe to engage in innovation and decision-making (Zada et al., 2024). However, achieving this transformation requires rethinking motivation and reward systems and empowering organizational leaders to serve as ethical role models (Bar-Haim & Karassin, 2018; De Stefano et al., 2018).

Other studies suggest that responsible HRM also reduces corporate hypocrisy and enhances stakeholder authenticity (Babu et al., 2020; Odunjo et al., 2025). When organizations genuinely embed responsibility into HR processes, employees identify more strongly with the organization and experience greater pride and belonging (Alcaraz et al., 2019; Farid et al., 2019), which fosters organizational social capital and resilience in times of crisis (Sadeghimoghaddam et al., 2021). In Iran, some evidence shows that HR responsibility can strengthen organizational agility and accountability while improving employee trust and commitment (Rezaie et al., 2021; Sadeghimoghaddam et al., 2021). Despite these advances, the literature reveals a lack of systematic, context-specific models of HR responsibility in the airline industry of Iran. Most prior research has addressed CSR at a general level, often overlooking the unique operational, cultural, and regulatory characteristics of aviation organizations (Bagherinezhad et al., 2020; Mosavi & Alvani, 2019). Therefore, this study aimed to fill this gap by designing a comprehensive and localized model of HR responsibility in Iran Air, which can support HR performance improvement, employee well-being, and sustainable organizational development (Tuyen Buia et al., 2025; Ziari & Ashrafi, 2024).

Methods and Materials

This study adopted an exploratory sequential mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, data were collected from 15 HR experts and senior managers at Iran Air using semi-structured interviews and close-ended questionnaires. Thematic analysis following the six-step framework by Braun and Clarke (2006) was used to identify codes, subthemes, and main components of HR responsibility.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 8,184 managers and employees at Iran Air. Based on Cochran's formula, a sample of 367 participants was selected through simple random sampling. A 26-item Likert-scale questionnaire was developed based on the qualitative findings and validated through expert review. Data were analyzed using SPSS for descriptive statistics and reliability analysis, SMART PLS for confirmatory factor analysis (CFA) and model fit assessment, and Super Decision for weighting the components and ranking them by importance.

Findings

The thematic analysis of the qualitative phase identified six main components of HR responsibility: (1) improving organizational welfare and health, (2) responsible HR behavior, (3) participation and supportive reward system development, (4) workplace development, (5) constructive interaction development, and (6) improvement of HR management functions.

The confirmatory factor analysis showed that all items had factor loadings above 0.5 and were statistically significant ($t > 1.96$), indicating convergent validity. The overall model goodness-of-fit index (GOF) was 0.552, which was considered acceptable. Among the six components, "constructive interaction development" received the highest weight (loading = 0.859), followed by "improving organizational welfare and health" and "workplace development." Conversely, "responsible HR behavior" had the lowest loading (0.545).

Reliability tests showed that Cronbach's alpha and composite reliability (CR) values for all components were above 0.7, confirming internal consistency. The Average Variance Extracted

(AVE) values were all above 0.5, indicating convergent validity, while discriminant validity was confirmed using the Fornell-Larcker criterion.

Discussion and Conclusion

The results highlight the multifaceted nature of HR responsibility and underscore the pivotal role of constructive interaction in fostering responsibility within HR systems in the airline sector. The high ranking of constructive interaction suggests that trust-building, open communication, and collaborative work practices are essential foundations of responsibility. This aligns with previous studies that showed how collaborative and participatory behaviors strengthen responsibility cultures in organizations (Farid et al., 2019). Similarly, (Mosavi & Alvani, 2019) found that responsibility is closely linked to empathy and accountability, which enhance employee calmness and satisfaction in high-stress work environments.

The prominence of organizational welfare and health further indicates that responsibility cannot be cultivated without ensuring employees' psychological safety, legal protections, and well-being. This finding is consistent with (Mosadegh & Khoshghamat, 2020), who demonstrated that workplace spirituality positively affects responsibility and performance. Likewise, (Hasirchaman et al., 2018) reported that responsibility and communication skills protect employees from mental health problems, highlighting the need for well-being-centered HR policies.

The study also confirmed the critical role of workplace development and organizational culture in strengthening HR responsibility. Supportive cultures and well-designed workplaces foster belonging, motivation, and collaboration, which in turn reinforce responsibility. This is in line with (Bagherinezhad et al., 2020), who showed that HR policies are most effective when aligned with supportive organizational cultures, and with (Bar-Haim & Karassin, 2018), who argued that CSR-driven cultures enable responsible HRM.

Furthermore, the results demonstrated that participation and supportive reward systems are key enablers of responsibility. Employees are more likely to act responsibly when they are engaged in decision-making and rewarded fairly for their contributions. This finding supports (Rezaie et al., 2021), who found that engagement and participation drive responsibility among academic staff, and (Sadeghimoghaddam et al., 2021), who emphasized the role of reward mechanisms in promoting CSR and organizational agility.

Although responsible HR behavior ranked lowest among the components, it remains a foundational prerequisite for HR responsibility, encompassing conscientiousness, loyalty, commitment, and spirituality at work. This is consistent with (Alcaraz et al., 2019), who linked responsible HR behavior to organizational reputation and sustainability, and (Farid et al., 2019), who found that responsibility improves organizational justice, engagement, and citizenship behavior.

Finally, the results highlighted the importance of improving HR management functions, including ethical decision-making, stakeholder engagement, social initiatives, and operational efficiency. This resonates with (De Stefano et al., 2018), who argued that HR must take a strategic role in CSR programs, and (Barrena-Martinez et al., 2018), who emphasized the critical role of HR managers in integrating CSR into HR processes.

Overall, this study provides empirical evidence for a comprehensive six-component model of HR responsibility tailored to the context of Iran's airline industry. The model emphasizes the centrality of constructive interaction, employee well-being, and supportive organizational systems in fostering responsibility. By embedding these elements, airline companies can enhance HR performance, build employee trust and commitment, and move toward sustainable organizational development (Tuyen Buia et al., 2025; Ziari & Ashrafi, 2024).

References

- Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M. F., & Pin, J. R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732>
- Altwaijri, A. S. (2025). Corporate Social Responsibility and Its Role in the Impact of Marketing Tools on Strategic Marketing. *Journal of Project Management*, 10(2), 367-374. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.1.003>
- Babu, N., De Roeck, K., & Raineri, N. (2020). Hypocritical organizations: Implications for employee social responsibility. *Journal of Business Research*, 114, 376-384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.034>
- Bagherinezhad, Z., Abdullahi, B., Hassanpour, A., & J'afarinia, S. (2020). Designing a model of social responsibility for human resource management in the electricity industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), -. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_205150_2715db4aea13d8d0a5508b43bbfecb62.pdf
- Bar-Haim, A., & Karassin, O. (2018). A multilevel model of responsibility towards employees as a dimension of corporate social responsibility. *J. Mgmt. & Sustainability*, 8, 1. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jms8§ion=25
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and Barriers in Socially Responsible Human Resource Management. *Sustainability*, 10(5), 1532. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/5/1532>
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/10/1731>
- Ghasemi, H., Farahani, A., & Iraj Naghandar, R. (2019). Designing the model role Social exchange on responsibility of AFC elite football and futsal referees. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(3), 67-79. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.45125.1910>
- Hasirchaman, A., Shakerinia, I., & Sadeghi, A. (2018). Relation Ship Between Communication Skills, Responsibility and Emotional Regulation with Mental Health at the Empeloe of Melli Bank. *Career and Organizational Counseling*, 10(34), 23-43. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99791.html
- Lase, D., & Waruwu, E. (2025). Corporate Social Responsibility in Management Human Resources (HRM) 2.0. 103-126. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch006>
- Mosadegh, H., & Khoshghamat, A. (2020). The Study of the Relationship Between Spirituality in Work and Responsibility with Educational Performance of Teachers of Elementary School in Qom City. *Theory and Practice in Teachers Education*, 5(8), 111-126. https://itt.cfu.ac.ir/article_1402_d34f5e5bad02c10aeb154b619e40a338.pdf
- Mosavi, A., & Alvani, J. (2019). The Application of Artificial Neural Network in Evaluating the Relationship between Nurses' Empathy, Accountability and Responsibility with Patient Relaxation in Emergency Wards [Research]. *Critical Care Nursing*, 12(3), 33-39. <http://jccnursing.com/article-1-460-en.html>
- Mulya, F. (2025). Integration of Human Resource Management and Leadership Culture in Corporate Social Responsibility. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(2), 630-641. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- Nejati Karim Abad, E., & Seyyed Nagavi, M. A. (2019). Examining the Effect of Mediating Role of Sustainability of Human Capital on Relationship between Increasing Working Hours and the Employees' Responsibilities. *Transformation management journal*, 10(1), 61-82. <https://doi.org/10.22067/pmt.v10i1.57009>
- Odunjo, O., Crane, A., & McDonagh, P. (2025). Stakeholder existential authenticity and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 62(1), 1-28.
- Rezaie, A., Sharifi, A., & Etemad ahari, A. (2021). Explaining the model of responsibility of the Faculty members of Farhangian University: A sequential explanatory mixed method. *Edu-Str-Med-Sci*, 13(6), 656-664. <http://edcbmj.ir/article-1-2465-en.html>
- Sadeghimoghaddam, A., Ashraf Ganjouei, F., & Tojari, F. (2021). The Correlation Model of E-Government and Organizational Agility with the Mediating Role of Social Responsibility in the staff of the Ministry of Sports and Youth [Research]. *Journal of Health Promotion Management*, 10(1), 91-102. <http://jhpm.ir/article-1-1264-en.html>
- Strazzullo, S., Mauriello, R., Corvello, V., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2025). How open innovation can improve companies' corporate social responsibility performance? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/beer.12535>

- Tuyen Buia, Q., Anh Doa, V. P., Ly Tranb, L., & Nguyen, P. M. (2025). Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Vietnamese Manufacturing Firms in the Digital Age. *Procedia Computer Science*, 253, 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Zada, S., Wang, Y., & Zada, M. (2024). Corporate social responsibility and employee burnout: The mediating role of psychological safety. *PLoS One*, 19(4), e0316601. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316601>
- Ziari, R., & Ashrafi, J. (2024). Examining the Impact of the Economic Dimension of Corporate Social Responsibility on Earnings Quality. *First International Conference on International Business, Economic Studies, and Humanities*.