

طراحی و تبیین الگوی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران

حسام قربانعلی^۱ مرتضی موسی‌خانی^۲ کرم اله دانش‌فرد^۳

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، اکتشافی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی در صنعت هوانوردی ایران به عنوان جامعه آماری انتخاب گردیدند. در این فاز با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۱ نفر از خبرگان انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی تحقیق، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان بود. در این فاز، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، کلیه مدیران ارشد صنعت هوانوردی ایران به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آنها، ۱۰۸ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جهت نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی تحقیق، از پرسشنامه بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۲۷ گویه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی و پایایی این پرسشنامه به روش‌های مختلف مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و لیزرل استفاده شد. سرانجام، نتایج تحقیق منجر به طراحی الگوی چند شاخکی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای شد. این الگو سه شاخک اصلی شاهدگذاری، فنی و سیاسی را با زیر مجموعه‌های خود شامل می‌شود.

کلمات کلیدی: خط‌مشی‌گذاری، مبتنی بر شواهد، جذب و نگهداشت، صنعت هوانوردی

^۱ دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

^۲ نویسنده مسئول: استاد تمام، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

^۳ استاد تمام، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

مقدمه

با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد جذب و نگهداشت استعدادها و نیروی انسانی حرفه‌ای به منظور رسیدن به رشد مورد نظرشان در حال افزایش است. پیمایش‌های مختلف نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۴، ۳۶ درصد از کارفرمایان دنیا اعلام کردند که با کمبود کارکنان حرفه‌ای مواجه شده‌اند که بیشترین مقدار از سال ۲۰۰۷ است و در پژوهش‌های بعدی در سال ۲۰۱۵، ۷۳ درصد از مدیران ارشد، اعلام کردند که نسبت به قابلیت دسترسی به مهارت‌های کلیدی دغدغه دارند. بنابراین، شرکت‌ها دچار جنگ جدیدی شده‌اند به نام رقابت برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و حرفه‌ای. (ویشواز و همکاران^۱، ۲۰۱۷)

صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداشت کارکنانی است که بدنه شایستگی اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌های سازمانی می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند، و بطور همزمان به عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند. از طرفی با توجه به هزینه زیاد ترک خدمت کارکنان و بخصوص کارکنان حرفه‌ای و متخصص، یکی از با صرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل ترک خدمت، خط‌مشی‌گذاری صحیح در جهت جذب و نگهداشت حرفه‌ای‌ترین کارکنان سازمان و جلوگیری از ترک شغل آنان می‌باشد (طیبی و همکاران، ۱۳۹۵). حفظ کارکنان مهمترین مسئله پیشروی رهبران شرکتهای بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی، گردش شغلی کارکنان و پویایی محیطهای کار است. نگهداشت کارکنان می‌تواند یک منبع حیاتی و مهم مزیت رقابتی برای هر سازمان باشد (ذاکری زفرقندی و سهرابی، ۱۳۹۸).

موفقیت یا شکست سازمان، ارتباط مستقیمی با چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد. به همین دلیل نگهداشت کارکنان مستعد به عنوان یک موضوع کلیدی برای سازمانها شناخته شده است. ترک خدمت کارکنان مستعد سازمانها امروزه به یک پدیده رایج تبدیل شده است. این پدیده مشکلات بسیاری را برای سازمانها بوجود می‌آورد. به دنبال آن، سازمانها نیاز به استخدام کارکنان جدید و آموزش آنها دارند، بنابراین هزینه و انرژی زیادی برای سازمان در پی خواهد داشت و اگر بسیاری از کارکنان مستعد، سازمان را ترک کنند، قطعاً به اعتبار و ثبات آن سازمان خدشه وارد خواهد شد. دلایل مختلف بسیاری وجود دارد که چرا کارکنان به ترک

خدمت‌رومی آورند. بنابراین سازمان‌ها باید همواره در جهت شناخت عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و با تجربه خود کوشا باشند. (رئیسی وانانی و همکاران، ۱۳۹۷)

تحقیقات نشان داده‌اند که عوامل ساختاری، انسانی، فراسازمانی و عوامل شناختی بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اثرگذار هستند (ذاکری زفرقندی و سهرابی، ۱۳۹۸). علاوه بر این، عواملی همچون اضافه‌کاری، سالیانه‌ای که فرد در شرکت کار کرده است، سطوح شغلی، موقعیت شغلی، سن، سطح در اختیار گرفتن سهام و میزان مشارکت در کار نیز می‌توانند بر نگهداشت کارکنان اثرگذار باشند (رئیسی وانانی و همکاران، ۱۳۹۷). در دسته بندی دیگر، عوامل همچون ارزش و فرهنگ سازمان، برند و شهرت سازمان، یادگیرندگی و آموزش، و جو توسعه و پژوهش، به عنوان عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان معرفی شدند (زارع زیدی، ۱۳۹۶؛ دقتی و یعقوبی، ۱۳۹۵). آدیتال و آمالش^۱ (۲۰۲۰) از اقدامات منابع انسانی مبتنی بر منطق بازار و اقدامات منابع انسانی مبتنی بر منطق جامعه به عنوان عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت منابع انسانی یاد می‌کنند. همچنین، اثبات شده است که کاهش تعارض بین کار و خانواده می‌تواند تمایل فرد به ترک شغل را کاهش دهد (جیناچول و همکاران^۲، ۲۰۲۰). گفتنی است که در چندین پژوهش، برند کارفرما به عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای شناخته شده است (گری و همکاران^۳، ۲۰۱۸؛ فرناندز لورس و همکاران^۴، ۲۰۱۵). همچنین، تأثیری سبک‌های رهبری بر قصد کارکنان به ترک شغل نیز به اثبات رسیده است (الانیان و هیستاد^۵، ۲۰۱۶).

انجام مصاحبه‌های اولیه با مدیران ارشد صنعت هوانوردی ایران از منظر منابع انسانی، گواه بر این بود که در حداقل ۵ سال اخیر، این صنعت با بحران ترک خدمت کارکنان حرفه‌ای مواجه بوده و هست. بدین معنا که در سال‌های اخیر، تعداد قابل توجهی از کارکنان بسیار حرفه‌ای و ماهر این صنعت، بدلیل مختلف (بویژه مهاجرت از ایران) از شغل خود استعفا داده‌اند. این در حالی است که در همین بازه زمانی، این صنعت در جذب نیروهای مستعد و کسانی که پتانسیل جایگزینی کارکنان حرفه‌ای خارج شده از سیستم را دارا باشند، موفقیت

^۱ Aditya and Amalsh

^۲ Jinnatul et al.

^۳ Gary et al.

^۴ Fernandez Loeres et al.

^۵ Olaniyan and Hystad

چندانی کسب نکرده است. خلاء کارکنان حرفه‌ای در یک صنعت استراتژیک مانند صنعت هوانوردی، لطمت زیادی را به ناوگان هوایی کشور وارد می‌کند. کم‌اینکه به اذعان مدیران صنعت مذکور، در حال حاضر برخی از تبعات ترک خدمت کارکنان حرفه‌ای (از جمله کمبود تکنسین‌های مجرب در حوزه تعمیر و نگهداری و کمبود خلبانان زبده و کارآزموده) نمایان شده است. در بررسی دقیق این مسئله سازمانی، نکته قابل تأمل که ذهن محقق را به خود مشغول کرد، وجود یک خلاء مطالعاتی عمیق در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور بود. این دقیقاً همان چیزی بود که مدیران ارشد صنعت مذکور بر آن تأکید داشتند و معتقد بودند که صنعت هوانوردی کشور در زمینه خطمشی‌گذاری برای جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، با فقر آگاهی مواجه است. کنکاش دقیق در این زمینه گویای این حقیقت است که تا کنون در حوزه خطمشی‌گذاری جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور تحقیق جامع و کاملی انجام نشده است. بنابراین در این صنعت با دو مشکل اساسی مواجه هستیم. اول اینکه صنعت هوانوردی کشور با یک خلاء نظری و تئوریک مواجه است، چراکه عملکرد آن در سالهای اخیر نشان داده است که دلیل نبود الگوهای جامع و راهنما، این صنعت در نهادینه‌سازی رویکردهای نوین خطمشی‌گذاری عاجز می‌باشد؛ علاوه بر این و از لحاظ عملی نیز، خطمشی‌های فعلی جذب و نگهداشت منابع انسانی حرفه‌ای در این صنعت نیز اثربخشی خود را از دست داده‌اند و این صنعت با خروج چنین نیروهای ارزشمندی از بدنه خود مواجه است.

بر اساس مسئله شناسایی شده فوق الذکر، هدف تحقیق حاضر بکارگیری رویکردهای نوین خطمشی‌گذاری در جهت طراحی الگوی جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی ایران می‌باشد. در خطمشی‌گذاری رویکرد جدیدی مطرح است که ادعا دارد اتکای استدلال‌های نظام خط‌خطمشی‌گذاری ملی و یا بخشی بر تجربیات شخصی خطمشی‌گذاران، نظرسنجی‌های نگرشی و افکارسنجی‌ها چندان تضمین‌کننده تحقق اهداف غایی خطمشی‌های عمومی و همین‌طور رهاوردهای اثرگذار آنها نخواهد بود. بکارگیری شواهد علمی، رویکرد نوینی را در خطمشی‌گذاری بنا کرده است که به عنوان خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد^۱ رایج شده است. این رویکرد از طریق شناسایی مسائل جدید برای دستور کار خطمشی، اتخاذ تصمیمات درست درباره محتوا و جهت‌گیری خطمشی یا ارزیابی نتایج و پیامدهای خطمشی به ارتقای کیفیت خطمشی کمک می‌کند. به عبارت دیگر، نوعی پویایی خاصی در تصمیم‌گیری‌ها در

حوزه خط‌مشی عمومی به وجود می‌آورد که به کمک آن خط‌مشی‌های مبتنی بر نظر و عقیده جای خود را به خط‌مشی‌هایی داده که در نوعی فرایند دقیق و با استفاده از مدارک پژوهشی با کیفیت بالا تدوین می‌شوند و نهایتاً محتوای خط‌مشی‌هایی که در چارچوب نظام خط‌مشی تدوین می‌شوند، ارتقا می‌یابند. با این تفاسیر، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به پرسش اصلی زیر خواهد بود: "الگوی شکل‌گیری خط‌مشی مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران به چه نحو می‌باشد؟"

منتظری (۱۳۹۹)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی تأثیر عوامل مختلف بر حفظ و نگهداشت کارکنان زن به عنوان نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران)" به نشر رساند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل محیطی داخلی، محیطی خارجی و انگیزشی از لحاظ تأثیرگذار بر ماندگاری زنان در سازمان، مهمترین عوامل ماندگاری بوده‌اند. همچنین رابطه میزان تأثیر عوامل انگیزشی و تأثیر عوامل محیطی خارجی بر ماندگاری افراد از نوع معکوس است یعنی هرچه تأثیر عوامل انگیزشی کاهش می‌یابد، تأثیر عوامل محیطی خارجی بر ماندگاری پرسنل افزایش خواهد یافت. ذاکری زفرقندی و سهرابی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت راه اندازی و بهره برداری صنایع نفت" به نشر رساندند. این تحقیق چهار دسته عوامل: ساختاری، انسانی، فراسازمانی و عوامل شناختی را بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مؤثر شناسایی کرد. میرزازاده اسکویی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی تأثیر استراتژی‌های نگهداشت کارکنان بر کیفیت خدمات" به نشر رساند. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی بیمارستانی بر کیفیت خدمات تأثیر معناداری دارند. نوری و دانایی (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را با عنوان "بررسی تأثیر نگهداشت کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان در گروه کارخانجات صنایع" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان دادند که نگهداشت کارکنان بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار دارد همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد و نگهداشت کارکنان بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان و نقش میانجی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. ایران زاده و همکاران (۱۳۹۷)، مقاله‌ای را با عنوان "تبیین مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا" به نشر رساندند. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات این تحقیق بیانگر این است که بین چشم انداز و ارزشهای سازمانی، ارزشهای کاری و ارزشهای سازمانی، چشم‌هویت

سازمانی، چشم انداز و سلامت سازمانی و پیاده سازی رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در ایرلاین آتا رابطه معنی داری وجود دارد. از نوآوریهای این تحقیق میتوان به طراحی مدل در شرکت هواپیمایی آتا اشاره کرد که آن را از دیگر تحقیقات موجود متمایز کرده است که در پایان پیشنهادها نیز ارایه شده است. رنجبر (۱۳۹۶)، مقاله ای را با عنوان "بررسی ارتباط بین برند کارفرما با جذب و وفاداری نیروی انسانی" به نشر رساند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین برند کارفرما و جذب کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. بین برند کارفرما و وفاداری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. زارع زیدی (۱۳۹۶)، مقاله ای را با عنوان "بررسی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت نیروهای مستعد گروه خودروسازی سایپا" به نشر رساند. یافته های این پژوهش نشان می دهد وضعیت ارزش و فرهنگ سازمان، برند و شهرت سازمان، یادگیرندگی و آموزش، جو توسعه و پژوهش در شرکت های خودروساز مطلوب بوده است. نامداریان (۱۳۹۵)، مقاله ای را با عنوان "سیاستگذاری مبتنی بر شواهد و نقش آمار و اطلاعات در آن" به نشر رساندند. نتایج حاصل از تحلیل داده های این تحقیق نشان دهنده اعتبار چارچوب پیشنهادی تحقیق برای سیاستگذاری مبتنی بر شواهد می باشد. بخش انتهایی، مقاله حاضر به نقش آمار و اطلاعات و ارائه نمونه هایی از کاربرد آمار در گام های چارچوب فرآیندی پیشنهادی برای سیاستگذاری مبتنی بر شواهد می پردازد. دقتی و یعقوبی (۱۳۹۵)، مقاله ای را با عنوان "بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص" به نشر رساندند. در این پژوهش، چهار مؤلفه درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت برای فرهنگ سازمانی مشخص گردید. همچنین با استناد به مطالعاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص صورت گرفته است، مشخص گردید، فرهنگ سازمانی قوی با جذب نیروی انسانی متخصص در آن سازمان افزایش می یابد و همچنین تمایل به ترک خدمت در این افراد کاهش خواهد یافت. آدیتال و آمالش^۱ (۲۰۲۰)، مقاله ای را با عنوان "محرک های جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت های اجتماعی کدامند؟" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که اقدامات منابع انسانی مبتنی بر منطق بازار و اقدامات منابع انسانی مبتنی بر منطق جامعه بر جذب و نگهداشت منابع انسانی و همچنین عملکرد سازمانی اثرگذار هستند. جیناچول و همکاران^۲ (۲۰۲۰). مقاله ای را با عنوان "رضایت شغلی و قصد ترک شغل: بررسی کتابشناختی تعارض بین کار و خانواده" به نشر

رساند. نتایج این تحقیق نشان داد که اگر سازمان‌ها بتوانند به کارکنان در برقراری تعادل بین کار و زندگی کمک کنند، رضایت شغلی در آنها افزایش خواهد یافت و متعاقب آن، قصد ترک شغل در آنها تضعیف می‌شود. فهیم^۱ (۲۰۱۸)، مقاله‌ای را با عنوان "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و حفظ کارمندان دولتی" به نشر رساند. نتایج تحقیق نشان داد که استفاده از بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی، ابزاری استراتژیک بسیار مهم در حفظ کارمندان دولتی تلقی می‌شود. همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت منابع انسانی استراتژیک، به حفظ کارمندان دولتی کمک می‌کند. گری و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، مقاله‌ای را با عنوان "هنگامی که تصویر برند کارفرما، رضایت و مشارکت کارکنان را تأمین می‌کند" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که اگر کارکنان تصویر مثبت و قوی از برند کارفرمای خود در ذهن داشته باشند، رضایت شغلی و مشارکت آنها در امور سازمانی بهبود خواهد یافت و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان نشان خواهند داد. اولانیان و هیستاد^۳ (۲۰۱۶)، مقاله‌ای را با عنوان "سرمایه روانشناختی کارکنان، رضایت شغلی، ناامنی شغلی، و قصد ترک شغل" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که اگر کارکنان رهبری قابل اعتمادی را در سازمان ادراک کنند و از سرمایه روانشناختی بالایی برخوردار باشند، رضایت شغلی آنها افزایش، احساس ناامنی شغلی در آنها کاهش خواهد یافت و این اثرات باعث تضعیف قصد ترک شغل می‌گردد. تانوار و پراساد^۴ (۲۰۱۶)، مقاله‌ای را با عنوان "تأثیر ابعاد برند کارفرما بر رضایت شغلی: با توجه به نقش تعدیلگر جنسیت" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد شش‌گانه برند کارفرما (شامل: آموزش و توسعه، شهرت، تعادل بین کار و زندگی، اخلاقیات و مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی، فرهنگ سازمانی، و تنوع) می‌توانند رضایت شغلی را تحت تأثیر خود قرار دهند. همچنین، نقش تعدیلگر جنسیت نیز به اثبات رسید. فرناندز لورس و همکاران^۵ (۲۰۱۵)، مقاله‌ای را با عنوان "تعهد عاطفی به برند کارفرما: توسعه و اعتبار سنجی یک مقیاس" به نشر رساندند. این تحقیق موفق شد یک مدل سه بعدی (شامل ابعاد: دیدگاه بلند مدت به کارفرما، اشتیاق به برند کارفرما، و تعلق عاطفی به برند کارفرما) برای «تعهد عاطفی به برند کارفرما» ارائه نماید و اثبات کند که تقویت تعهد عاطفی به برند کارفرما، یک عامل مهم در نگهداشت

Fahim^۱Gary et al.^۲Olaniyan and Hystad^۳Tanwar and Prasad^۴Fernandez Lores et al.^۵

کارکنان است. چابرا و شارما^۱ (۲۰۱۴)، مقاله ای را با عنوان "برندسازی کارفرما: استراتژی برای بهبود جذابیت کارفرما" به نشر رساندند. بر اساس این تحقیق، یک مدل فرایندی چهار مرحله ای جهت برندسازی کارفرما ارائه شد که شامل چهار مرحله بود: خصوصیات سازمانی، کانالهای ارتباطی و ترفیعی، ایجاد تصویر کارفرما، و نهایتاً جذابیت کارفرما.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی، و از لحاظ نوع، آمیخته می‌باشد. در زیر، توضیحات بیشتری در خصوص ابعاد روش‌شناسی این تحقیق ارائه شده است. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام رسیده است:

فاز ۱: طراحی الگوی شکل‌گیری خط‌مشی مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران. (رویکرد کیفی: تحلیل تم)

فاز ۲: برازش و تبیین الگوی شکل‌گیری خط‌مشی مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران. (رویکرد کمی: مدلسازی معادلات ساختاری)

جامعه و نمونه آماری تحقیق:

در فاز نخست تحقیق، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی در صنعت هوانوردی ایران به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق، خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های جذب و نگهداشت کارکنان، و آشنایی با وضعیت و خصوصیات مدیریت منابع انسانی در صنعت هوانوردی ایران. در فاز دوم تحقیق و جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از اینرو، در این فاز کلیه مدیران ارشد صنعت هوانوردی ایران به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند که بر اساس برآورد انجام شده تعداد این جامعه برابر با ۱۵۰ نفر بود.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها:

از آنجایی که در فاز اول تحقیق از روش تحلیل تم استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان تحقیق بود. در این فاز، اعتبار

داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از طریق ارائه کدهای استخراج شده از هر مصاحبه به فرد مصاحبه شونده و کسب تأییدیه از وی مورد بررسی قرار گرفت. در فاز دوم تحقیق، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز منبعث از مدل بدست آمده از مرحله کیفی، و مشتمل بر ۲۷ گویه بود. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد:

جدول (۱) ساختار پرسشنامه تحقیق در فاز کمی پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌های مربوطه
شاهدگذاری	شواهد اجرایی	۱ تا ۳
	نتیجه‌ای	۴ تا ۶
	فرایندی	۷ تا ۹
فنی	قانونی	۱۰ تا ۱۲
	کارایی	۱۳ تا ۱۵
	اثر بخشی	۱۶ تا ۱۹
سیاسی	توافقی (مشروعیت) - پذیرش قانونی	۲۰ تا ۲۲
	مشارکتی (مقبولیت) - پذیرش عمومی	۲۳ تا ۲۷

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در فاز کیفی تحقیق، از روش تحلیل تم و کدگذاری جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش،

از نرم‌افزارهای آماری SPSS و smart-PLS، و از آمارهای توصیفی و آزمون‌های استنباطی (تحلیل مسیر) استفاده گردید.

یافته های پژوهش

فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تحلیل تم):

در این تحقیق، مجموعاً ۱۱ مصاحبه صورت گرفت، ۱۳۴ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۵۵ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم‌های فرعی" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۲۳ تم فرعی بود (جدول ۲):

جدول ۲) شناسایی تم‌های فرعی

مفاهیم اولیه	تم‌های فرعی	ر دیف
امروزه شاهد کمبود معنادار نیروی حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور هستیم که به نظر می‌رسد پیامد خط‌مشی‌های غلط حوزه منابع انسانی ما باشد	پیامد	۱
خط‌مشی اشتباه در حوزه جذب و نگهداشت پرسنل حرفه‌ای، پیامدی جز ترک خدمت بدنبال نخواهد داشت		
شکوفایی و تعالی سازمانی همواره بر پایه خط‌مشی‌های صحیح حاصل می‌شود	شکوفایی سازمانی	۲
شواهد موجود گواه می‌دهند صنعت هوانوردی کشور با مقوله شکوفایی سازمانی فاصله زیادی دارد		
در سال‌های اخیر نه تنها شاهد پیشرفت و شکوفایی قابل توجهی در صنعت هوانوردی کشور نبوده‌ایم، بلکه پسرفت‌هایی را نیز شاهد هستیم		

<p>صنعت هوانوردی در سال‌های اخیر سعی کرده است در تفسیر و اجرای قوانین بالادستی حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی به نفع کارکنان خود عمل نماید و تا حدودی نیز در این زمینه موفق بوده، اما کارکنان حرفه‌ای صنعت مذکور این سیاست را کافی نمی‌دانند</p>	سیاستی	۳
<p>به نظر می‌رسد با توجه به وضعیت مهاجرت نیروهای متخصص صنعت هوانوردی کشور، مدیران حوزه منابع انسانی این صنعت باید در اجرای قوانین بالادستی با سیاست و درایت بهتری عمل نمایند و حتی در صورت لزوم تعدیل‌های را نیز صورت دهند</p>		
<p>برخی از آمارهای خروج از خدمت پرسنل هوانوردی واقعاً هشدار دهنده است و نیاز به یکسری اقدامات اصلاحی را گوشزد می‌کند</p>	اصلاحی	۴
<p>به نظر می‌رسد مدیران صنعت هوانوردی شواهدی را در زمینه نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دریافت‌اند که نیاز به اقدامات اصلاحی عاجل را توجیه می‌کند</p>		
<p>شواهد اجرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور حاوی نکات مثبت و منفی فراوانی است</p>		
<p>صنعت هوانوردی کشور از بعد فنی و تکنیکی کارایی خوبی ندارد</p>	کارایی فنی	۵
<p>مهاجرت نیروهای زبده صنعت هوانوردی کشور، موجبات ضعف در کارایی فنی این صنعت را رقم زده است</p>		
<p>به نظر می‌رسد در سال‌های اخیر صنعت هوانوردی کشور اهداف خود را محقق نکرده است</p>	اثربخشی جامعه هدف	۶
<p>صنعت هوانوردی کشور در مسیر دستیابی به اهداف و ارتقاء اثربخشی خود در حوزه منابع انسانی، با چالش‌های جدی رو به روست</p>		

<p>شرکت‌های فعال در صنعت هوانوردی ما باید بررسی کنند که برونداد سیاست‌های حوزه منابع انسانی‌اشان چه بوده است</p>	<p>برونداد</p>	<p>۷</p>
<p>اگر پرسنل حرفه‌ای صنعت هوانوردی ما رضایت شغلی بالایی دارند، می‌توانیم آن را به عنوان یک برونداد مثبت تلقی کنیم</p>		
<p>خروج از خدمت و مهاجرت پرسنل حرفه‌ای هوانوردی ما نشان دهنده یک برونداد ضعیف از فرایند جذب و نگهداشت است</p>		
<p>نمی‌توان گفت صنعت هوانوردی کشور با برنامه‌ریزی بیگانه است، اما شواهد نشان می‌دهد در اجرای برنامه‌ها با چالش‌های جدی مواجه می‌باشد</p>	<p>برنامه‌ریزی</p>	<p>۸</p>
<p>به نظر می‌رسد جهت خروج صنعت هوانوردی کشور از بحران جذب و نگهداشت نیروی حرفه‌ای، انجام برنامه‌ریزی دقیق کوتاه و میان مدت باید در اولویت قرار گیرد</p>		
<p>فرسودگی ناوگان صنعت هوانوردی کشور یکی از دلایل مهم کارایی اقتصادی ضعیف آن است</p>	<p>کارایی اقتصادی</p>	<p>۹</p>
<p>عدم امکان جذب منابع و سرمایه‌گذاری خارجی، رشد اقتصادی صنعت هوانوردی را با تهدید جدی مواجه کرده است</p>		
<p>افول صنعت گردشگری در کشور باعث کارایی اقتصادی ضعیف صنعت هوانوردی شده است</p>		
<p>قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت تا حدود زیادی قدرت صنعت هوانوردی کشور را در جهت جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و متخصص محدود کرده است</p>	<p>پارلمانی</p>	<p>۱۰</p>
<p>بحث نگهداشت کارکنان به خوبی در قانون مدیریت</p>		

<p>خدمات کشوری مورد توجه قرار نگرفته و ابهامات جدی دارد و همین مسئله کی از دلایل ضعف صنعت هوانوردی کشور در جذب و نگهداشت نیروی‌های زبده است</p>		
<p>قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقا نظام مالی کشور صنایع حوزه حمل و نقل از جمله صنعت هواپیمایی کشور را موظف کرده در جهت کاهش هزینه‌ها گام بردارند</p>		
<p>قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور از نظر اداری، استخدامی و مالی محدودیت‌هایی را برای سازمان هواپیمایی و شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران در نظر گرفته که این مهم بر خط‌مشی‌های صنعت هوانوردی کشور در جذب و نگهداشت نیروی‌های متخصص اثرگذار است</p>		
<p>شواهد اجرایی صنعت هوانوردی می‌بایست به خوبی گردآوری و طبقه‌بندی شوند تا دسترسی و مراجعه به آنها در جهت تصمیم‌گیری بهتر مدیران مقدور گردد</p>	<p>مرکز داده</p>	<p>۱</p>
<p>سازمان‌های پیشرو سعی می‌کنند شواهد اجرایی را از طریق ثبت در پایگاه‌های داده منسجم و یکپارچه، مدیریت کرده و مورد استفاده قرار دهند</p>		<p>۱</p>
<p>صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد</p>	<p>اثربخشی سیستمی</p>	<p>۱</p>
<p>سیستم صنعت هوانوردی کشور زمانی مؤثر عمل خواهد کرد که منابع مالی، منابع انسانی، و منابع فیزیکی مناسبی در اختیار داشته باشد</p>		<p>۲</p>
<p>نهاد‌های قانون‌گذار باید میزان مقبولیت قوانین خود نزد جامعه هدف را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند</p>	<p>افکارسنجی</p>	<p>۱</p>
<p>متخصصین صنعت هوانوردی کشور بسیاری از قوانین سازمانی و فراسازمانی مربوط به نگهداشت منابع انسانی</p>		<p>۳</p>

را قبول ندارند		
سازمان هواپیمایی کشوری قوانین و مقررات خاصی در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و متخصص دارد که تا حدود زیادی نیاز به جرح و تعدیل دارند	سازمانی	۱
در سال‌های اخیر قوانین و مقررات جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان هواپیمایی کشوری با کاهش اثربخشی مواجه شده است		۴
شواهد صنعت هوانوردی کشور نشان می‌دهد در فرایند جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، پشتیبانی‌های سازمانی مناسبی صورت نگرفته است	پشتیبانی	۱
به نظر صنعت هوانوردی کشور از منابع لازم جهت جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای محروم است و یا در جذب کافی و به موقع چنین منابعی بسیار ضعف دارد		۵
به نظر می‌رسد در صنعت هوانوردی کشور بسیاری از رویه‌های قانونی حوزه جذب و نگهداشت به خوبی اجرایی نشده‌اند	رویه‌ای	۱
ضعف صنعت هوانوردی کشور در رویه‌های جذب و نگهداشت نیروی‌های متخصص و زبده مشهود است		۶
درک این نکته سخت نیست که سستم صنعت هوانوردی ما در سال‌های اخیر با افول مواجه بوده است	اثر	۱
کاملاً روشن است که ایرلاین‌های کشور ما نه در جهان و نه حتی در منطقه خاورمیانه، رقیب سرسختی برای دیگر ایرلاین‌ها نیستند		۷
شواهد و قرائن نشان می‌دهد سطح رضایت مسافران از صنعت هوانوردی کشور بسیار پائین است	رضایت ذینفعان	۱
صنعت هوانوردی کشور توقعات جامعه را از خود برآورده نکرده و به نوعی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود دچار ضعف است		۸

<p>کارکنان صنعت هوانوردی کشور از وضعیت حقوق و مزایای خود رضایت ندارند</p>			
<p>در فضاهای غیررسمی و دوستانه صنعت هوانوردی، بسیاری از متخصصین از وضعیت موجود حقوق و دستمزد و رویه‌های قانونی فعلی گلایه می‌کنند</p>	<p>روش غیررسمی</p>	<p>۱</p>	
<p>برای درک میزان مقبولیت قوانین همیشه نیاز بررسی‌ها رسمی و سازمانی نیست، مدیران میانی در تعاملات روزانه خود به راحتی متوجه میزان مقبولیت رویه‌های و قوانین سازمانی می‌شوند</p>			<p>۹</p>
<p>در سال‌های اخیر به صنعت هوانوردی کشور اثبات شده است که ادامه وضعیت کنونی به لحاظ حقوق و دستمزد و مزایا، برابر است با خروج بیشتر متخصصین از کشور</p>	<p>یادگیری سازمانی</p>	<p>۲</p>	
<p>بررسی‌های صنعت هوانوردی کشور نشان دهنده رغب روز افزون متخصصین به مهاجرت به امید کسب درآمد و رفاه بیشتر است</p>			<p>۰</p>
<p>ایرلاین‌های کشور با استانداردهای کیفی جهانی فاصله زیادی دارند</p>			
<p>در سال‌های اخیر، صنعت هوانوردی کشور نتوانسته است از لحاظ کیفی رشد قابل قبولی داشته باشد</p>	<p>کیفیت</p>	<p>۲</p>	
<p>خروج از خدمت و مهاجرت نیروهای زبده صنعت هوانوردی کشور لطمات جبران ناپذیری بر کیفیت خدمات این صنعت گذاشته و خواهد گذاشت</p>			<p>۱</p>
<p>تحریم‌های بین‌المللی اجازه نوسازی ناوگان صنعت هوانوردی کشور را نمی‌دهد و این مهم اثرات شگرفی بر کیفیت خدمات این صنعت دارد</p>			
<p>وضعیت خروج متخصصین صنعت هوانوردی کشور به حدی رسیده که حتی مسافران نیز از آن مطلع هستند و</p>	<p>یادگیری اجتماعی</p>	<p>۲ ۲</p>	

از این بابت ابراز نگرانی و عدم اطمینان می کنند		
بررسی های ایرلاین های فعال کشور نشان می دهد در سال های اخیر ارزش ویژه برند آنها در ذهن جامعه نزول یافته است		
فرایندهای قانونی در صنعت هوانوردی کشور با گره ها و چالش های مختلفی رو به رو است	فرایند قانونی	۲
مطمئناً قوانین مشخص و روشنی در جهت نگهداشت نیروی های متخصص صنعت هوانوردی وجود دارد، اما بسیاری از آنها در فرایند اجرا با مشکلات متعددی مواجه شده اند		۳

در مرحله نهایی، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم های فرعی شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته بندی های کلی تری به نام "تم های اصلی" ایجاد گردد، و تم های بود که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می باشند:

جدول (۳) شناسایی تم های اصلی

تم های اصلی	تم های فرعی
شواهد اجرایی	اصلاحی
	مرکز داده
نتیجه ای	برونداد
	پیامد
	اثر
فرایندی	شکوفایی سازمانی
	برنامه ریزی
	پشتیبانی
قانونی	سیاستی
	رویه ای
کارایی	کارایی فنی

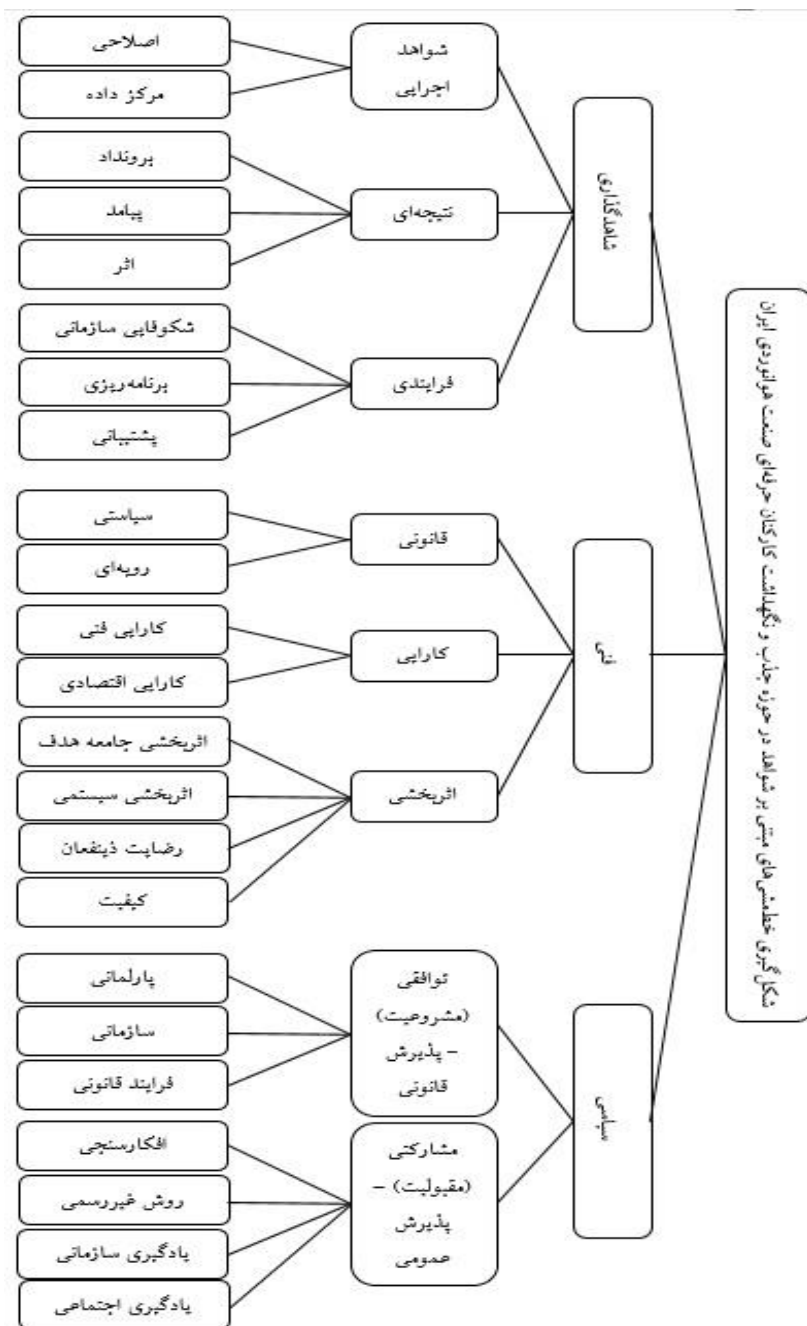
کارایی اقتصادی	
اثربخشی جامعه هدف	
اثربخشی سیستمی	اثربخشی
رضایت ذینفعان	
کیفیت	
پارلمانی	توافقی (مشروعیت)
سازمانی	- پذیرش قانونی
فرایند قانونی	
افکارسنجی	
روش غیررسمی	مشارکتی (مقبولیت)
یادگیری سازمانی	- پذیرش عمومی
یادگیری اجتماعی	

در ادامه، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم‌های اصلی شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "ابعاد" ایجاد گردد. در واقع با اینکار، شاکله مدل تحقیق شامل ابعاد، مؤلفه‌ها (تم‌های اصلی) و شاخص‌ها (تم‌های فرعی) حاصل گردید. در جدول ۴ و شکل ۱، ساختار مدل تحقیق قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۴) ساختار مدل تحقیق

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
-------	-------	----------	---------

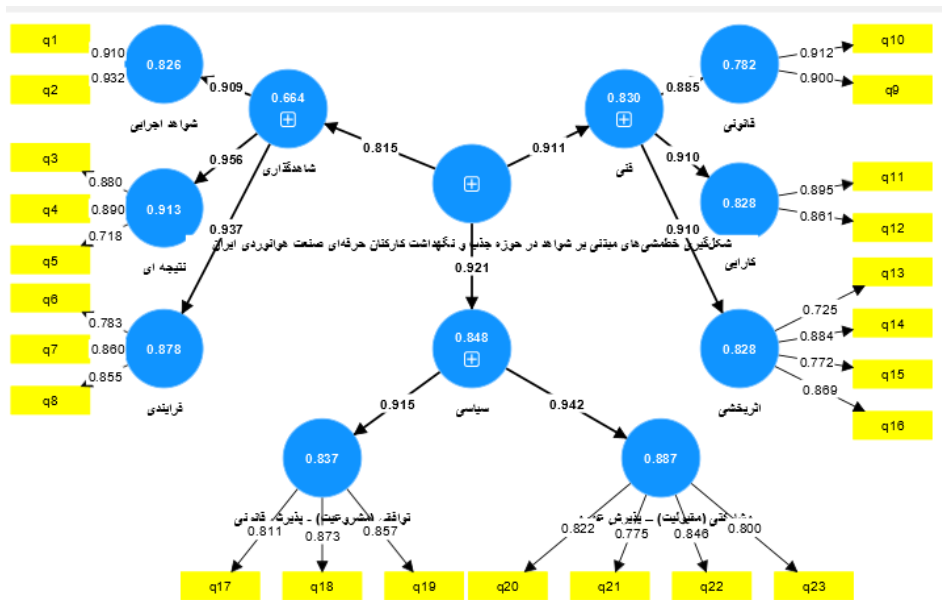
اصلاحی	شواهد اجرایی	شاهدگذاری	شکل گیری
مرکز داده			ی
برونداد			خط مشی های
پیامد	نتیجه ای		مبتنی بر
اثر		اری	شواهد در
شکوفایی سازمانی			حوزه جذب
برنامه ریزی	فرایندی		و نگهداشت
پشتیبانی			کارکنان
سیاستی	قانونی		حرفه ای
رویه ای			صنعت
کارایی فنی	کارایی		هوانوردی
کارایی اقتصادی		فنی	ایران
اثر بخشی جامعه هدف			
اثر بخشی سیستمی	اثر بخشی		
رضایت ذینفعان			
کیفیت			
پارلمانی	توافقی		
سازمانی	(مشروعیت) -		
فرایند قانونی	پذیرش قانونی		
افکار سنجی		سیاسی	
روش غیر رسمی	مشارکتی		
یادگیری سازمانی	(مقبولیت) -		
یادگیری اجتماعی	پذیرش عمومی		



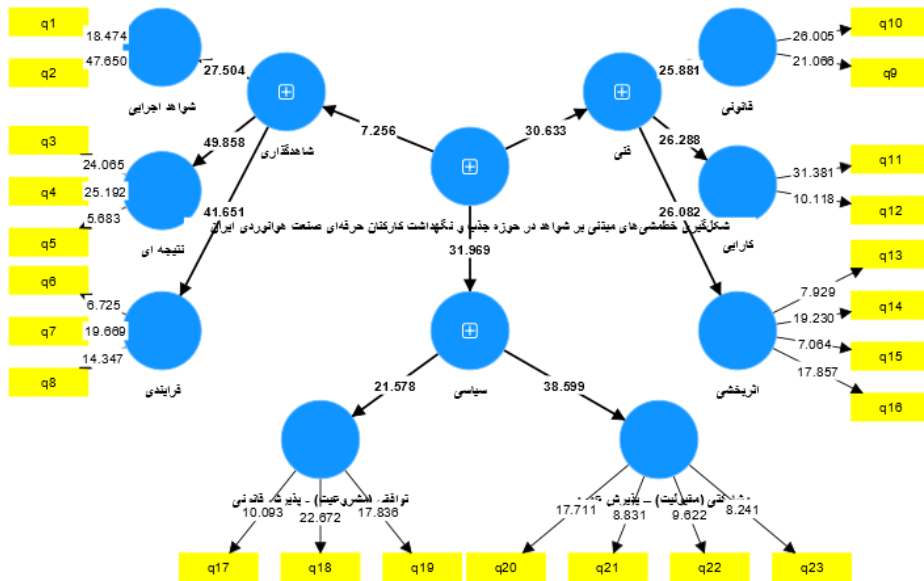
شکل (۱) ساختار مدل تحقیق

فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد تحلیل مسیر):

پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)، به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان هسته مرکزی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل‌های ۲ و ۳، مدل کلی تحقیق را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند:



شکل ۲) مدل کلی تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳) مدل کلی تحقیق در حالت معناداری

برای بررسی برازش در مدل کلی از معیار GOF استفاده شد. سه مقدار ۰/۳۶، ۰/۲۵، ۰/۰۱ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

بر اساس محاسبات نرم‌افزاری صورت گرفته، مقدار GOF به شرح جدول ۵ تعیین گردید:

جدول ۵) نتایج برازش مدل کلی

GOF	R ²	Communality
۰/۵۱۳	۵۰/۸۰	۵۱/۹۰

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۵۱۳ نشان از برآزش قوی مدل دارد.

بحث، نتیجه گیری

بر اساس مدل پیشنهادی تحقیق، مشخص شد که شکل‌گیری مبتنی بر شواهد خط‌مشی‌های حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران، دارای سه بعد اصلی شامل شاهد‌گذاری، فنی و سیاسی می‌باشد.

بعد شاهد‌گذاری مدل پیشنهادی تحقیق، به سه مؤلفه شواهد اجرایی، شواهد نتیجه‌ای و شواهد فرایندی حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران اشاره دارد. مؤلفه شواهد اجرایی بیانگر این است که بر اساس شواهد حاصل از صنعت هوانوردی کشور، چگونه اصلاح و تنقیح قوانین و رویه‌ها توانسته است به جذب و نگهداشت بهتر کارکنان حرفه‌ای کمک نماید و یا حتی باعث تضعیف آن شود. علاوه بر این، در زیر مجموعه این مؤلفه به لزوم ایجاد پایگاه‌های داده جهت ثبت و ضبط شواهد اجرایی صنعت هوانوردی به منظور تولید دانش‌های سازمانی مفید نیز تأکید شده است. مؤلفه شواهد نتیجه‌ای، مستقیماً به بروندها، پیامدها و اثرات خط‌مشی‌های فعلی حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران می‌پردازد و اینجاست که بسیاری از آفت‌های سازمانی صنعت هوانوردی از جمله عدم رضایت کارکنان حرفه‌ای، ترک خدمت و مهاجرت کارکنان حرفه‌ای، افت کیفیت صنعت هوانوردی، و کاهش قدرت رقابتی صنعت هوانوردی کشور خود را نمایان می‌کنند. مؤلفه شواهد فرایندی نیز به روند مدیریتی حاکم بر صنعت هوانوردی کشور و به ویژه حوزه مدیریت منابع انسانی آن اشاره دارد. در ذیل این مؤلفه، شکوفایی سازمانی (روند تعالی) صنعت هوانوردی و کیفیت برنامه‌ریزی صنعت مذکور در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین، در این بخش، نقش پشتیبانی‌های فنی و سازمانی در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی کاملاً برجسته می‌شود.

بعد فنی مدل پیشنهادی تحقیق، به سه مؤلفه قانونی، کارایی و اثربخشی اشاره دارد. مؤلفه قانونی به سیاست‌های مدیران صنعت هوانوردی در چگونگی تفسیر و اجرای قوانین حوزه مدیریت منابع انسانی و مشخصاً جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای اشاره دارد و علاوه بر این، رویه‌های قانونی موجود در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و وضعیت کارکردی این رویه‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. مؤلفه کارایی، سعی دارد تا از دو بعد فنی و اقتصادی، کارایی

صنعت هوانوردی کشور را به طور عام و همچنین به طور خاص (حوزه منابع انسانی) مورد توجه قرار بدهد. نهایتاً مؤلفه اثربخشی نیز که از جنس هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف است، بررسی می‌کند که صنعت هوانوردی کشور تا چه حد در تحقق اهداف خود موفق بوده، تا چه حد رضایت ذینفعان (کارکنان، مشتریان، جامعه و حاکمیت) را کسب کرده و تا چه حد در حوزه مدیریت کیفیت پیشرفت داشته است.

بعد سیاسی مدل پیشنهادی تحقیق نیز، به دو مؤلفه توافقی و مشارکتی اشاره دارد. مؤلفه توافقی، به مشروعیت و پذیرش قوانین بالادستی حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی (شامل: قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقا نظام مالی کشور، و قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور)، مشروعیت و پذیرش قوانین درون‌سازمانی صنعت هوانوردی در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، و نحوه اجرایی شدن فرایندهای قانونی در این صنعت اشاره دارد. علاوه بر این، مؤلفه مشارکتی، به میزان مقبولیت و پذیرش قوانین بالادستی و سازمانی حاکم بر حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی اشاره دارد و تأکید می‌کند که صنعت هوانوردی کشور به طرق مختلف از جمله افکارسنجی، بکارگیری روش‌های غیررسمی، یادگیری سازمانی و یادگیری اجتماعی باید سعی کند تا نحوه برخورد ذینفعان با قوانین حوزه مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی و کنکاش دقیق قرار دهد.

با مقایسه نتایج حاصل از این تحقیق با پیشینه‌های مورد بررسی، مشخص است که ابعاد مشمول در الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر با نتایج حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط دوستی (۱۴۰۱)، سپهوند و باقرزاده خداهشهری (۱۴۰۰)، منتظری (۱۳۹۹)، ذاکری زفرقندی و سهرابی (۱۳۹۸)، نوری و دانایی (۱۳۹۸)، رئیسی وانانی و همکاران (۱۳۹۷)، ایران زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رنجبر (۱۳۹۶)، آدیتیل و آمالش (۲۰۲۰)، جیناچول و همکاران (۲۰۲۰)، فهیم (۲۰۱۸)، گری و همکاران (۲۰۱۸)، آلانیان و هیستاد (۲۰۱۶)، تانوار و پراساد (۲۰۱۶)، و چابرا و شارما (۲۰۱۴) همراستا می‌باشد.

پیشنهادات اجرایی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش، و در جهت جذب و نگهداشت بهتر کارکنان متخصص و حرفه‌ای صنعت هوانوردی کشور، پیشنهادات زیر قابل ارائه می‌باشد.

بر اساس بعد شاهدگذاری مدل پیشنهادی تحقیق، پیشنهاد می‌شود صنعت هوانوردی کشور کلیه شواهد اجرایی در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای را در قالب پایگاه‌های داده منسجم و یکپارچه گردآوری کرده و سعی نماید از طریق تجزیه و تحلیل آنها به دانش‌های مفید سازمانی دست یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد صنعت هوانوردی کشور در جهت اصلاح قوانین جذب و نگهداشت کارکنان گام برداشته و فضا را برای بهبود وضعیت مهیا نمایند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در فرایند هرگونه خط‌مشی‌گذاری در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور، بروندها، پیامدها و اثرات احتمالی به صورت موشکافانه پیش‌بینی شوند. در ادامه، پیشنهاد می‌شود صنعت هوانوردی کشور از طریق برنامه‌ریزی‌های دقیق و مهیا کردن پشتیبانی‌های فنی و سازمانی ضمن بروز عملکرد بهتر در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، خود را در مسیر تعالی و شکوفایی قرار دهد.

بر اساس بعد فنی مدل پیشنهادی تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور به نوعی قوانین حاکمه را تفسیر و اجرایی کنند که تا جای ممکن به جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای کمک شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود به صورت دوره‌ای کارایی حوزه منابع انسانی صنعت هوانوردی از لحاظ فنی و اقتصادی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود میزان اثربخشی صنعت هوانوردی نیز در مسیر تحقیق اهداف سازمانی، کسب رضایت ذینفعان و بهبود کیفیت به صورت ریزبینانه و در فواصل زمانی معین مورد ارزیابی قرار گرفته و دلایل انحراف از مسیر دستیابی به اهداف شناسایی شوند و برای رفع آنها اقدامات اصلاحی لازمه در نظر گرفته شود.

بر اساس بعد سیاسی مدل پیشنهادی تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد حوزه منابع انسانی صنعت هوانوردی، در خصوص کلیه قوانین بالادستی که به نوعی به مدیریت منابع انسانی صنعت مذکور مرتبط می‌شوند آگاهی کامل کسب نموده و علاوه بر آن، سعی نمایند در تدوین و اجرای قوانین درون سازمانی، ضمن تبعیت از قوانین بالادستی شرایط را برای جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و ارزشمند این صنعت بیش از پیش مهیا نمایند. علاوه بر این، به مدیران ارشد صنعت هوانوردی کشور پیشنهاد می‌شود به صورت دوره‌ای، میزان مقبولیت قوانین و مقررات حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی را نزد ذینفعان (مدیران، کارکنان، مشتریان)، و تبعات این قوانین و مقررات را در سطح سازمانی و اجتماعی رصد نمایند، و به طور کامل نسبت به آنها آگاهی داشته باشند.

منابع و مأخذ

- ایران زاده، سلیمان؛ محمدی اصل، امیر؛ خدایی محمودی، رضا؛ رضانی، مجتبی. (۱۳۹۷). تبیین مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۳، پیاپی ۲۳، صص ۱۵۶-۱۴۵.
- دقتی، عادله؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۵). بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران-مالزی، مالزی-جزیره پنانگ دانشگاه USM، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا).
- ذاکری زفرقندی، امیرحسین؛ سهرابی، آرزو. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت راه اندازی و بهره‌برداری صنایع نفت، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری، صوفیه-بلغارستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- رئیزی وانانی، ایمان؛ حنفی زاده، پیام؛ شیخ سفلی، فائزه. (۱۳۹۷). مدل تحلیلی آینده‌نگر جهت تحلیل حساسیت میزان اثرگذاری عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان سازمان، ششمین کنفرانس ملی تازه‌یافته‌ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر کارآفرینی در صنایع، تهران، دانشگاه پیام‌نور.
- زارع زیدی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت نیروهای مستعد گروه خودروسازی سایپا، دومین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های مدیریت و حسابداری، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- طیبه، محسن؛ خودنیا، فریدون؛ شریفی پور، ابراهیم. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی کارکنان متخصص و دانش‌محور و کارکنان ماشین‌محور، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین.
- عباسی، طیبه؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ هادی، مهدی. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل تسهیل‌کننده شواهد محور کردن فرایند خط‌مشی‌گذاری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه مدیریت راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۲۶، صص ۸۴-۶۵.

میرزاده اسکوئی، آزاده. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر استراتژی های نگهداشت کارکنان بر کیفیت خدمات، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

نامداریان، لیلا. (۱۳۹۵). سیاست گذاری مبتنی بر شواهد و نقش آمار و اطلاعات در آن، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۱، شماره ۳، صص ۶۲۹-۶.

نوری، عیسی؛ دانایی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر نگهداشت کارکنان و شیوه های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان در گروه کارخانجات صنایع، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد، تهران، انجمن مدیریت دانش ایران.

Aditya, Moses., Amalesh, Sharma. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market, Journal of Business Research, Volume 107, pp. 76-88.

Fahim, M.G.A. (2018), "Strategic human resource management and public employee retention", Review of Economics and Political Science, Vol. 3 No. 2, pp. 20-39.

Fernandez-Lores, Susana., Diana, Gavilan., Maria, Avello., Francisca, Blasco. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, BRQ Business Research Quarterly, Volume 19, Issue 1, pp. 40-54.

Gary, Davies., Melisa, Mete., Susan, Whelan. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 5 Issue: 1, pp.64-80.

Jinnatul, Raihan., Mumu, TahaniTahmid., Md. Abul Kalam, Azad. (2020). Job satisfaction and intention to quit: A bibliometric review of work-family conflict and research agenda, Applied Nursing Research, Available online 23 July 2020, 151334.

Olaniyan, Oyeniyi Samuel., Hystad, Sigurd W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volume 32, Issue 3, pp. 163-171.

Vishwas, Maheshwari., Priya, Gunesh., George, Lodorfos., Anastasia, Konstantopoulou. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer

branding and its role in organisational attractiveness and talent management, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 , Issue: 5, pp.742-761.

Designing and explaining the pattern of formation of evidence-based policies in the field of attracting and retaining professional employees of Iran's aviation industry.

Hossam Gurbanali ,Morteza Musa Khani , Karam alah Danesh Fard

Abstract

This research was done with the aim of designing and explaining the model of formation of evidence-based policies in the field of recruitment and retaining professional employees. This research is applied in terms of purpose, exploratory in terms of approach, and mixed (qualitative-quantitative) analysis. In the qualitative phase, a group of experts including university professors and experienced consultants & senior managers of human resources in Iran's aviation industry were selected as the statistical population. In this phase, ۱۱ experts were selected using the purposeful sampling method. The main tool of data collection in the qualitative phase of the research was in-depth and semi-structured interviews with experts. The data obtained from the interview were analyzed based on the theme analysis method. In the quantitative phase, all the senior managers of Iran's aviation industry were considered as the population, and among them, ۱۰۸ people were selected based on the simple random sampling method for the statistical sample. In this phase of the research, a closed and researcher-made questionnaire consisting of ۲۷ items was used as the main tool for data collection. The validity and reliability of this questionnaire was checked and confirmed in different ways. SPSS and Lisrel softwares were used to perform descriptive and inferential analyses. Finally, the research results led to the design of a multi-pronged model for the formation of evidence-based policies in the field of recruiting and retaining professional employees. This model includes the three main tentacles of witnessing, technical and political with their subsets.

Keywords: policy making, evidence-based, recruitment and retention, aviation industry