

Research Paper

Presenting a Model of Evidence-Based Policies to Attract and Retain Knowledge Workers in Iran's Aviation Industry

Hessam Ghorbanali¹, Morteza Mousa Khani^{2*}, Karamollah Daneshfard³

1. Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Department of Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Abstract

Received:
Accepted:
PP: 97-111

Use your device to scan and
read the article online



Keywords: *Evidence-Based Policy Making, Recruitment and Retention of Academic staff, Aviation Industry.*

According to the global trend, the concern of senior executives about attracting and maintaining talents and professional human resources in order to achieve their desired growth is increasing. The purpose of this research is to provide a model of evidence-based policies to attract and retain knowledge workers in Iran's aviation industry. This research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and the means of collecting information is referring to documents, interviewing experts and a 28-question questionnaire. The statistical population of this research includes 11 university professors and academic staff of the country's aviation industry, which is based on targeted sampling. were selected and the interviews were reviewed and coded using the theme analysis method. The results of the research led to the design of evidence-based policy formation patterns in the field of recruiting and retaining professional employees at four levels. The first level was formed by the Law on Coordinated Salary Payment System, Law on National Employment, and Law on Civil Service. The second level of the model was formed from the evidence taken from the investigation of the recruitment and retention processes of the country's aviation industry, the evidence taken from the expert employees of the Iranian aviation industry, and the organizational problem of the permanent migration of aviation industry experts from Iran. The third level of the model was formed by the corrective measures in the policies of attracting and retaining employees of the aviation industry.

Citation: Ghorbanali, H., Mousa Khani, M., Daneshfard, K. (2023). **Presenting a Model of Evidence-Based Policies to Attract and Retain Knowledge Workers in Iran's Aviation Industry.** *Geography(Regional Planning)*, 13(51), 97-111.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.297233.3223

DOR: 20.1001.1.22286462.1402.13.51.6.8

* **Corresponding author:** Morteza Mousa Khani, **Email:** mousakhani@srbiau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Every year, organizations inevitably experience workforce reduction due to factors such as early retirement, burnout, and attrition. This phenomenon has a direct impact on the daily operations and overall effectiveness of the workforce, and both public and private organizations commonly grapple with this challenge (Zhakri Zafarqandi and Sohrabi, 2018). This issue poses difficulties for organizations in terms of employee attraction and retention. Consequently, preventing employee turnover and ensuring long-term employee retention have become pivotal concerns for organizations. A thorough investigation into this organizational challenge has unveiled a significant apprehension that has preoccupied the researcher's thoughts: the existence of a profound research gap in the realm of attracting and retaining professional staff within the country's aviation industry. This concern aligns precisely with the emphasis made by senior managers in the aviation industry, who believe that there is a lack of awareness in the country's aviation sector regarding the formulation of policies aimed at attracting and retaining professional staff. A careful examination of this domain reveals that, to date, no comprehensive and exhaustive research has been undertaken regarding policy formulation for the attraction and retention of professional staff within the country's aviation industry (Moradi et al., 2021). Consequently, two fundamental challenges confront the aviation industry in this regard. Firstly, the industry faces a theoretical and conceptual gap, as evidenced by its recent performance. The absence of comprehensive models and guidelines has led the industry to adopt innovative approaches to policy-making. From a practical perspective, the current policies for attracting and retaining human resources professionals in this industry have also proven to be ineffective. This has, in turn, resulted in the industry experiencing the departure of valuable personnel from its organizational structure (Vagheei Badi & Bani Asad Dashtabi, 2022). Therefore, considering the concepts explored in this research, the objective is to address the

question of identifying a suitable pattern of evidence-based policies for attracting and retaining knowledgeable employees in Iran's aviation industry and to propose strategies for its development.

Methodology

In this study, a model for evidence-based policies aimed at attracting and retaining knowledge workers in Iran's aviation industry was developed. The identification of themes and codes related to the model was achieved through the theme analysis method, incorporating an examination of theoretical foundations pertinent to the research topic and interviews with subject matter experts. The research methodology adopted a mixed approach, combining qualitative and quantitative elements. Data collection methods included document analysis, expert interviews, and a 28-question questionnaire, with participants purposefully selected. A total of 11 interviews were conducted, yielding 134 codes. These codes were then systematically reviewed, coded, and analyzed using the theme analysis method. Following a thorough examination and the consolidation of similar cases, 55 fundamental themes emerged. These themes encompass three main components: providing evidence, technical aspects, and political considerations, each with distinct dimensions.

Results and Discussion

The process involved creating more general categories termed "overarching themes" by closely examining the identified constructive themes and discerning their similarities and differences. Subsequently, efforts were directed toward establishing broader categories known as "dimensions" by carefully considering the overarching themes and acknowledging their similarities and differences. This process culminated in the formulation of the research model's structure, comprising dimensions, components (comprehensive topics), and indicators (constructive topics). In the subsequent analysis stage, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method was utilized to prioritize the model's components at different levels. The output indicated an inconsistency rate of 0.06, confirming the reliability of the

analysis (as it is smaller than 0.1), thereby affirming the dependability of the results. The labeled components in the figure are as follows: "A" for the executive evidence component, "B" for the result component, "C" for the process component, "D" for the legal component, "E" for the efficiency component, "F" for the effectiveness component, "G" for the consensual component (legitimacy), and "H" for the collaborative component (popularity). The effectiveness component, with a relative weight of 0.317, holds the first priority, followed by the efficiency component with a relative weight of 0.256, prioritized second. The process component, with a relative weight of 0.144, holds the third priority, while the result component, with a relative weight of 0.081, is fourth. The consensus component (legitimacy) is fifth with a relative weight of 0.069, the legal component is sixth with a relative weight of 0.052, the executive evidence component is seventh with a relative weight of 0.048, and the participatory component (popularity) is eighth with a relative weight of 0.033.

References

1. Abbasi, T., Gholipour, R., & Hadi, M. (2018). Identifying Facilitating Factors in Focusing Evidence-Based Policy-Making in the Field of Sciences. *Strategic Management of Public Policy Journal*, 7(26), 65-84 [In Persian].
2. Aditya, M., & Amalesh, S. (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.
3. Ahmadi Tankaboni, M., Ahmadi, M., & Sheikh al-Islami Kandlousi, N. (2022). A Review of Studies on Citizen Participation Policy in the Environmental Field with an Emphasis on the Necessity of Basic and Universal Education. *Innovation in Educational Management Quarterly*, 18(1), 39-58 [In Persian].
4. Ahmadi, H. (2021). Designing a Model of Effective Factors on the Development and Retention of Secondary School Teachers in Ardabil City. *Professional Development of Teachers Quarterly*, 6(4), 55-75 [In Persian].
5. Akbari, S., Gholipour, A., & Nargesian, A. (2023). Identification of Factors Affecting the Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation and Benefits System). *Human Resource Management Research Quarterly*, 51, 11-52 [In Persian].
6. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Thematic analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Hoboken, New Jersey: Springer: 843–860.
7. Iranzadeh, S., Mohammadi Asl, A., Khodayi Mahmoudi, R., & Ramezani, M. (2018). Explaining the Optimal Model of Human Resource Management Using the Strategic Reference Points Model in Ata Airlines. *Journal of Governmental Organizations Management*, 6(3), 145-156 [In Persian].
8. Jinnatul, Raihan., Mumu, TahaniTahmid., Md. Abul Kalam, Azad. (2020). Job satisfaction and intention to quit: A

Conclusion

The research findings culminated in the development of an evidence-based policy formulation model in the realm of attracting and retaining professional employees at four distinct levels. The initial level was shaped by legislative frameworks, including the Law on Coordinated Salary Payment System, the Law on National Employment, and the Law on Civil Service. The second tier of the model emerged from evidence derived from scrutinizing the recruitment and retention processes within Iran's aviation industry, insights gleaned from expert employees in the Iranian aviation sector, and the organizational challenge posed by the consistent emigration of aviation industry experts from Iran. The third tier of the model was molded by corrective measures implemented in the policies governing the attraction and retention of employees within the aviation industry. Lastly, the fourth tier of the model encompassed both financial and non-financial consequences..

- bibliometric review of work-family conflict and research agenda, *Applied Nursing Research*, Available online 23 July 2020, 151334.
9. Kismartini, K., & Pujiyono, B. (2020). Collaborative Management Model Tanjung Lesung Tourism in Pandeglang District, Banten Province, Indonesia. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30, 868-874.
 10. Mirhosseini, Z., & Koohepyma Ronizi, Z. (2021). Women's Perceived Understanding of Issues in the Domain of Family: A Case Study of Women in Fasa, Iran. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 10(1), pp.71-98. <https://doi.org/10.22108/srsp.2021.124148.1586>
 11. Mirzadeh Eskooyi, A. (2019). Investigating the Impact of Employee Retention Strategies on Service Quality. In *The Fifth International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*. Tehran, Iran: Conference Secretariat [In Persian].
 12. Moradi, E., Khirandish, M., & Attai, M. (2021). Designing a Behavioral Model for Reducing Human Error in Sensitive Aviation Industries in Iran. *Public Policy Making Management Quarterly*, 12(3), 91-81 [In Persian].
 13. Nargesian, A., & Yousefirad, M. (2022). Stability of Public Policies: Understanding the Abandonment of Public Policies in the Private Sector of Iran (Industrial Sector). *Governance and Development Quarterly*, 2(4), 73-40 [In Persian].
 14. Nouri, E., & Danayi, A. (2019). Investigating the Impact of Employee Retention and Human Resource Management Practices on Innovative Performance in Sanam Group Factories. In *The First International Conference on Knowledge Management, Blockchain and Economics*. Tehran, Iran: Iran Knowledge Management Society [In Persian].
 15. Salimi, N. (2022). Conceptual Model of Social Participation of Women in the Policy-Making Process in the Women and Family Domain from the Perspective of Religious Discourse in Iran. *Women in Development and Politics Quarterly*, 21(2), 481-516 [In Persian].
 16. Vagheei Badi, M., & Bani Asad Dashtabi, S. (2022). The Position of the Concept of Conflict of Interest in Governance and Public Policy-Making. *Supreme Governance Quarterly*, 3(1), 159-190 [In Persian].
 17. Zakery Zafarqandi, A., & Sohrabi, A. (2019). Identification of Factors Maintaining and Retaining Employees in the Start-up and Operation of Oil Industries. In *The Third International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting*. Sofia, Bulgaria: Conference Secretariat [In Persian].

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران

حسام قربانعلی - گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
مرتضی موسی خانی* - گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
کرم اله دانش فرد - گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>شماره صفحات: ۹۷-۱۱۱</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 	<p>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. پژوهش حاضر هدف ارائه الگوی خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران صورت گرفته. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه ۲۸ سوالی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۱ نفر از اساتید دانشگاه و کارکنان دانشی صنعت هوانوردی کشور می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل تم، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج تحقیق منجر به طراحی الگوی شکل‌گیری خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در چهار سطح شد. سطح اول را قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق، قانون استخدام کشوری، و قانون خدمات کشوری شکل دادند. سطح دوم الگو از شواهد برگرفته از بررسی فرایندهای جذب و نگهداشت صنعت هوانوردی کشور، شواهد برگرفته از کارکنان متخصص صنعت هوانوردی ایران، و آفت سازمانی مهاجرت همیشگی متخصصین صنعت هوانوردی از ایران تشکیل گردید. سطح سوم الگو را اقدامات اصلاحی در خطمشی‌گذاری‌های جذب و نگهداشت کارکنان صنعت هوانوردی شکل دادند. و نهایتاً سطح چهارم الگو نیز شامل پیامدهای مالی و پیامدهای غیر مالی شد.</p>

واژه‌های کلیدی:

خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد، جذب و نگهداشت کارکنان دانشی، صنعت هوانوردی.

استناد: قربانعلی، حسام؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۲). ارائه الگوی خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۱)، صص ۹۷-۱۱۱.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.297233.3223

DOR: 20.1001.1.22286462.1402.13.51.6.8

مقدمه

سازمان‌ها هر ساله بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسأله مواجه هستند (ذاکری زفرقندی و سهرابی، ۱۳۹۸). از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسأله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در جذب و نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در دراز مدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (جیناتول و همکاران، ۲۰۲۰). در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، جذب و نگهداشت منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (آدیتیا و آمالش، ۲۰۲۰). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است. ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیانبار تلقی شود، قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (نوری و دانایی، ۱۳۹۸). تحقیقات نشان داده‌اند که عوامل ساختاری، انسانی، فراسازمانی و عوامل شناختی بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اثرگذار هستند علاوه بر این، عواملی همچون اضافه کاری، سال‌هایی 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 (نرگسیان و یوسفی راد، ۱۴۰۱: ۴۴). 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 (سلیمی، ۱۴۰۲: ۴۸۹). 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 خدمت روی می‌آورند. از اینرو سازمان‌ها باید همواره در جهت شناخت عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و با تجربه خود کوشا باشند (میرحسینی و کوهپایه رونیزی، ۲۰۲۱: ۷۶). تحقیقات زیادی 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 چندانی کسب نکرده و خلاء کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی، لطمات زیادی را به ناوگان هوایی کشور وارد کرده است (کیزمارتینی و پوجیونو، ۲۰۲۰: ۸۷۰). در بررسی دقیق این مسأله 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 (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰). 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 بدلیل نبود الگوهای جامع و راهنما، این صنعت در نهادهای سازی 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

¹ - Jinnatul & etal

² - Aditya & Amalesh

³ - Kismartini & Pujiyono

ارزشمندی از بدنه خود مواجه است (واتقی بادی و بنی اسد دشتابی، ۱۴۰۱). از اینرو و باتوجه به مفاهیم مطرحه در این تحقیق به دنبال این سؤال هستیم که الگوی مناسب خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران کدام است و چگونه می‌توان در جهت توسعه آن گام برداشت؟

مبانی نظری تحقیق

خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد

خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد یکی از رویکردهای نوین خطمشی‌گذاری در بخش عمومی است. این رویکرد اساساً به به کارگیری شواهد علمی در خطمشی‌گذاری‌های روزمره می‌پردازد. در سال‌های اخیر خط مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد علمی کانون تمرکز بسیاری از دولت‌ها بوده و تلاش‌های زیادی برای بهره‌گیری از این رویکرد نوین در حوزه خطمشی‌گذاری انجام شده است (احمدی تنکابنی و همکاران، ۱۴۰۱).

مطالعات نشان می‌دهد عبارت رایج «خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد»^۱ هنوز برای خطمشی‌گذاران یعنی کسانی که مستقیماً با آن عبارت سرو کار دارند، مبهم و غیر قابل درک است و واضح نیست که چگونه از شواهد در تصمیم‌های روزمره خود استفاده می‌کنند از لحاظ عملیاتی، در این تحقیق منظور از خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد، خطمشی‌گذاری حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی کشور بر اساس شواهدی است که در سال‌های اخیر از این صنعت حاصل شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷).

جذب و نگهداشت کارکنان دانشی

جذب و نگهداشت کارکنان دانشی به کلیه فرایندهای مربوط به استخدام افراد مستعد و حرفه‌ای در سازمان، افزایش روحیه کاری کارکنان، افزایش تعهد سازمانی کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان، افزایش امنیت شغلی کارکنان، طراحی و اجرای نظام حقوق و دستمزد انگیزشی، توانمندسازی کارکنان و... اطلاق می‌شود که باعث می‌شوند کارکنان مستعد و حرفه‌ای جذب سازمان شده و با روحیه و علاقه بالا در آن سازمان مشغول به کار باشند از لحاظ عملیاتی، در این تحقیق منظور از جذب و نگهداشت کارکنان دانشی، فرایند یافتن، ترغیب کردن، فیلتر کردن، بکارگرفتن، انگیزه بخشیدن، و رشد و توسعه دادن کارکنان متخصص و حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور می‌باشد (براون و کلارک^۲، ۲۰۱۹: ۸۴۹). در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است: جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و تأمین سلامت جسمی و روانی آن‌ها. نگهداشت ممکن است به منظور اشاره به تعهد سازمانی یا ایجاد نوعی وفاداری در نیروی انسانی نیز مورد استفاده قرار بگیرد. از طرفی، اتخاذ استراتژی‌های نگهداشت کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که افراد کلیدی در سازمان می‌مانند و سطوح پرهزینه ترک کارکنان کاهش می‌یابند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲). این استراتژی‌ها بر اساس تحلیل اینکه چرا افراد در سازمان می‌مانند یا آن را ترک می‌کنند استوار است. بنابراین از طریق انجام نگرش پژوهی در چند بازه زمانی مختلف می‌توان علت این مسأله را روشن کرد. با توجه به بررسی پیشینه در زمینه نظام نگهداشت، زمینه‌های مؤثر بر آن تأکید بر سه جنبه سازمانی، محیطی و فردی مورد بررسی قرار گرفته است (احمدی، ۱۴۰۰).

روش پژوهش

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران ابتدا از طریق روش تحلیل تم و بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مضامین و کدهای مربوط به الگو شناسایی شد. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه ۲۸ سؤالی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۱ نفر از اساتید دانشگاه و کارکنان

¹ -Evidence-Based Policy Making

² - Braun & Clarke

دانشی صنعت هوانوردی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل تم، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته، ۱۳۴ کد استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و ادغام موارد مشابه، ۵۵ مضمون پایه‌ای شناسایی شد که شامل سه شاخک شواهدگذاری، فنی و سیاسی می‌باشد که هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای ابعاد مختلفی هستند.

جدول ۱. بررسی توزیع نرمال متغیرها

متغیر	آماره	معنی داری	وضعیت
شاهدگذاری	۱/۳۴۵	۰/۳۳۳	نرمال
فنی	۳/۷۵۱	۰/۰۸۹	نرمال
سیاسی	۳/۶۴۵	۰/۱۰۷	نرمال

جدول ۲. ضرائب آلفای کرونباخ متغیرهای مدل

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	وضعیت پایایی
شاهدگذاری	۰/۸۷۳	تأیید
فنی	۰/۸۷۶	تأیید
سیاسی	۰/۷۹۸	تأیید

جدول ۳. نتایج آزمون پایایی ترکیبی

متغیر	ضریب CR	وضعیت پایایی
شاهدگذاری	۰/۹۰۲	تأیید
فنی	۰/۹۱۲	تأیید
سیاسی	۰/۸۷۸	تأیید

جدول ۴. نتایج آزمون روایی همگرا

متغیر	ضریب AVE	وضعیت پایایی
شاهدگذاری	۰/۷۶۴	تأیید
فنی	۰/۷۲۵	تأیید
سیاسی	۰/۶۵۵	تأیید
کل مدل	۰/۶۴۳	تأیید

بحث و یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث الگوی خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران از روش تحلیل تم استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به‌وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. در این بخش با استفاده از متن مصاحبه انجام گرفته با خبرگان پژوهش، تعداد ۱۳۴ کد اولیه شناسایی و کدگذاری داده محور خطمشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی انجام شد. در این مرحله، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین سازنده شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مضامین فراگیر" ایجاد گردد.

جدول ۵. شناسایی مضامین فراگیر

مضامین سازنده	مضامین فراگیر
اصلاحی	شواهد اجرایی
مرکز داده	
برونداد	نتیجه‌ای
پیامد	
اثر	
شکوفایی سازمانی	فرایندی
ریزی برنامه	
پشتیبانی	
سیاستی	قانونی
ای رویه	
کارایی فنی	کارایی
کارایی اقتصادی	
اثر بخشی جامعه هدف	اثر بخشی
اثر بخشی سیستمی	
رضایت ذینفعان	
کیفیت	
پارلمانی	توافقی (مشروعیت) - پذیرش قانونی
سازمانی	
فرایند قانونی	
افکار سنجی	
روش غیر رسمی	مشارکتی (مقبولیت) - پذیرش عمومی
یادگیری سازمانی	
یادگیری اجتماعی	

در ادامه، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین فراگیر 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 (مضامین فراگیر) و شاخص‌ها (مضامین سازنده) حاصل گردید. در جدول (۶) قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۶. ساختار مدل تحقیق

متغیر	ابعاد	هامؤلفه	هاشاخص
گیری خط‌شکل های مبتنی بر مشی شواهد در حوزه جذب و نگهداشت ای کارکنان حرفه صنعت هوانوردی ایران	شاهدگذاری	شواهد اجرایی	اصلاحی
			مرکز داده
		ای نتیجه	برونداد
			پیامد
			اثر
	فرایندی	شکوفایی سازمانی	شکوفایی سازمانی
			ریزی برنامه
			پشتیبانی
		قانونی	سیاستی
			ای رویه
فنی	کارایی	کارایی فنی	
		کارایی اقتصادی	
	اثر بخشی	اثر بخشی جامعه هدف	
		اثر بخشی سیستمی	
		رضایت ذینفعان	

متغیر	ابعاد	هامؤلفه	هاشاخص
	سیاسی	توافقی (مشروعیت) - پذیرش قانونی	کیفیت
			پارلمانی
			سازمانی
			فرایند قانونی
		مشارکتی (مقبولیت) - پذیرش عمومی	افکارسنجی
			روش غیررسمی
			یادگیری سازمانی
			یادگیری اجتماعی

برای اطمینان از عدم تورش پژوهش‌گر، از روش ارزیابی پایایی بین کدگذاران استفاده شد. در استفاده از این راهبرد، پس از پایان کدگذاری توسط پژوهش‌گر، متن پیاده‌سازی شده ۳ مصاحبه (از میان ۱۱ مصاحبه) انجام شده به صورت تصادفی انتخاب شد و به همراه مفاهیم، ابعاد و تعاریف عملیاتی در اختیار یک کدگذار دیگر قرار گرفت.

جدول ۷. بررسی پایایی فرایند کدگذاری در فاز کیفی

پایایی بین دو کدگذار (PAO)	M	N2	N1	شماره مصاحبه
	تعداد توافقات	تعداد کدهای نفر دوم	تعداد کدهای نفر اول	
۰/۷۱	۱۵	۱۷	۱۵	۲
۰/۷۶	۸	۱۰	۱۱	۴
۰/۷۵	۶	۷	۹	۸

همانطور که مشخص است، پایایی مصاحبه‌های فاز کیفی مورد تأیید قرار گرفته است.

(پرسشنامه پژوهش حاضر در فاز کمی، بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده و پس از ارائه آمار توصیفی سؤالات، میانگین سؤالات مربوط به هر متغیر، به عنوان آمار توصیفی آن متغیر در نظر گرفته شد. بدیهی است که میانگین هر متغیر، عددی ما بین ۱ الی ۵ می‌باشد)

جدول (۸): شاخص‌های مرکزی، پراکنندگی و توزیع سؤالات و متغیرها

هاسؤالات و متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	چولگی		کشیدگی	
					آماره	Std. Error	آماره	Std. Error
سؤال ۱	108	3.3747	.89287	.797	-1.69	.109	-.626	.218
سؤال ۲	108	3.3673	.86956	.756	-.608	.109	.203	.218
سؤال ۳	108	3.4127	.91143	.831	-.357	.109	-.555	.218
سؤال ۴	108	3.3173	.86662	.751	-.302	.109	-.047	.218
سؤال ۵	108	3.3500	.81099	.658	-.167	.109	-.186	.218
سؤال ۶	108	3.5440	.76992	.593	-.304	.109	-.451	.218
سؤال ۷	108	3.3472	.71778	.515	-.370	.109	-.069	.218
سؤال ۸	108	3.4153	.87377	.763	-.500	.109	-.202	.218
سؤال ۹	108	3.5153	.81485	.664	-.422	.109	.060	.218
سؤال ۱۰	108	3.4347	.80493	.648	-.504	.109	.143	.218
سؤال ۱۱	108	3.4820	0.91392	1.442	-.493	.109	-.445	.218
سؤال ۱۲	108	3.6750	1.14656	1.098	-.563	.109	-.690	.218
سؤال ۱۳	108	3.6060	1.33236	1.130	-.498	.109	-.535	.218
سؤال ۱۴	108	3.7720	0.82837	1.273	-.522	.109	-.482	.218
سؤال ۱۵	108	3.4970	0.85668	1.332	-.505	.109	-.574	.218

هاسؤالات و متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	چولگی		کشیدگی	
					آماره	Std. Error	آماره	Std. Error
سؤال ۱۶	108	3.5320	1.13730	1.094	-0.522	.109	-0.640	.218
سؤال ۱۷	108	3.8060	1.14448	1.186	-0.541	.109	-0.307	.218
سؤال ۱۸	108	3.5160	1.08448	1.176	-0.671	.109	-0.114	.218
سؤال ۱۹	108	3.4120	1.12819	1.273	-0.532	.109	-0.523	.218
سؤال ۲۰	108	3.4620	1.18125	1.395	-0.509	.109	-0.693	.218
سؤال ۲۱	108	3.3540	1.21311	1.472	-0.414	.109	-0.837	.218
سؤال ۲۲	108	3.4580	1.18111	1.395	-0.383	.109	-0.882	.218
سؤال ۲۳	108	3.3120	1.19395	1.426	-0.301	.109	-0.960	.218
سؤال ۲۴	108	3.4420	1.15642	1.337	-0.592	.109	-0.514	.218
سؤال ۲۵	108	3.4300	1.10976	1.232	-0.556	.109	-0.406	.218
سؤال ۲۶	108	3.2300	1.18656	1.408	-0.243	.109	-0.900	.218
سؤال ۲۷	108	3.4060	1.12236	1.260	-0.438	.109	-0.595	.218
سؤال ۲۸	108	3.4620	1.07837	1.163	-0.412	.109	-0.572	.218
شاهدگذاری	108	3.3700	1.22968	1.512	-0.435	.109	-0.764	.218
فنی	108	3.0480	1.27630	1.629	-0.113	.109	-1.158	.218
سیاسی	108	3.6880	1.06627	1.137	-0.737	.109	-0.115	.218

اولویت بندی اجزای مدل

در این مرحله از تجزیه و تحلیل، سعی شد از طریق بکارگیری روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، اجزای مدل در سطوح مختلف اولویت بندی شوند.



شکل ۱. تعیین وزن نسبی ابعاد اصلی مدل

بر اساس خروجی نرم افزار، نرخ ناسازگاری تجزیه و تحلیل انجام شده (۰/۰۵) می باشد و چون این عدد کوچکتر از (۰/۱) است، پایایی تجزیه و تحلیل مورد تأیید قرار گرفته و می توان به نتایج استناد نمود. در شکل فوق، حرف «A» لیبل بعد شاهدگذاری، حرف «B» لیبل بعد فنی، و حرف «C» لیبل بعد سیاسی می باشد. همانطور که مشخص است، بعد فنی با وزن نسبی (۰/۴۶) حائز اولویت اول، بعد شاهدگذاری با وزن نسبی (۰/۳۴) حائز اولویت دوم، و نهایتاً بعد سیاسی با وزن نسبی (۰/۲۰) حائز اولویت سوم شده اند.

اولویت بندی مؤلفه های مدل:



شکل ۲. تعیین وزن نسبی مؤلفه های مدل

بر اساس خروجی نرم‌افزار، نرخ ناسازگاری تجزیه و تحلیل انجام شده (۰/۰۶) می‌باشد و چون این عدد کوچکتر از (۰/۱) است، پایایی تجزیه و تحلیل مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان به نتایج استناد نمود. در شکل فوق، حرف «A» لیبل مؤلفه شواهد اجرایی، حرف «B» لیبل مؤلفه نتیجه‌ای، حرف «C» لیبل مؤلفه فرایندی، حرف «D» لیبل مؤلفه قانونی، حرف «E» لیبل مؤلفه کارایی، حرف «F» لیبل مؤلفه اثربخشی، حرف «G» لیبل مؤلفه توافقی (مشروعیت)، و حرف «H» لیبل مؤلفه مشارکتی (مقبولیت) می‌باشد. همانطور که مشخص است، مؤلفه اثربخشی با وزن نسبی (۰/۳۱۷) حائز اولویت اول، مؤلفه کارایی با وزن نسبی (۰/۲۵۶) حائز اولویت دوم، مؤلفه فرایندی با وزن نسبی (۰/۱۴۴) حائز اولویت سوم، مؤلفه نتیجه‌ای با وزن نسبی (۰/۰۸۱) حائز اولویت چهارم، مؤلفه توافقی (مشروعیت) با وزن نسبی (۰/۰۶۹) حائز اولویت پنجم، مؤلفه قانونی با وزن نسبی (۰/۰۵۲) حائز اولویت ششم، مؤلفه شواهد اجرایی با وزن نسبی (۰/۰۴۸) حائز اولویت هفتم، و نهایتاً مؤلفه مشارکتی (مقبولیت) با وزن نسبی (۰/۰۳۳) حائز اولویت هشتم شده‌اند.

نتیجه‌گیری

همه حکومت‌ها برای حل مسائل فراروی جامعه خود، بهبود شرایط و بهره‌گیری از فرصت‌ها، به سازوکارهایی به نام خط‌مشی‌های عمومی متوسل می‌شوند. برای ارتقا کیفیت چنین خط‌مشی‌هایی مدل‌های متعددی پیشنهاد شده است، یکی از جدیدترین این مدل‌ها، خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد است. خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در صنعت هوانوردی کشورهای مختلف مورد استقبال واقع شده است. خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد یکی از چالش‌های صنعت هوانوردی است و شاید چالش برانگیزترین کارکرد برای مطالعه اندیشیدن، استدلال، خلاقیت و نوآوری، به منظور ایجاد تحول و ارتقاء کل یا بخشی از صنعت هوانوردی باشد. خط‌مشی مبتنی بر شواهد یکی از رویکردها و اصولی برای حرکت از طیف صرفاً شهودی و ناخداگاه به طیف برخوردار شدن از منطق علمی و با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه و ظرفیت‌های سازمانی می‌باشد که به خصوص در دو دهه اخیر مورد توجه مسئولان کشور قرار گرفته است و برای تحول بنیادین در تمامی بخش‌های جامعه به خصوص در صنعت هوانوردی به خصوص در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان دانشی به خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد نیاز مبرم می‌باشد که باید به طور همه‌جانبه مورد تحقیق و بررسی در تمامی سازمان‌ها و صنایع کشور مورد استفاده قرار گیرد.

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 دانشی 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 برون‌داد ها، 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 درون سازمانی 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 خدشهری (۱۴۰۰)، منتظری (۱۳۹۹)، ذاکری زفرقندی و سهرابی (۱۳۹۸)، نوری و دانایی (۱۳۹۸)، رئیسی وانانی و همکاران (۱۳۹۷)، ایرانزاده و همکاران (۱۳۹۷)، رنجبر (۱۳۹۶)، آدیتپال 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)، احمدی (۱۴۰۰)، اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، احمدی تنکابنی و همکاران (۱۴۰۱)، مرادی و همکاران (۱۴۰۰) همخوان و همسو می‌باشد.

و در توجیه این روابط می‌توان بیان داشت خطمشی‌های مبتنی بر شواهد اغلب به منزله یک چرخه تلقی می‌شود که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسأله مورد توجه قرار می‌گیرد، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، سیاست‌ها (خطمشی‌ها) تعیین می‌گردد، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابد و سرانجام بر اساس موفقیت یا شکست آن پایان می‌یابد. بدیهی است که این امر یک فرآیند پیچیده را ساده می‌نماید. علی‌رغم این ساده‌سازی چرخه خطمشی یک فرآیند سیاسی است که اکثر این سیاست‌ها در طول دوره حیات خود آن را طی می‌کنند. اگرچه واقعیت فرآیند خطمشی عمومی بسیار پیچیده است اما تفکیک آن به یک سری از مراحل مجزا چارچوبی را برای طبقه‌بندی اکثر فعالیت‌هایی که در خطمشی‌گذاری عمومی روی می‌دهد، ارائه می‌کند. همچنین می‌توان بیان داشت 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 انگیزه‌های برای همکاران خود عمل می‌کنند. از طرفی با توجه به هزینه زیاد ترک خدمت کارکنان و بخصوص کارکنان حرفه‌ای و متخصص، یکی از باصرفترین تدابیر در مقابله با مشکل ترک خدمت، خطمشی‌گذاری صحیح در جهت جذب و نگهداشت حرفه‌ای‌ترین کارکنان سازمان و جلوگیری از ترک شغل آنان می‌باشد. حفظ کارکنان مهمترین مسأله 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. 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.

پیشنهادات اجرایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق

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 لازم 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

۱. احمدی تنکابنی، مهدی، احمدی، مسعود، و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۱). مروری بر مطالعات خطمشی‌گذاری مشارکت شهروندی در حوزه محیط‌زیست با تأکید بر ضرورت آموزش پایه و همگانی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۸(۱)، ۵۸-۳۹.
۲. احمدی، حسن. (۱۴۰۰). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل. فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۶(۴)، ۷۵-۵۵.
۳. اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۵۱، ۱۱-۵۲.
۴. ایران‌زاده، سلیمان؛ محمدی اصل، امیر؛ خدایی محمودی، رضا و رضائی، مجتبی. (۱۳۹۷). تبیین مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۳)، ۱۵۶-۱۴۵.
۵. ذاکری زفرقندی، امیرحسین؛ سهرابی، آرزو. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت راه‌اندازی و بهره‌برداری صنایع نفت. در سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری، صوفیه- بلغارستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

۶. سلیمی، ناهید. (۱۴۰۲). الگوی مفهومی مشارکت بدنه اجتماعی زنان در فرایند خطمشی‌گذاری حوزه زنان و خانواده از منظر گفتمان دینی در ایران. فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۲۱(۲)، ۴۸۱-۵۱۶.
۷. عباسی، طیبیه؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ هادی، مهدی. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل تسهیل‌کننده شواهد محور کردن فرایند خطمشی‌گذاری در حوزه علوم. فصلنامه مدیریت راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۲۶)، ۶۵-۸۴.
۸. مرادی، ابراهیم؛ خیراندیش، مهدی و عطایی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در مشاغل حساس صنعت هوانوردی ایران. فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۳)، ۸۱-۹۱.
۹. میرزاده اسکویی، آزاده. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر استراتژی‌های نگهداشت کارکنان بر کیفیت خدمات، پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
۱۰. نرگسیان، عباس؛ یوسفی راد، منصور. (۱۴۰۱). ایستایی خط مشی‌های عمومی: فهم رهاشدگی خط مشی‌های عمومی در بخش خصوصی ایران (حوزه صنایع). فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۲(۴)، ۴۰-۷۳.
۱۱. نوری، عیسی؛ دانایی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر نگهداشت کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان در گروه کارخانجات صنایع، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد، تهران، انجمن مدیریت دانش ایران.
۱۲. واقتی بادی، محمد؛ بنی‌اسد دشتابی، صالح. (۱۴۰۱). جایگاه مفهوم تعارض منافع در حکمرانی و خط مشی‌گذاری عمومی. فصلنامه حکمرانی متعالی، ۳(۱)، ۱۹۰-۱۵۹.
13. Aditya, M., & Amalesh, S. (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.
14. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Thematic analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Hoboken, New Jersey: Springer: 843-860.
15. 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.
16. Kismartini, K., & Pujiyono, B. (2020). Collaborative Management Model Tanjung Lesung Tourism in Pandeglang District, Banten Province, Indonesia. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30, 868-874.
17. Mirhosseini, Z., & Koohpeyma Ronizi, Z. (2021). Women's Perceived Understanding of Issues in the Domain of Family: A Case Study of Women in Fasa, Iran. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 10(1), pp.71-98. <https://doi.org/10.22108/srsp.2021.124148.1586>