



Exploring the Industry Activists' Experience and Interpretation of the Competitiveness of Iran Air ¹

Mehdi Nayehdar

PhD Candidate in Sociology of Economy and Development, Yazd University, Yazd, Iran

Masoud Hajizadeh Meymandi ²

Associate Professor in Sociology, Yazd University, Yazd, Iran

Received: 9 April 2023 Revised: 20 August 2023 Accepted: 26 August 2023

Abstract

The Islamic Republic of Iran Airlines (Iran Air) is one of the oldest global and regional airlines and the core of the Iran's aviation industry. Examining the activity status of this airline company over that past six decades indicates a downward trend in its share in the Iran's air transportation market as one of the most important indicators of airline competitiveness. In addition to the general business strategies of airlines and economic factors, what have significantly reduced Iran Air's competitive ability in the air transport market are the non-economic factors and social facts imposed on this firm from the outside. This study sought to analyze the interpretation and understanding of competitiveness as the core of the success or failure of economic enterprises and also to identify the social variables involved in the competitiveness of airlines from the perspective of top and senior managers of Iran Air. This study was conducted with a qualitative approach and thematic analysis method. The data were collected through semi-structured interviews with 23 former and current managers of Iran Air. PEST analysis tool was used to categorize the themes. The topics analyzed in the framework of political, economic, social and technological macro environmental variables are: the quality of government interventions, sanctions, the weakness of the regulatory body, the government's attitude towards air transportation, market structure, company characteristics, Iran Air Pension Fund crisis, management instability, state management limitations, fleet diversity, entry of competitors, exchange rate, peoples' attitudes, family size, religious beliefs, and distraction from technological developments. The results showed that among macro environmental variables, social variables (family size and religious beliefs) are considered great opportunities for boosting Iran Air's competitiveness.

Keywords: Sociology of Firm, Competitiveness, PEST Analysis, Air Transport, Airlines

1. Extracted from PhD dissertation at Yazd University, Yazd, Iran

2. Corresponding author. Email: mhadjizadeh@yazd.ac.ir



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

واکاوی تجربه و تفسیر کنشگران صنعت هواپیمایی از رقابت‌پذیری شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما)^۱

مهدی نایه‌در (دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه یزد، یزد، ایران)

naydar1@gmail.com

مسعود حاجی‌زاده میمندی (دانشیار جامعه‌شناسی، دانشگاه یزد، یزد، ایران، نویسنده مسئول)

mhadjizadeh@yazd.ac.ir

چکیده

شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) یکی از باسابقه‌ترین خطوط هوایی جهانی، منطقه‌ای و به‌تعبیری مادر صنعت هواپیمایی کشور است. بررسی روند فعالیت این شرکت هواپیمایی در شش دهه فعالیتش حاکی از روند نزولی آن در سهمش در بازار حمل‌ونقل هوایی کشور به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های رقابت‌پذیری خطوط هوایی است. علاوه بر استراتژی‌های کلی تجاری شرکت‌های هواپیمایی و عوامل اقتصادی، آنچه به‌طور درخور توجهی توان رقابتی هما را در بازار حمل‌ونقل هوایی کاهش داده است، عوامل غیراقتصادی و واقعیت‌های اجتماعی است که از بیرون بر این بنگاه تحمیل شده و بر رقابت‌پذیری آن تأثیرگذار بوده است. این مقاله، در پی واکاوی تفسیر و فهم رقابت‌پذیری به‌عنوان هسته اصلی موفقیت یا شکست بنگاه‌های اقتصادی و همچنین شناسایی متغیرهای اجتماعی دخیل در رقابت‌پذیری خطوط هوایی از دیدگاه مدیران عالی و ارشد هما بود. مطالعه با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون (تحلیل تماتیک) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از مدیران پیشین و کنونی هما

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه دانشگاه یزد است.

جمع‌آوری شد. برای دسته‌بندی مضامین از ابزار تجزیه و تحلیل PEST بهره گرفته شد. مضامین احصاء شده در چارچوب متغیرهای کلان محیطی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری عبارت‌اند از: مداخلات دولت، تحریم، ضعف نهاد تنظیم‌کننده، نگرش دولت به حمل‌ونقل هوایی، ساختار بازار، ویژگی‌های بنگاه، بحران صندوق بازنشستگی هما، نبود ثبات مدیریتی، تنگناهای مدیریت دولتی، تنوع ناوگان، ورود رقبا، نرخ ارز، نگرش‌های شهروندان، بُعد خانوار، اعتقادات و باورهای مذهبی و پرت‌شدگی از تحولات فناوری. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، در بین متغیرهای کلان محیطی، متغیرهای اجتماعی (بعد خانوار و اعتقادات و باورهای مذهبی) برای رقابت‌پذیری هما فرصت‌ساز هستند.

کلیدواژه‌ها: جامعه‌شناسی بنگاه، رقابت‌پذیری، تجزیه و تحلیل PEST، حمل‌ونقل هوایی، خطوط هوایی.

۱. مقدمه

شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) به‌عنوان یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های هواپیمایی جهان و شرکت هواپیمایی ملی و حامل پرچم^۱ طی فعالیت شصت‌ساله خود، با فراز و نشیب‌های مختلفی روبه‌رو بوده است. براساس گزارش‌های جهانی حمل‌ونقل هوایی که توسط ایکائو^۲ منتشر می‌شود، شرکت هواپیمایی هما که در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی تأسیس شد، در دهه اول فعالیت خود در زمره شرکت‌های با رشد سریع جهان و هم‌تراز با شرکت هواپیمایی ملی ترکیه بود (ایکائو، ۱۹۷۴، ص. ۵)، اما به‌رغم دوران طلایی اولیه، در دهه اخیر این شرکت هواپیمایی به‌عنوان شرکت هواپیمایی حامل پرچم، با مشکلات متعددی اعم از کاهش سهم در جابه‌جایی در پروازهای بین‌المللی و داخلی، بحران زیان‌انباشته و بحران صندوق بازنشستگی مواجه بوده است. آمار ارائه‌شده توسط سازمان هواپیمایی کشور گواهی بر تنزل جایگاه هما در صنعت هواپیمایی کشور است. براساس گزارش آماری سازمان هواپیمایی کشوری (سالنامه آماری)، سهم هما در جابه‌جایی مسافر در پروازهای

1. Flag carrier

2. International Civil Aviation Organization (ICAO)

داخلی از ۲۳ درصد در ابتدای دهه نود (۱۳۹۰) به ۱۳/۵ درصد در سال ۱۳۹۹ کاهش یافته است. سهم این شرکت در پروازهای بین‌المللی در مدت مشابه نیز از ۴۱ درصد به ۲۱/۱ درصد کاهش یافته است (سازمان هواپیمایی کشوری، ۱۴۰۰، ص. ۲۸).

نکته حائز اهمیت این است که علاوه بر استراتژی‌های کلی تجاری شرکت‌های هواپیمایی، ساختار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشورهایی که شرکت‌های هواپیمایی در آن‌ها مستقر هستند، به طور درخور توجهی رقابت ملی، منطقه‌ای و جهانی آن‌ها را شکل می‌دهد و به شرایط کشور متبوع آن‌ها وابسته است (حشمتی و کیم، ۲۰۱۶، ص. ۵)؛ به عبارتی توان رقابتی یا رقابت‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی امری بسترمند و واقعیتی متأثر از زمان و مکان است؛ بر این اساس، این پژوهش در پی آن است به درک و تفسیر ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دخیل در رقابت‌پذیری از منظر و خوانش مدیران عالی و ارشد این شرکت هواپیمایی پرداخته و همچنین به شناسایی متغیرهای اجتماعی مرتبط با رقابت‌پذیری شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (که در ادامه به اختصار «هما» نامیده می‌شود) به مثابه یک بنگاه اقتصادی بپردازد. خوانش کنشگران علاوه بر معنا و تفسیر فعالان صنعت، امکان تشریح و دلایل کاهش توان رقابتی و نیز شناخت آسیب‌شناسانه آن را فراهم می‌کند؛ بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش این است که مدیران عالی و ارشد هما متغیرهای دخیل در رقابت‌پذیری این شرکت را چگونه درک و تفسیر می‌کنند؟ و بسترها و دلایل این پدیده را چه می‌دانند؟

۲. مبانی نظری تحقیق

۲.۱. پیشینه تحقیق

مطالعه رحمان^۱ و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان «تحلیل رقابتی صنعت هواپیمایی: مطالعه موردی خطوط هوایی بیمان بنگلادش» در زمره مطالعاتی است که با ابزار تحلیلی PEST به تجزیه و تحلیل عملکرد رقابتی این شرکت هواپیمایی پرداخته است. محققان در این مطالعه درصدد پاسخ به این سؤال بودند که «چه عواملی باعث موفقیت خطوط هوایی بیمان بنگلادش می‌شود؟» این مطالعه به روش کیفی انجام شد و محققان برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با دو گروه مشتریان و مدیران ارشد شرکت بهره بردند. این مطالعه نشان می‌دهد، مسافران از اینکه می‌توانند به زبان خودشان با خدمه ارتباط برقرار کنند و نیز از سرو غذای با طعم آشنا برای آن‌ها و اجازه حمل اضافه‌بار، احساس راحتی می‌کنند. مهمان‌نوازی، هدف قرار دادن فرهنگ، غذا و زبان برای دستیابی به سهم زیاد بازار در کنار مزایایی مانند باراضافی باعث پیشی گرفتن بیمان از رقبای قدرتمند خود شده است. همچنین نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، وفاداری بی‌نظیر و احساس میهن‌پرستی به خطوط هوایی بیمان کمک زیادی به حفظ پایگاه مشتریان خود کرده است.

مورلند^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود با عنوان «چشم‌انداز مزیت رقابتی ملی قطب‌های هوانوردی جهانی» که در زمره تحقیقات کیفی درمورد محرک‌های رقابت‌پذیری است، با تمرکز بر سه شرکت هواپیمایی بزرگ خاورمیانه (اتحاد، امارات و قطر ایرویز) در پی بررسی عناصر کلان محیطی مؤثر بر رقابت‌پذیری یک کشور در صنعت هوانوردی بودند. آن‌ها در این مطالعه در پی پاسخ‌گویی این سؤال‌اند که محرک‌های موفقیت این سه شرکت به‌عنوان قطب‌های هوانوردی جهانی چیست؟ این مطالعه نشان می‌دهد، درحالی‌که عوامل محیطی کلان مانند مزیت جغرافیایی، زیرساخت‌های فیزیکی و جذابیت تجاری برای توسعه

1. Rahman

2. Moreland

موفقیت آمیز صنعت هواپیمایی مهم هستند، لزوماً تضمین کننده موفقیت شرکت های هواپیمایی نیستند؛ بلکه آنچه بیش از همه عوامل مهم است، رویکرد دولت ها به توسعه صنعت هواپیمایی و دارا بودن چشم انداز برای توسعه صنعت و پشتیبانی و سرمایه گذاری صحیح برای اطمینان از تحقق آن توسط دولت است.

مطالعه کیم^۱ (۲۰۲۳) با عنوان «نقش منابع و قابلیت ها در رقابت پذیری خطوط هوایی و موقعیت رقابتی (مورد شرکت هواپیمایی ویت جت)» در زمره مطالعاتی است که با هدف توسعه الگویی برای بررسی تأثیر منابع و قابلیت ها بر رقابت پذیری شرکت های هواپیمایی و موقعیت رقابتی با تمرکز بر شرکت هواپیمایی ویتنام انجام شده است. یافته های این مطالعه حاکی از این است که منابعی مانند منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی به ویژه ناوگان، نقش مهمی در رقابت پذیری شرکت هواپیمایی ایفا می کند. همچنین شرکت های هواپیمایی برای حفظ موقعیت رقابتی در مقایسه با رقبا باید دائماً رقابت خود را با توسعه خدمات سریع (زمان خرید بلیت، ورود، موقعیت های رسیدگی)، قابل اعتماد بودن (به موقع، ایمن) راحتی (خرید آسان بلیت، شبکه گسترده مسیر، فرایند خدمات ساده، دسترسی آسان به اطلاعات) و داشتن سیاست قیمت مناسب (کیفیت تطبیق قیمت، سیاست قیمت گذاری انعطاف پذیر) بهبود بخشند.

پارک^۲ و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه خود با عنوان «تحقیق مقایسه ای بین المللی در مورد کارایی فنی شرکت های هواپیمایی چینی در حمل و نقل هوایی» نشان می دهند که مکانیسم مدیریت، عملکرد نامساعد و محیط نهادی توسعه دلایل عدم کارایی فنی و تخصیص ضعیف منابع اکثر شرکت های هواپیمایی چینی بود. بنابراین، بهبود رقابت یک شرکت هواپیمایی نیاز به بهبود هم در محیط نهادی و هم در سازوکار مدیریت دارد.

1. Kim
2. Park

ملکی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه خود با عنوان «ارائه چارچوب عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی» به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر روی رقابت‌پذیری در دو سطح بنگاه و صنعت در حوزه هوانوردی بوده‌اند. بر اساس نتایج این مطالعه که جامعه نظری آن متشکل از خبرگان، مدیران و کارشناسان شرکت هواپیمایی هما و صنعت هوانوردی است، عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری در سطح شرکت عبارت‌اند از: تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی استخدام‌شده در بنگاه یا شرکت، تعداد و ترکیب ناوگان حمل‌ونقل بنگاه، تنوع خدمات ارائه‌شده به مشتریان، همکاری با مشاوران بین‌المللی کسب‌وکار، تاب‌آوری بنگاه در برابر تکانه‌های محیطی، برنامه‌های بازاریابی و برندینگ بنگاه، ملاحظات مربوط به ایمنی و شبکه پروازی و فرودگاه‌های همکار شرکت. همچنین نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، میزان اجماع سیاست‌گذاران کلیدی در مورد مسائل محوری و اساسی این صنعت و چشم‌انداز آن، زیرساخت‌های موردنیاز و محدودیت‌های انتقال فناوری به‌ویژه در واردات هواپیمای نو، عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری دارای اولویت در سطح صنعت هستند. در مطالعه کردبچه و جعفرزاده (۱۳۹۲) با عنوان «تخمین اضافه هزینه‌های عملیاتی شرکت هواپیمایی هما» این سؤال مطرح است: چرا این شرکت عملکرد مالی ضعیفی داشته و برای یک دوره طولانی زیان‌ده بوده است؟ نتایج نشان می‌دهد، پروازهای خالی معلول پروازهای تکلیفی، دوفرودهایی بودن در کنار سن زیاد ناوگان این شرکت، از مهم‌ترین این دلایل هستند؛ البته عوامل دیگری مانند تنوع ناوگان، ضعف مدیریت و تحریم‌های خارجی بر شکل‌گیری چنین نتایجی مؤثر بوده‌اند.

۲.۲. چارچوب نظری تحقیق

یکی از اولویت‌های مهم در جامعه‌شناسی اقتصادی، مطالعه بنگاه‌ها است. درحالی‌که اقتصاددانان در مطالعات خود عمدتاً روی یک بنگاه مجرد کار می‌کنند، جامعه‌شناسان به جمع بنگاه‌ها و محیط آن‌ها می‌پردازند (سوئدبرگ، ۱۳۹۵، ص. ۲۰۰). یکی از مفاهیم مشترک بررسی‌شده در بین اقتصاددانان و جامعه‌شناسان، مفهوم رقابت است. به تعبیر

وینگشتاین، رقابت در حکم خوشه‌های مفهومی^۱ است که هم در خدمت علم اقتصاد و تحقق اهداف تبیینی آن است و هم به غنای نظری و تبیینی در جامعه شناسی کمک می‌کند و امکان تحلیل جامعه‌شناختی از کنش‌های اقتصادی و اجتماعی را فراهم می‌کند (علی‌نژاد، ۱۳۹۷، ص. ۹۲).

رقابت‌پذیری^۲ به‌عنوان هسته اصلی موفقیت یا شکست بنگاه‌ها، موضوعی است که محققان حوزه‌های مختلف علمی به‌طور مکرر درباره آن بحث می‌کنند. از دهه ۱۹۶۰، دستیابی به رقابت‌پذیری در سطح یک بنگاه توجه چشمگیری را به خود جلب کرده و منجر به شکل‌گیری مجموعه‌ای از متون پربار شده است (فلانگان^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). پورتر می‌گوید: «این بنگاه‌ها هستند، نه ملت‌ها که در بازارهای بین‌المللی رقابت می‌کنند» (پورتر، ۱۹۹۸). شرکت‌ها در واقع در عرصه جهانی رقابت می‌کنند و با رقابت مستقیم روبه‌رو می‌شوند. محققان سعی زیادی در ارائه تعاریف رقابت‌پذیری کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند در مورد تعریف آن به اجماع برسند.

دکروز^۴ (۱۹۹۲) پیشنهاد کرد که رقابت‌پذیری را می‌توان به‌عنوان توانایی یک شرکت برای طراحی، تولید یا بازاریابی محصولاتی برتر از محصولات ارائه‌شده توسط رقبای از جمله کیفیت‌های قیمتی و غیرقیمتی، تعریف کرد. جانسون^۵ (۱۹۹۲) و هامر و چمپی^۶ (۱۹۹۳) رقابت‌پذیری را توانایی یک شرکت برای دستیابی به ارزش یا سود بیشتر تعریف می‌کنند. با توجه به تعاریف متنوع از رقابت‌پذیری، جمع‌آوری فهرستی جامع از تعاریف رقابت‌پذیری بنگاه‌ها، دشوار است. لو^۷ (۲۰۰۶) معتقد است بحث در مورد رقابت‌پذیری بنگاه هنوز ادامه دارد.

1. Conceptual clusters
2. Competitiveness
3. Flanagan
4. D'Cruz
5. Johnson
6. Hammer & Champy
7. Lu

نظریه‌های مسلط درباره رقابت‌پذیری بنگاه مانند نظریه رقابت پورتر، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد مدیریت استراتژیک، به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد جامعه ایرانی در نیم‌قرن گذشته از جمله وقوع انقلاب، جنگ تحمیلی و تحریم‌های اقتصادی و نیز تفاوت عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری از کشوری به کشور دیگر، محدودیت‌های کاربردی برای مطالعه رقابت‌پذیری دارند؛ بنابراین برای دستیابی به اهداف پژوهش، در این مقاله از چارچوب تحلیلی PEST که مخفف چهار منبع تغییر (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری)^۱ است، بهره گرفته شد. یکی از ویژگی‌های تجزیه و تحلیل PEST این است که عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری از کشوری به کشور دیگر، بسته به شرایط سیاسی متفاوت است.

تجزیه و تحلیل PEST ابزار مفیدی برای بررسی محیط عمومی رقابت‌پذیری بنگاه است و محققان از آن برای شناسایی محیطی که بنگاه در آن فعالیت می‌کند، استفاده می‌کنند (وازکز^۲ و همکاران، ۲۰۱۸، ص. ۳). اجزای تجزیه و تحلیل PEST که ارزش بنیادی برای یک بنگاه دارند، عبارت‌اند از:

سیاسی: با سیاست دولت و آثار آن سروکار دارد و عناصر قانونی مانند سیاست مالیاتی، ثبات دولت و مقررات دولتی و... را در بر می‌گیرد؛

اقتصادی: اقتصاد بر هر صنعتی تأثیر مستقیم دارد. عوامل مؤثر بر اقتصاد یک کشور عبارت‌اند از: نرخ تورم، نرخ ارز، تولید ناخالص داخلی، نرخ بیکاری و سیاست پولی و مالی؛

اجتماعی: ارزش‌ها، باورها و سبک زندگی یک جامعه، مذهب غالب، زبان و نگرش به محصولات معین، از جمله عوامل اجتماعی-فرهنگی مؤثر بر تقاضای محصولات و خدمات یک بنگاه هستند؛

1. Political, Economic, Social and Technological (PEST)
2. Vazquez

فناوری: فناوری تأثیرات خود را بر هر صنعتی می‌گذارد. برای بقا در صنعت، شرکت باید خود را به‌روز نگه دارد. توسعه فناوری منجر به کاهش هزینه‌های و افزایش رضایت مشتریان می‌شود. نوآوری ممکن است به گسترش صنعت موجود و گشایش صنعت جدید منجر شود. درهای فرصت یک شرکت باید در استفاده از منابع بسیار کارآمد باشد؛ زیرا در نهایت هزینه تمام‌شده به مشتری منتقل می‌شود که می‌تواند با استفاده از فناوری برای رقابت شدید در بازار حذف شود (رحمان و همکاران، ۲۰۱۵، ص. ۳).

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش تحلیل تماتیک^۱ (تحلیل مضمون) انجام شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست؛ بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۳). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۲۳ نفر از مدیران عالی و ارشد شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر مدیرعامل، معاونان مدیرعامل، مدیران کل مستقل و مدیران کل پیشین و فعلی شرکت بودند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. مصاحبه‌شوندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در مرحله بعد با روش حداکثر تنوع، اطلاعات پایه‌ای استخراج شد. سؤالاتی که اهداف اصلی تحقیق را دنبال می‌کرد، عبارت بودند:

- ارزیابی جنابعالی از شش دهه فعالیت هما چیست؟ این شرکت چه روندی را در این شش دهه از حیث توان رقابتی طی کرده است؟ اگر ممکن است به تفکیک هر دهه بیان کنید.

- عوامل سیاسی اعم از رویدادهای سیاسی داخلی و بین‌المللی، رویکرد حاکمیت، فشارهای سیاسی و... که در ایجاد فرصت یا تهدید برای افزایش توان رقابتی هما نقش دارند، کدام‌اند؟
- عوامل اقتصادی اعم از متغیرهای اقتصاد کلان یا متغیرهای اقتصاد خرد که در ایجاد فرصت یا تهدید برای افزایش توان رقابتی هما نقش دارند، کدام‌اند؟
- عوامل اجتماعی اعم از ارزش‌ها و نگرش‌ها و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که در ایجاد فرصت یا تهدید برای افزایش توان رقابتی هما نقش دارند، کدام‌اند؟
- چرا هما از یک ایرلاین با رشد سریع در دهه اول فعالیت به شرکتی زیان‌ده در دهه اخیر رسیده است؟

با توجه به پاسخی که مشارکت‌کنندگان به سؤالات می‌دادند، محقق خرده‌سؤالاتی را حین مصاحبه می‌پرسید تا همه جوانب موضوع مشخص شود. در انجام مصاحبه‌ها سعی شد هر جایی که محقق به این نتیجه رسید که داده‌ها حاوی مطلب تازه‌ای نیست که بر یافته‌های پیشین پژوهش بیفزاید، مصاحبه‌ها متوقف شود؛ بر این اساس، اشباع نظری داده‌ها مشخص شد. در مرحله تحلیل داده‌ها، ابتدا روش کدگذاری توصیفی و در مرحله بعد کدگذاری تفسیری صورت گرفت. در این مسیر، استخراج واحدهای معنا، کدگذاری، مقوله‌بندی و درنهایت دسترسی به مضمون روی داده‌ها انجام گرفت.

با توجه به اینکه مصاحبه‌های انجام‌شده از نوع مصاحبه‌نخبگانی^۱ بود، برای روایی مصاحبه‌ها از اشکال مختلف مثلث‌بندی^۲ از جمله مصاحبه با گروه‌های مختلف پاسخ‌دهندگان^۳ و انجام مصاحبه با تعداد زیادی از افراد^۴ استفاده شد (ناتو، ۲۰۱۹، ص. ۵). همچنین برای تعیین اعتبار تحلیل مضمون از فرایند دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان یا

-
1. Elite interviews
 2. Triangulation
 3. Different categories of interviewees
 4. Large number
 5. Natow

به اصطلاح، روش کنترل اعضا استفاده شد که یکی از فرایندهای کاملاً رایج برای ارزیابی تحلیل‌های مضمون است. در این فرایند، پژوهشگر، نتایج تحلیل‌های خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان پژوهش قرار می‌دهد و از آن‌ها می‌خواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهشگر و تجارب خودشان، اظهار نظر کنند. چنین کاری، این فرصت را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد تا به‌طور جدی‌تر و قوی‌تری درباره مسائل مطرح‌شده اظهار نظر کنند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص. ۱۹۱). معنا، کدگذاری، مقوله‌بندی و در نهایت دسترسی به مضمون روی داده‌ها انجام گرفت. نحوه احصاء مضامین در جدول (۱) ارائه شده است. این توضیح نیز ضروری است که با توجه محدودیت مقاله در تعداد صفحات و کلمات، برای هر مضمون در مقاله فقط یک گزاره و یک مفهوم بیان شده است.

جدول ۱. نحوه استخراج مضامین تحقیق

مضمون	مفهوم	گزاره
مداخلات دولت	مسیرهای پروازی تکلیفی	این هواپیما با هزاران دلار مثلاً می‌ره مثلاً با ۴۰۰ دلار درآمد؛ منطقی نیست، اما دولت تشخیصش این است.
	خدمات تکلیفی	میان می‌گن از این به بعد به دانشجویان ۵۰ درصد تخفیف می‌دهیم؛ مثلاً میلیاردها تومان پول از جیب ایران ایر خارج می‌شود. وقتی که دانشجویان می‌رفتند مالزی، ۵۰ درصد پولشون را نمی‌دادند.
	نیروی انسانی تکلیفی	ما بیشترین ضربه را که در این سیستم می‌خوریم، از طرف کسانی است که با فشار و پارتی وارد شده‌اند. نه می‌شود به آن‌ها بگوییم که بالای چشمشان ابروست و نه کار می‌کنند. جای دیگران را هم تنگ کرده‌اند.
	خریده‌های تکلیفی	ما اگه به خودمون بود مطلقاً نمی‌رفتیم هواپیمای ۳۳۰ صفر از ایرباس بخریم. اصلاً مقرون به صرفه نبود.
	واگذاری دارایی‌ها	سازمان از ابتدا هم تمایل نداشت که گروه هتل‌های هما، ایران ایرتور رو از دست بده. این‌ها تکلیفی بود.
تحریم	محدودیت‌های مستقیم	به دلیل تحریم عضویت ایران در اتاق کلر یاتا تعلیق شده است.

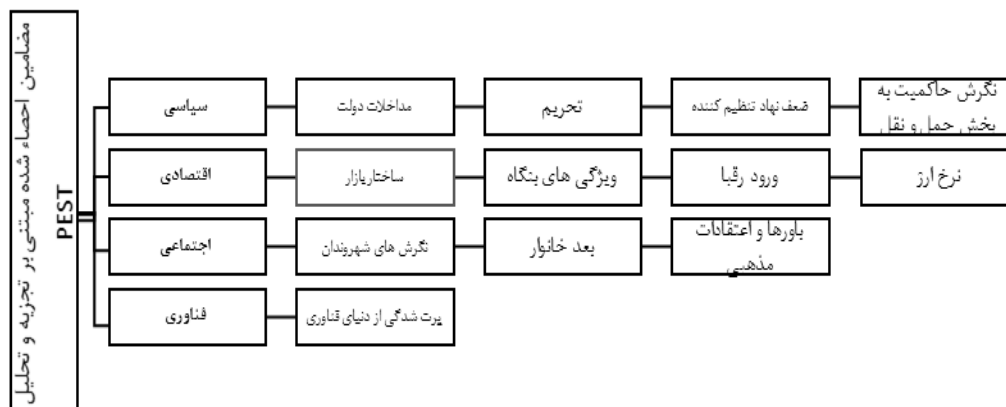
1. Member checking

مضمون	مفهوم	گزاره
	صنعت هواپیمایی	
ضعف نهاد تنظیم‌کننده	ضعف در اعمال نظارت راهبردی	سازمان هواپیمایی کشوری خودش را کشیده است کنار و می‌گوید به نظر من می‌گه به من ربطی ندارد؛ البته تا به حدودی می‌گوید آقا رقابت هست، ولی در این رقابت ناسالم دارد مملکت ضرر می‌کند.
نگرش دولت به حمل و نقل هوایی	نگرش به بهره‌برداران صنعت	از ابتدای انقلاب نگاه به این بوده که اقشار مرفه و برخوردار از حمل و نقل هوایی استفاده می‌کنند.
ساختار بازار	تقسیم بازار	عنوان می‌شود که اینها با همدیگر دارند رقابت می‌کنند، لیکن آمدند از سال ۹۷ بازار را بین خودشان تقسیم کردند.
ویژگی‌های بنگاه	بحران صندوق بازنشستگی هما	الآن تعداد بازنشستگان هما از تعداد شاغلان هما بیشتر است و حقوق آنها را هما باید از محل درآمدهای خودش بدهد که بار مالی سنگینی را بر هما تحمیل می‌کند.
	نبود ثبات مدیریتی	الآن دیگر عمر مدیریت در هما به چند ماه رسیده است.
	تنگناهای مدیریت دولتی	در بخش خصوصی یک نفر تصمیم می‌گیرد. در هما تصمیم‌گیری تحت تأثیر مراجع مختلفی است.
	تنوع ناوگان	تنوع زیاد تاپ‌های هواپیما موجب افزایش هزینه‌های انبارداری بابت نگهداری قطعات و هزینه‌های آموزشی کارکنان تعمیرات و عملیات می‌شود.
ورود رقبا	شرکت‌های هواپیمایی غیردولتی	الآن بیش از ۲۵ شرکت غیردولتی داریم، ولی همه‌شون فعال نیستند و بعضی‌هاشون. شاید حدود ۱۸ - ۱۷ تاشون در حال حاضر فعال باشند.
نرخ ارز	هزینه‌های ارزی	بیش از ۶۰ درصد هزینه‌های حمل و نقل هوایی ارزی است.
نگرش‌های شهروندان	نگرش شهروندان به مصرف تظاهری	برخی از مسافران در پروازهای بین‌المللی در خطوطی که هما پرواز داره، شرکت خارجی را ترجیح می‌دهند.
	نگرش شهروندان به عرق ملی	برای مردم سرنوشت هما مهم نیست؛ همایی که هواپیمایی حامل پرچم ایران است.
	نگرش شهروندان به حقوق مسافر	هرچی که جلوتر می‌ریم، مشتریامون آگاه‌تر می‌شن به حق و حقوقشون.
بُعد خانوار	جمعیت خانواده	دهه ۶۰ شما خانواده می‌دیدید یک پدر و مادر هستند و شاید سه یا چهار تا فرزند داشتند؛ لذا وقتی می‌خواست سفر برود این خانواده در سال، مثلاً دو

مضمون	مفهوم	گزاره
		سال یکبار مشهد بروند، ۶ تا ۵ تا یا حداقل چهار تا بلیت هواپیما می‌خرید می‌رفت، ولی الان آن خانواده یک نفره باشد، یا یک زن و شوهر باشد یا یک خانواده باشند با یک فرزند، می‌گن ما که حالا ۳ نفر هستیم، می‌ریم بلیت می‌خریم.
اعتقادات و باورهای مذهبی	زیارت اماکن مذهبی	مسافره‌های زیارتی مثلاً تحت هر شرایطی طرف تولد امام رضا باید برود حرم، یا اربعین باید برود به کربلا، یعنی تحت هر شرایطی شده، تمام زندگیش هم که تحت تأثیر قرار بگیرد برایش اهمیت ندارد، می‌رود.
پرت‌شدگی از تحولات فناوری	فرسودگی ناوگان	هما تا وقتی که هواپیمایش خوب بود، درآمد عالی داشت. ما در همین فرودگاه مهرآباد روزی ۱۰۰ تا ۱۲۰ تن بار از اینجا می‌رفت بیرون.

۴. یافته‌های تحقیق

در تحقیق حاضر ۱۲ مضمون استخراج شد که با توجه به چارچوب نظری تحقیق مبتنی بر تجزیه و تحلیل PEST، مضامین احصاء شده در چهار دسته عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری طبقه بندی و ارائه شده‌اند. شکل (۱) شمای کلی مضامین احصاء شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مضامین احصاء شده مبتنی بر تجزیه و تحلیل PEST

۴. ۱. عوامل سیاسی

براساس یافته‌های تحقیق، عوامل سیاسی دخیل در رقابت‌پذیری هما عبارت‌اند از: مداخلات دولت، تحریم، ضعف نهاد تنظیم‌کننده (سازمان هواپیمایی کشوری) و نگرش حاکمیت به بخش حمل‌ونقل. در ادامه درباره هر یک از این موارد شرح داده می‌شود.

۴. ۱. ۱. مداخلات دولت

براساس یافته‌های مطالعه، مسیرهای پروازی تکلیفی، خدمات تکلیفی، نیروی انسانی تکلیفی، خریدهای تکلیفی و واگذاری دارایی هما از مهم‌ترین اشکال مداخله دولت هستند که نقش مهمی در کاهش توان رقابتی هما داشته‌اند و دارند. مداخلات دولتی از طریق کاهش درآمدها، افزایش هزینه‌ها و خروج شرکت از مسیر بازرگانی، توسعه شرکت و به تبع توان رقابتی آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. مسیرهای پروازی تکلیفی داخلی عمدتاً تحت‌تأثیر فشار نمایندگان مجلس برای اختصاص پرواز به شهرهای حوزه انتخابیه آن‌ها صورت می‌پذیرد. به‌علاوه، پروازهای تکلیفی خارجی که براساس تصمیمات کلان دولت در عرصه سیاست خارجی بین کشورها برقرار می‌شود، به دلیل محدودیت ناوگان شرکت موجب حذف مسیرهای پروازی سودآور شرکت و جایگزینی با مسیرهای زیان‌ده می‌شود که نتیجه آن زیان مضاعف شرکت است. برخی دیگر از اشکال مداخله از جمله خدمات تکلیفی در قالب اجبار به ارائه تخفیف به برخی از اقشار جامعه و نیز واگذاری دارایی‌های هما که مصادیق برجسته آن واگذاری مجموعه هتل‌های هما و واگذاری هواپیمایی ایران ایرتور است، موجب محرومیت این شرکت از درآمدهای مستقیم و جانبی شده است. نیروهای تکلیفی نیز موجب افزایش هزینه‌های شرکت شده است. مداخلات دولت صرفاً محدود به مسیرهای پروازی، نیروی انسانی و دارایی‌های شرکت نیست، بلکه خرید ناوگان را نیز که تصمیمی بازرگانی است، در بر می‌گیرد. خرید هواپیماهای آی‌تی‌آر (ATR) نمونه اخیر خریدهای تکلیفی است. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار کرد: «پرواز تهران-کاراکاس نمونه بارز پروازهای تکلیفی در پروازهای بین‌المللی هما است. می‌ریم یک پرواز می‌داریم که این پرواز از اینجا بلند شه،

بره کاراکاس در آمریکای مرکزی به زمین بشینه. خُب فاصله ۱۷-۱۶ ساعته. طبیعتاً هر هواپیمایی توان این رو نداره که از اینجا بلند شه؛ مثلاً از غرب آسیا بلند شه و بره تا آمریکای مرکزی. برای انجام این کار مثلاً توی ناوگان ما هواپیمای ۷۴۷ تنها هواپیمایی است که توان انجام این پرواز رو داره. خُب ۷۴۷ هواپیمایی بزرگ و یک ابرهواپیماست با هزینه گزاف برای هر سایکل پروازی؛ یعنی هر نشست و برخاست یک هزینه، یک هواپیمای پرخرج، پرمصرف از حیث سوخت و مثلاً ۴۸۰ - ۴۷۰ تا صندلی با انبارهای بزرگ بار، اما وقتی این پرواز از اینجا بلند می‌شه و میره به کاراکاس، با ۵ تا مسافر می‌ره؛ چون ما اونجا کاری نداریم. توجه می‌کنین مسافر زیادی از حیث تجاری، سیاسی مبادلات پژوهشی و دانشگاهی، خیلی کاری نداریم، ولی باید بریم. از اون ور هم با ۷ مسافر برمی‌گردیم؛ یعنی عملاً هواپیما خالی داره می‌ره و خالی داره برمی‌گرده. هزینه بسیار بسیار هنگفتی رو به دوش شرکت بار می‌کنه؛ درحالی‌که بازگشت مادی نداره. شما اگر مدیر یک ایرلاین باشین که کار بازرگانی داره انجام می‌ده، هیچ وقت اجازه انجام این پرواز رو نمی‌دید و می‌گید نمی‌صرفه. این هواپیما با هزاران دلار می‌ره مثلاً با ۴۰۰ دلار درآمد، منطقی نیست، اما دولت تشخیصش این است. مسیرهای تکلیفی در مسیرهای با مسافر اندک و با اهداف سیاسی دولت‌ها دو اثر منفی بر عملکرد شرکت دارد. از یک سو موجب می‌شود در یک مسیر زیان‌ده پرواز کنیم و از سوی دیگر باعث می‌شود برای اختصاص پرواز، یکی از مسیرهای سودآور مانند تهران-پکن-توکیو را حذف کنیم و عملاً دو زیان عمده به شرکت تحمیل می‌شود؛ بدون آنکه دولت خود را مکلف به جبران زیان بداند»^۱.

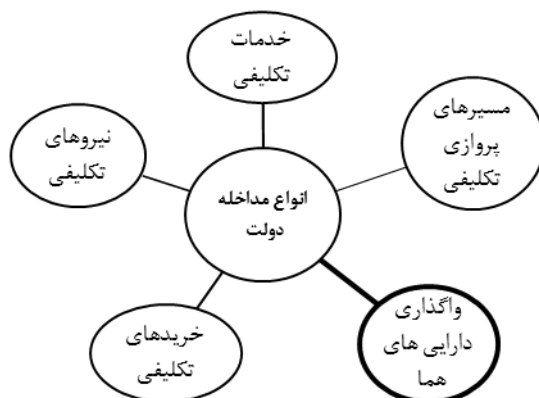
«میان می‌گن از این به بعد به دانشجویان ۵۰ درصد تخفیف می‌دهیم؛ مثلاً میلیاردها تومان پول از جیب ایران‌ایر خارج می‌شود. وقتی که دانشجویان می‌رفتند مالزی، ۵۰ درصد پولشون را نمی‌دادند یا مثلاً می‌گن به خانواده شهدا و جانبازان ۵۰ درصد باید تخفیف بدهید. باز هم

۱. عبارات داخل گیومه عیناً از متن مصاحبه‌های انجام‌شده استخراج شده و به دلیل رعایت ملاحظات اخلاقی از ذکر عنوان مشارکت‌کننده پرهیز شده است.

میلیاردها تومان تخفیفی که پولش را به ما نمی دهند، می گن فقط شما موظفید به عنوان یک شرکت دولتی دستورات دولت را اجرا کنید و ما هم این کار را می کنیم و تخفیف می دهیم، ولی این را مثلاً به زاگرس نمی توانند بگویند».

یکی دیگر از مشارکت کنندگان در مطالعه اظهار کرد: «ما اگه به خودمون بود، مطلقاً نمی رفتیم هواپیمای ۳۳۰ صفر از ایرباس بخریم. اصلاً مقرون به صرفه نبود. اگر اون فضا بعد از دوره برجام ایجاد شده بود و اگر ما شرکتی بودیم که اختیارمون دست خودمون بود و کار اقتصادی انجام می دادیم و برنامه ریزی اقتصادی انجام می دادیم، سراغ هواپیمای نو نمی رفتیم. می رفتیم تو بازار با پول یک دونه از اینا ۲۰-۱۵ تا هواپیمای مثلاً پنج سال کارکرده می گرفتیم با همین کیفیت. ما اگر اون موقع به اصطلاح عقل معاش داشتیم به عنوان شرکت بازرگانی، چند تا بازرگان بودیم نشسته بودیم به موضوع نگاه می کردیم، مطلقاً نمی رفتیم هواپیمای نوی مثلاً ۹۰ میلیون یورویی رو خریداری کنیم؛ دلیلی نداشت. می اومدیم با ۹۰ میلیون یورو ۱۰ تا هواپیما می خریدیم به جای یکی از اون؛ پس اون تصمیمات در سطح دولت هاست».

«سازمان از ابتدا هم تمایل نداشت که گروه هتل های هما، ایران ایرتور رو از دست بده. حتی سودمند هم اگر نبودند، باز شرکت حاضر نبود این ها رو از دست بده؛ اینا تکلیفی بود. اومدن گفتن در راستای دیون شما به دولت، دیون هما به دولت که در این بین خیلی هم رفته بود بالا و در راستای سیاست های مربوط به خصوصی سازی که مال دهه ۸۰ هست، اواخر ۷۰ و اوایل ۸۰ اومدن این دو تا شرکت بزرگ رو از ما جدا کردن که هنوز هم آثار و تبعاتش را ما داریم تحمل می کنیم و باهاش مواجه هستیم».



شکل ۲. انواع مداخلات دولت در امور شرکت

به طور خلاصه براساس یافته‌های تحقیق، مداخلات دولت باعث شده است که هما از هواپیمایی بازرگانی به سازمانی سیاسی تبدیل شود؛ به عبارت دیگر، سیطره مدیریت سیاسی بر مدیریت بازرگانی یکی از چالش‌های مهم این شرکت هواپیمایی بازرگانی در مسیر رقابت با دیگر شرکت‌های هواپیمایی خارجی و داخلی است.

۴.۱.۴. تحریم

تحریم‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی رقابت‌پذیری در صنعت هواپیمایی ایران است. به تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان، «پیشانی تحریم‌ها، صنعت هواپیمایی است. اصولاً تحریم‌ها یا محدودیت‌های هوانوردی علیه جمهوری اسلامی ایران آن شامل لایه‌های مختلف و گسترده است. محدودیت‌های اعمالی شورای امنیت سازمان ملل اگرچه ظاهراً نسبت به جلوگیری از انتقال هرگونه تکنولوژی، اقلام، مواد، کالاها و فناوری در خصوص و مرتبط با غنی‌سازی هسته‌ای بود، اما مستقیم یا غیرمستقیم صنعت هوایی را تحت تأثیر قرار داده است. از طرفی اتحادیه اروپا نیز رأساً با محدود کردن دسترسی به فرودگاه‌های اروپا و ممنوعیت مقرراتی درمورد برخی خدمات به هواپیماهای ایرانی عملاً وارد عرصه مقابله با صنعت

هوایی ایران شد و تأثیرگذاری دولت کانادا در انجمن بین‌المللی حمل‌ونقل هوایی یاتا عملاً ساختار ارتباطی مالی بین شرکت‌های هوایی ایرانی را با صنعت هوایی بین‌المللی قطع کرد. فشار دولت آمریکا بر شرکت تعاونی بین‌المللی شرکت‌های حمل‌ونقل هوایی (سیتا) موجب تعلیق استفاده از سامانه ذخیره جا، فروش بلیت، سامانه کنترل پروازهای خارجی، سیستم توزیع جهانی و تعلیق استفاده از سامانه‌های دیگر شرکت‌های هواپیمایی در حوزه بازرگانی شده است».

۴. ۱. ۳. ضعف نهاد تنظیم‌کننده (سازمان هواپیمایی کشوری)

یکی از سیاست‌های دولت‌ها در تنظیم بازارهای انحصاری یا شبه‌انحصاری، نهادهای تنظیم‌گر بخشی^۱ است (دیویس^۲، ۲۰۱۶، ص. ۴۵). هدف نهادهای تنظیم‌گر بخشی، حفظ عدالت، حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، اجرای مقررات و استانداردها است (کاسلو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹، ص. ۷). سازمان هواپیمایی کشوری به‌مثابه نماینده دولت در راستای اعمال حاکمیت در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور، مسئولیت سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تعیین خط‌مشی‌های فنی، اقتصادی و بازرگانی در حوزه‌های داخلی و بین‌المللی را بر عهده دارد؛ ضمن آنکه نظارت عالی بر صنعت حمل‌ونقل هوایی به‌خصوص ایمنی، از مسئولیت‌های آن سازمان است. سازمان هواپیمایی کشوری ایران به لحاظ قانونی دارای اختیارات گسترده‌ای برای انجام وظایف اصلی خود است، اما به دلایل مختلف نتوانسته است اعمال نظارت صحیح و راهبردی در انجام وظایف تعیین و تعریف‌شده داشته باشد. براساس اظهار یک از مشارکت‌کنندگان، «از مهم‌ترین خطاهای سازمان هواپیمایی کشوری در قبال هما، کم‌رنگ کردن حضور آن شرکت در قراردادهای هوایی بوده است. اصولاً برقراری پرواز بین کشورها براساس قراردادهایی است که بین دولت‌ها به‌عنوان قراردادهای خدمات هوایی^۴

1. Sector Regulators

2. Davies

3. Casullo

4. Air Service Agreements

توافق می‌شود و به امضا می‌رسد و اصولاً حقوق ملی کشورها درخصوص مسائل پروازی بین‌المللی از طریق هواپیمایی حامل پرچم حفظ و متعادل می‌شود؛ به همین دلیل، شرکت‌های حامل پرچم با حضور در قراردادهای خدمات هوایی بین دول نقش پررنگ و مهمی دارند».

۴. ۱. ۴. نگرش دولت به حمل‌ونقل هوایی

حمل‌ونقل هوایی، جاده، ریلی و آبی، ارکان اصلی حمل‌ونقل مدرن را تشکیل می‌دهند. براساس اظهار یکی از مشارکت‌کنندگان در مطالعه، «در بعد از انقلاب به دلیل نگرش محرومیت‌زدایانه دولت مردان و اینکه فکر می‌کردند حمل‌ونقل هوایی برای دهک خاصی از جامعه است، نگرش حاکم توسعه حمل‌ونقل جاده‌ای و توجه به زیرساخت‌های این نوع حمل‌ونقل بوده است و نگاه به حمل‌ونقل هوایی نگاهی لوکس و تجملاتی بوده است». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان ذکر کرد: «تو دولت‌هایی به تفکری که حاکم بود، این بود که این یک صنعت لوکس، مال پولدارهاست، مال مرفهین بی‌درده؛ درحالی‌که این‌طور نیست. یه صنعت لوکس هست، درسته، ولی از این لوکس بودنش فقط مرفهین بی‌درد منتفع نمی‌شن. شما اگه الآن برید مثلاً توی ترمینال داخلی قدم بزنید، کسانی که دارند سوار هواپیما می‌شن، لزوماً آدم‌های پولداری نیستن و از همه قشری هستن».

۴. ۲. ۴. عوامل اقتصادی

«ساختار بازار»، «ویژگی‌های بنگاه»، «ورود رقبا» و «نرخ ارز» پر بسامدترین مؤلفه‌های اقتصادی مطرح‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان در مطالعه بودند.

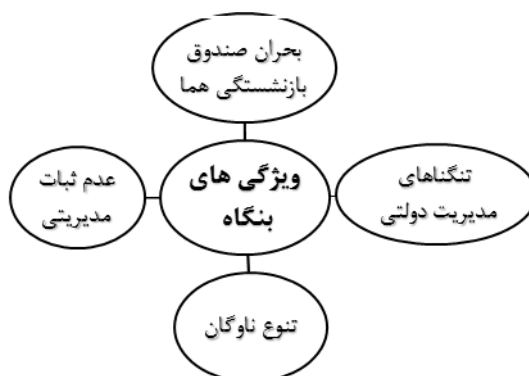
۴. ۲. ۱. ساختار بازار

برمبنای رقابت، ساختار بازار شرکت‌های هواپیمایی بازارهای انحصاری چندجانبه است. ممکن است در مسیر هوایی بین دو شهر، دو یا سه شرکت هواپیمایی خدمات پرواز ارائه کنند. بدیهی است که این شرکت‌ها برای زیاد نگهداشتن قیمت بلیت از رقابت جدی پرهیز کنند. براساس اظهار یکی از مشارکت‌کنندگان، «خصوصاً در دهه ۹۰ حالا به وجود آمده

نوعی تقسیم بازار هست بین شرکت‌های هواپیمایی که در درون خودشان با همدیگر رقابت نکنند و بتوانند سود خودشان را بیشینه کنند از طریق به وجود آمدن برخی از انحصارات. این موضوع هم از سال ۹۷ بیشتر تجلی پیدا کرد. از سال ۹۷ بازار را بین خودشان تقسیم کردند. منطقه شمال غرب کشور یعنی تبریز، ارومیه و اردبیل شرکت ایکس می گوید اینجا من کار می‌کنم. بقیه هم بخواهند بیایند، ولی سهم غالب با من باشد».

۴.۲.۲. ویژگی‌های بنگاه

مهم‌ترین ویژگی‌های بنگاه از نگاه مدیران شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران که بر توان رقابتی این شرکت به مثابه بنگاه اقتصادی تأثیر گذاشته است، عبارت‌اند از: بحران صندوق بازنشستگی هما، نبود ثبات مدیریتی، تنگناهای مدیریت دولتی و تنوع ناوگان.



شکل ۳. ویژگی‌های بنگاه

۴.۲.۲.۱. بحران صندوق بازنشستگی هما

یکی از ویژگی‌های هما، داشتن آیین‌نامه استخدامی خاص با عنوان «آیین‌نامه استخدامی مستخدمین هواپیمایی ملی ایران (هما)» است. به استناد مطابق ماده (۳۴) آیین‌نامه استخدامی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما)، این شرکت مکلف شده است که هر ماه ۷ درصد از حقوق و فوق‌العاده شغل هریک از مستخدمین مشمول این آیین‌نامه را بابت کسور

بازنشستگی سهم مستخدم کسر کند و پس از افزودن معادل ۱۴ درصد حقوق و فوق‌العاده شغل آنان بابت سهم شرکت، مجموع آن را به صندوق بازنشستگی پرداخت کند. براساس حکم مذکور، با تشکیل صندوق یادشده، کارکنان شرکت از نظر بازنشستگی تابع صندوق بازنشستگی مستقل شدند. یکی از شرکت‌کنندگان ذکر کرد: «روند بازنشستگی مستخدمین هما از ابتدای دهه ۷۰ شروع شده است و هم‌اکنون بالغ بر ۱۳ هزار بازنشسته دارد که پرداخت حقوق آن‌ها به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های هما تبدیل شده است». طبق اظهار یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان، «الآن تعداد بازنشستگان هما از تعداد شاغلین هما بیشتر است و حقوق آن‌ها را هما باید از محل درآمدهای خودش بدهد که بار مالی سنگینی را بر هما تحمیل می‌کند؛ درحالی‌که حقوق بازنشستگان سایر شرکت‌های هواپیمایی توسط تأمین اجتماعی پرداخت می‌شود».

۴.۲.۲.۲. نبود ثبات مدیریتی

تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان مبنی بر اینکه «هم‌اکنون عمر مدیران عامل هما به چند ماه رسیده است»، بهترین توصیف از نبود ثبات مدیریتی در این شرکت است. مروری بر پیشینه هما نیز مؤید این موضوع است. به استثنای قبل از انقلاب (سال‌های ۱۳۴۰ تا ۱۳۵۷) که مدیریت عاملی هما به مدت ۱۷ سال بر عهده محمدعلی خادمی بود، پس از انقلاب فقط دو مدیرعامل این اقبال را داشتند که بیش از چهار سال (طی دو دوره مدیریتی)، سمت مدیرعامل هما را بر عهده داشته باشند. از ابتدای انقلاب تاکنون، هما بیست مدیرعامل را به خود دیده است که خود گویای یکی از چالش‌های مهم این شرکت برای تدوین برنامه‌ریزی و استراتژی‌های رقابتی شرکت است.

۴.۲.۲.۳. تنگناهای مدیریت دولتی

«سخت‌گیری‌های نهادهای نظارتی مانند سازمان بازرسی» و «تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در مقایسه با بخش خصوصی» از مهم‌ترین چالش‌های مدیران هما در مقایسه با رقبای خود است. بنا بر اظهار یکی از مشارکت‌کنندگان، «در بخش خصوصی یک نفر تصمیم می‌گیرد،

اما در هما تصمیم‌گیری تحت‌تأثیر مراجع مختلفی است؛ همچنین «تصمیماتی که در گذشته رأساً توسط مدیرعامل هما گرفته می‌شد، توسط دیگران مانند وزیر راه و رئیس سازمان هواپیمایی اعمال می‌شود. نمونه این اعمال نفوذها خرید هواپیماهای ATR است. با وجود مخالفت برای خرید این هواپیماها در درون هما، اما تصمیم مقامات دیگر بر خرید این هواپیماها قرار گرفت».

۴.۲.۲.۴. تنوع ناوگان

براساس گزارش آماری سازمان هواپیمایی کشور، هما برای انجام مأموریت خود در جابه‌جایی بار و مسافر، از ۱۰ نوع متفاوت هواپیما استفاده می‌کند. «تنوع ناوگان به دلیل نیاز به نیروی متخصص در حوزه عملیات و نیز خدمات تعمیر و نگهداری، یکی از عوامل مهم افزایش هزینه‌های این شرکت است».

۴.۲.۲.۵. ورود رقبا

تا پیش از انقلاب، به جز هما فقط شرکت هواپیمایی پارس‌ایر، در بخش حمل‌ونقل هوایی ایران فعالیت داشت. پس از انقلاب و با پایان یافتن جنگ تحمیلی و کاهش محدودیت‌های تقاضا برای سفرهای داخلی و خارجی، مقررات تأسیس هواپیمایی در ابتدای دهه ۷۰ تغییر کرد. هم‌اکنون به استناد گزارش سازمان هواپیمایی کشور، بیست شرکت هواپیمایی بازرگانی در ایران فعال هستند. ورود رقبای جدید موجب کاهش چشمگیر سهم هما از بازار حمل‌ونقل هوایی کشور شده است.

۴.۲.۲.۶. نرخ ارز

نرخ ارز یکی از مهم‌ترین پارامترها در اقتصاد ایران است و بسیاری از رشته‌های فعالیت‌های تولیدی و خدماتی از قیمت ارز اثرپذیری دارند. براساس یافته‌های مطالعه، نرخ ارز حداقل سه اثر برای شرکت‌های هواپیمایی دارد که عبارت‌اند از: تأثیرگذاری بر قیمت، سمت‌وسو دادن به سرمایه‌گذاری و هزینه‌های شرکت‌های هواپیمایی. براساس اظهار یکی از مشارکت‌کنندگان، «بیش از ۶۰ درصد هزینه‌های حمل‌ونقل هوایی ارزی است. این تعرفه‌های

فعلی شرکت‌های هواپیمایی را در شرایط سختی قرار داده است. در حال حاضر و با توجه به به شرایطی که شرکت‌ها دارند، توانشان در حد امورات جاری است. امکان اینکه با این شرایط شرکت‌ها بتوانند هواپیمای جدید خریداری کنند، وجود ندارد».

۳.۴. عوامل اجتماعی

براساس یافته‌های تحقیق، نگرش‌های شهروندان (نگرش شهروندان به مصرف تظاهری، عرق ملی و حقوق مسافر)، بُعد خانوار و اعتقادات و باورهای مذهبی، مهم‌ترین عوامل اجتماعی دخیل در رقابت‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی هما هستند.

۳.۴.۱. نگرش‌های شهروندان

براساس یافته‌های تحقیق، نگرش شهروندان به مصرف تظاهری یا به عبارتی ترجیح به سفر با نوع خاصی از هواپیما یا شرکت خاص هواپیمایی، یکی از تغییرات نگرشی است که در جامعه رخ داده است. براساس اظهار یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان، «عرق ملی مردم ضعیف شده است. انتظار است که شهروندان ایرانی اولویت اولشان برای سفر چه داخلی و چه خارجی در مسیرهایی که هما پرواز دارد، هما باشد، اما در عمل این‌گونه نیست و برای مردم سرنوشت هما مهم نیست؛ همایی که هواپیمایی حامل پرچم ایران است». از منظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق، علاوه بر نگرش شهروندان به مصرف تظاهری و عرق ملی، نگرش شهروندان به حقوق شهروندی و به‌طور خاص حقوق مسافر، از دیگر مؤلفه‌های اجتماعی دخیل در رقابت‌پذیری هما است: «قبلاً نسل پدر و مادرهای ما خیلی مواقع به جاهایی که می‌رفتن، به چیزایی براشون مهم نبود، اما هرچی داریم پیش می‌ریم، مردم به حقوق خودشان بیشتر آگاه‌اند و توقعشون می‌ره بالا. هرچه اون‌ها به حقوقشون آگاه‌تر باشن، شرایط من [هما] دشوارتره و باید خودمو بیشتر آماده‌تر کنم».

۳.۴.۲. بُعد خانوار

بعد خانوار یکی از تحولات مهم جمعیت‌شناختی کشور در نیم‌قرن اخیر است. بررسی نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن کشور در بازه زمانی ۱۳۴۵ تا ۱۳۹۵ حاکی از این

است که بعد خانوار از ۵ نفر در سال ۱۳۴۵ به ۳/۳ نفر در سال ۱۳۹۵ رسیده است. از منظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق، کاهش بعد خانوار باعث افزایش تقاضا برای سفر هوایی شده است. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار کرد: «در گذشته خانواده شش‌هفت نفره‌ای وقتی می‌خواستند بروند به مشهد، می‌گفتند با قطار برویم مشهد، ولی وقتی آن خانواده، خانواده چهار نفره یا سه نفره شد یا دو نفره شد، وقتی می‌خواهد مسافرت برود یا عجله دارد، هر جایی دیگر می‌خواهد برود، می‌گوید ما که حالا خانواده‌مون محدودتره، ده تا بلیت که نمی‌خواهیم بگیریم؛ بلکه می‌خواهیم سه تا بلیت بگیریم، پاشیم با هواپیما برویم».

۳.۳.۴. اعتقادات و باورهای مذهبی

اعتقادات و باورهای مذهبی که نمود آن در «مسافرت‌های زیارتی» است، یکی از متغیرهای منحصربه‌فرد اجتماعی است. با توجه به اینکه «برای سال‌ها انحصار جابه‌جایی حجاج ایرانی با هما بود»، به‌عنوان فرصتی برای هما در بازار رقابتی مسافرین هوایی نقش ایفا کرده است. یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان ذکر کرد: «تحت هر شرایطی طرف تولد امام رضا باید برود حرم یا اربعین باید برود به کربلا؛ یعنی تحت هر شرایطی شده. تمام زندگی‌اش هم که تحت‌تأثیر قرار بگیرد، برایش اهمیت ندارد و می‌رود».

۴.۴. عوامل فناوری

صنعت هواپیمایی یکی از پیشرفته‌ترین فناوری‌های روز دنیا است و به تعبیری در زمره صنایع با تکنولوژی پیشرفته است. تحریم‌های اقتصادی موجب «پرت‌شدگی صنعت هواپیمایی ایران از تحولات فناوری دنیا» شده است. هم‌اکنون ناوگان فرسوده و غیرعملیاتی و فرسودگی تجهیزات از عمده‌ترین چالش‌های هما برای رقابت با ایرلاین‌های منطقه‌ای است که نتیجه پرت‌شدن از تحولات فناوری در این صنعت است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه حمل‌ونقل هوایی به یکی از صنایع بسیار مهم جهان تبدیل شده است. این امر اشتغال و رفاه را برای میلیون‌ها نفر به ارمغان آورده است و درعین حال تجارت جهانی را گسترش داده و فرصت‌های سفر و گردشگری را افزایش داده است. شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های هواپیمایی جهان و خاورمیانه محسوب می‌شود. این شرکت در طول فعالیت شصت‌ساله خود با فراز و نشیب‌های مختلفی همراه بوده است. در این مقاله تلاش شد تا به درک و تفسیر ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دخیل در رقابت‌پذیری به‌عنوان هسته اصلی موفقیت یا شکست بنگاه‌های اقتصادی، از منظر و خوانش مدیران شرکت پرداخته شود. همچنین به شناسایی متغیرهای اجتماعی مرتبط با رقابت‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) به‌مثابه یک بنگاه اقتصادی پرداخته شود.

براساس تحلیل داده‌های تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از مدیران عالی و ارشد هما، دوازده مضمون مداخلات دولت، تحریم، ضعف نهاد تنظیم‌کننده، نگرش حاکمیت به بخش حمل‌ونقل، ساختار بازار، ویژگی‌های بنگاه، نگرش‌های شهروندان، بعد خانوار و باورها و اعتقادات دینی احصاء شد. مضامین احصاء‌شده با توجه به چارچوب نظری تحقیق و مبتنی بر تجزیه و تحلیل PEST در چهار دسته سیاسی، اقتصادی اجتماعی و فناوری طبقه‌بندی شدند.

براساس یافته‌های تحقیق، می‌توان عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری دخیل در عملکرد رقابتی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هریک از این عوامل را به دو دسته متغیرهای فرصت‌ساز رقابت و متغیرهای محدودساز رقابت تقسیم کرد. از بین متغیرهای اجتماعی، بعد خانوار و باورها و اعتقادات مذهبی متغیرهای فرصت‌ساز برای افزایش توان رقابتی هما هستند و تغییر نگرش‌های اجتماعی (نگرش شهروندان به مصرف‌تظاهری، نگرش شهروندان به عرق ملی و نگرش شهروندان به

حقوق مسافر) در چند دهه اخیر در زمره متغیرهای محدودساز رقابت محسوب می‌شوند؛ به بیان دیگر، ارزش‌ها، باورها و سبک زندگی یک جامعه، مذهب غالب و نگرش به محصولات معین از جمله عوامل اجتماعی-فرهنگی مؤثر بر تقاضای محصولات و خدمات یک بنگاه و به تبع، توان رقابتی آن هستند. همچنین یافته‌ها حاکی از این است که عوامل سیاسی، اقتصادی و فناوری محدودساز و کاهنده، توان رقابتی یا به عبارتی رقابت‌پذیری هما هستند. به نظر می‌رسد، با توجه به تأثیرپذیری عوامل اقتصادی و فناوری از عوامل سیاسی از یک سو و مداخلات متعدد دولت در امور بازرگانی هما و ضعف نهاد تنظیم‌کننده (سازمان هواپیمایی کشوری)، دولت بازیگر فعال در فرایند رقابت‌پذیری هما است. نتایج مطالعه مورلند و همکاران (۲۰۲۳) نیز اهمیت رویکرد دولت به موفقیت شرکت‌های هواپیمایی را تأیید می‌کند؛ بنابراین به پارک و همکاران (۲۰۰۹) می‌توان گفت، بهبود رقابت یک شرکت هواپیمایی به بهبود هم در محیط نهادی و هم در سازوکار مدیریت نیاز دارد.

مطالعه رحمان و همکاران (۲۰۱۵) درباره اهمیت مؤلفه‌های اجتماعی مانند احساس میهن‌پرستی در عملکرد رقابتی شرکت‌های هواپیمایی، مطالعه کیم (۲۰۲۳) درباره اهمیت فناوری و نقش ناوگان به‌عنوان یک منبع مهم فیزیکی بنگاه و نیز نتایج مطالعه کردبچه و جعفرزاده (۱۳۹۲) درباره پروازهای تکلیفی، تنوع ناوگان و تحریم‌های خارجی، مضامین کشف‌شده در این مطالعه را تأیید می‌کند. همچنین نتایج این تحقیق تأیید می‌کند که رقابت‌پذیری هما به‌مثابه یک بنگاه اقتصادی و نه پدیده صرف اقتصادی، بلکه پدیده‌ای اقتصادی-اجتماعی و واقعیتی بسترمند و متأثر از ساختار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه و وابسته به آن است.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادهای زیر به‌منظور افزایش توان رقابتی هما ارائه می‌شود:

- در حال حاضر یکی از چالش‌های بسیار مهم هما، صندوق بازنشستگی آن است که بار مالی سنگینی را بر این شرکت تحمیل می‌کند؛ بنابراین به‌منظور افزایش توان رقابتی هما،

تعیین تکلیف صندوق بازنشستگی از اولویت‌های اساسی برای این شرکت است که باید در سطح دولت و مجلس شورای اسلامی صورت پذیرد؛

- مداخلات متعدد دولت در امور بازرگانی شرکت مانند پروازهای تکلیفی، خدمات تکلیفی، نیروهای تکلیفی، خریدهای تکلیفی و نیز واگذاری‌های دارایی‌ها هما موجب شده است که هما از مسیر اصلی خود به‌عنوان هواپیمایی بازرگانی خارج شده و درعمل به سازمانی سیاسی تبدیل شود. با توجه به اینکه هما هواپیمایی حامل پرچم کشور است، ضرورت دارد دولت و وزارت راه و شهرسازی از مداخله در امور بازرگانی شرکت پرهیز کنند؛

- براساس یافته‌های تحقیق، متغیرهای اجتماعی می‌توانند به‌عنوان فرصتی برای افزایش توان رقابتی هما محسوب شوند، اما به دلیل اتخاذ نشدن استراتژی‌های تبلیغاتی و بازاریابی مناسب، هما نتوانسته است از برند خود به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های هواپیمایی جهان و نیز از ملی بودن خود به‌عنوان هواپیمایی حامل پرچم بهره‌بردارد؛ بنابراین ضرورت دارد روابط عمومی هما از این مهم در تبلیغات و بازاریابی خود برای حفظ پایگاه مشتریان بهره‌لازم را ببرد.

علاوه بر پیشنهادها کاربردی ذکر شده، نگارندگان مقاله بر این نظر هستند که بررسی متغیرهای کلان محیطی رقابت‌پذیری اعم از بررسی مقایسه‌ای بین بنگاه‌های دولتی و خصوصی و نیز مطالعه صنایع ملی دیگر مانند صنعت نفت می‌تواند به‌عنوان دستور کار پژوهشی، به غنای جامعه‌شناسی اقتصادی ایران بیفزاید.

کتابنامه

۱. سازمان هواپیمایی کشوری. (۱۴۰۰). کتاب آماری حمل و نقل هوایی کشور. تهران.
۲. سوئد برگ، ر. (۱۳۹۵). جامعه‌شناسی اقتصادی (ع. ا. سعیدی، مترجم). تهران: انتشارات تپسا.
۳. عابدی جعفری، ح.، تسلیمی، م. س.، فقیهی، ا.، و شیخ‌زاده، م. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

۴. علی نژاد، م. (۱۳۹۷)، *درآمدی بر جامعه‌شناسی اقتصادی*. یزد: انتشارات دانشگاه یزد.
۵. کردبچه، ح.، و جعفرزاده، ا. (۱۳۹۲). تخمین اضافه هزینه‌های عملیاتی شرکت هواپیمایی هما. *فصلنامه مهندسی حمل و نقل*، ۴(۴)، ۳۸۹-۴۰۶.
۶. ملکی، م. ح.، رضایی، ر.، عادل، ا. ع.، و رحیمیان اصل، م. م. (۱۴۰۲). ارائه چارچوب عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری شرکت‌های هواپیمایی. *فصلنامه جاده*، ۳۱(۲)، ۲۸۳-۳۰۶.
۷. مهرگان، م. ر.، اصغری‌زاده، ع.، و صفری، ح. (۱۳۹۲). *مدل اندازه‌گیری رقابت‌پذیری بنگاه*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
8. Casullo, L., Durand, A., & Cavassini, F. (2019). *The 2018 indicators on the governance of sector regulators - Part of the product market regulation (PMR) survey*. OECD Economics Department Working Papers, No. 1564
9. Davies, W. (2016). *The limits of neoliberalism: Authority, sovereignty and the logic of competition*. London: Sage.
10. D'Cruz, J., & Rugman, A. (1992). *New concepts for Canadian competitiveness*. Canada: Kodak.
11. Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: A critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25, 989-1000.
12. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation*. New York: Harper Business.
13. Heshmati, A., & Kim, J. (2016). *Efficiency and competitiveness of international airlines*. Singapore: Springer Science & Business Media.
14. ICAO. (1974). Annual report of the council. Retrieved from <https://www.icao.int/assembly-archive/Session21/A.21.REP.9085.EN.pdf>
15. Khadiza Rahman, Sumi Azad and Sabnam Mostari (2015). A competitive analysis of airline industry: A case study on Biman Bangladesh airlines. *Journal of Business and Management*, 17(4), 23-33.
16. Kim, T. H. T. (2023). *The role of resources and capabilities in airline competitiveness and competitive position: The case of Vietjet Air*. Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Strategic Adaptation in The World of Uncertainties, DOI: 10.2991/978-94-6463-150-0-8.
17. Lu, W. (2006). *A system for assessing and communicating contractor's competitiveness*. Hong Kong: Polytechnic University.
18. Moreland, S., Alajaty, M., & Njoya, E. T. (2023). National competitive advantage perspective of global aviation hubs: The Middle East Big Three. *Journal of Aerospace Technology and Management*, 15(3), 1-17.

19. Natow, R. S. (2019). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 20(3), 146879411983007.
20. Park, Y., Choi, J., & Zhang, A. (2009). Evaluating competitiveness of air cargo express services. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45, 321-334.
21. Porter, M. (1998). *The microeconomics of economic development and the role of clusters*. Retrieved from <https://q.bstatic.com/data/bsuitewf/db8399faec7102b3bc90ea024965a85922617761.pdf>
22. Stigler, G. (2008). *Competition: The new palgrave dictionary of economics* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
23. Vázquez, M. L., Hernández, J. H., Hernández, N. B., Alarcón Salvatierra, J. A., & Baryolo, O. G. (2018). A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps, *Revista ESPACIOS*, 39(16), 1-11.