



Research Paper

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.(Mixed Approach)

Hesam Ghurbanali: Ph.D. student in Public Administration, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Morteza Musakhani: Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Karamullah Daneshfard: Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2024/01/21 **PP** 1-16 **Accepted:** 2024/03/10

Abstract

This research was done with the aim of designing and explaining the pattern of formation of evidence-based policies in the field of attracting and retaining professional employees. This research is applied in terms of purpose, exploratory in terms of approach, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data analysis. In the qualitative phase of the research, a group of experts, including university professors and experienced consultants in the field of human resources management, as well as senior managers of human resources in Iran's aviation industry, were considered as the statistical population. In this phase, 11 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. In the qualitative phase of the research, the data obtained from the interviews were analyzed based on the theme analysis method. In the quantitative phase, all senior managers of Iran's aviation industry were considered as the population, and among them, 108 people were selected as a statistical sample based on simple random sampling. In the quantitative phase of the research, a closed and researcher-made questionnaire consisting of 27 items was used as the main tool for data collection. The validity and reliability of this questionnaire was checked and confirmed in different ways. In the quantitative phase of the research, SPSS and Lisrel software 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 three main tentacles including witnessing, technical and political, each of these tentacles also includes subcategories.

Keywords: Evidence-Based Policy Making, Recruitment and Retention of Professional Staff, Aviation Industry.

Citation: Ghurbanali, H., Musakhani, M., Daneshfard, K.(2024). **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.(Mixed Approach).** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 4, Shiraz, PP 1-16.

Extended Abstract

Introduction

There was a deep study void in the field of attracting and maintaining professional employees in the country's aviation industry. This was exactly what the senior managers of the mentioned industry emphasized and believed that the country's aviation industry is facing a lack of awareness in the field of policy making to attract and retain professional employees. A detailed investigation in this field shows the fact that so far no comprehensive and complete research has been done in the policy field of attracting and retaining professional employees in the country's aviation industry. Therefore, we are facing two basic problems in this industry. First, the country's aviation industry is facing a theoretical and theoretical void, because its performance in recent years has shown that due to the lack of comprehensive and guiding models, this industry is unable to institutionalize new policy-making approaches; In addition, and from a practical point of view, the current policies of attracting and maintaining professional human resources in this industry have also lost their effectiveness, and this industry is facing the departure of such valuable forces from its body.

Based on the above-mentioned identified problem, the aim of the current research is to use new policy-making approaches in order to design a model for attracting and retaining professional employees in Iran's aviation industry. There is a new approach in policymaking that claims that relying on the arguments of the national policymaking system or partly on the personal experiences of policymakers, attitude surveys and opinion polls will not guarantee the realization of the ultimate goals of public policies and their effective results. The use of scientific evidence has established a new approach in policymaking, which has become popular as evidence-based policymaking. This approach helps to improve the quality of the policy by identifying new issues for the policy agenda, making the right decisions about the content and direction of the policy or evaluating the results and consequences of the policy. In other words, it creates a special dynamic in decision-making in the field of public policy, with the help of which policies based on opinion and belief have given way to policies that are formulated in a kind of precise process and using high-quality research documents, and finally The content of the policies that are developed in the framework of the policy system are improved. With these interpretations, the current research will seek to answer the following main question: "What is the pattern of evidence-based policy formation in the field of recruiting and retaining professional employees of Iran's aviation industry?"

Methodology

This research is mixed in terms of practical purpose, in terms of survey-exploratory approach, and in terms of type. Below, more explanations are provided regarding the methodological dimensions of this research. It should be noted that this research was carried out in the following two general phases:

- Phase 1: Designing an evidence-based policy formation model in the field of recruiting and retaining professional employees of Iran's aviation industry. (Qualitative approach: theme analysis)
- Phase 2: fitting and explaining the pattern of evidence-based policy formation in the field of recruiting and retaining professional employees of Iran's aviation industry. (Quantitative Approach: Structural Equation Modeling)

In the first phase of the research, a group of experts, including university professors and experienced consultants in the field of human resources management, as well as senior managers of human resources in Iran's aviation industry, were considered as the statistical population. In this research, the desired characteristics for people to be experts included the following: mastery in the field of human resource management and employee recruitment and retention strategies, and familiarity with the status and characteristics of human resource management in Iran's aviation industry. In the second phase of the research and to fit the model, a large community was needed. Therefore, in this phase, all the senior managers of Iran's aviation industry were considered as a statistical population, which was estimated to be 150 people. Since the theme analysis method was used in the first phase of the research, the main

tool for data collection was conducting in-depth and semi-structured interviews with research experts. In this phase, the validity of the data obtained from the interviews was examined by presenting the codes extracted from each interview to the interviewee and obtaining his approval. In the second phase of the research, the main tool of data collection was a closed and researcher-made questionnaire based on the model obtained from the qualitative phase, and consisting of 27 items. It should be mentioned that in this questionnaire, the answers were designed based on a five-point Likert scale and a scale of "degree of agreement" was used.

Results and discussion

In the qualitative phase of the research, the method of theme analysis and coding was used to obtain the conceptual model of the research. In the quantitative phase of the research, SPSS and smart-PLS statistical software, and descriptive statistics and inferential tests (path analysis) were used to analyze the data and test the research hypotheses.

In this research, a total of 11 interviews were conducted, 134 initial concepts were extracted, and after examining and putting them together and removing duplicate concepts, 55 final concepts were identified. Then, by paying deep attention to the identified concepts and recognizing their similarities and differences with each other, more general categories called "sub-themes" were created, and the concepts of the same and the same direction were placed in these more general categories. The result of this process was the identification of 23 sub-themes.

Conclusion

Based on the proposed research model, it was found that evidence-based formation of policies in the field of recruitment and retention of professional employees of Iran's aviation industry has three main dimensions including witnessing, technical and political.

The witnessing dimension of the proposed research model refers to the three components of executive evidence, result evidence and process evidence in the field of recruiting and retaining professional employees of Iran's aviation industry. The executive evidence component shows that based on the evidence from the country's aviation industry, how the amendment and revision of laws and procedures has been able to help attract and retain better professional employees or even weaken it. In addition, in the subset of this component, the need to create databases to record and record the executive evidence of the aviation industry in order to produce useful organizational knowledge is also emphasized. The resulting evidence component directly deals with the outputs, consequences and effects of the current policies in the field of attracting and retaining professional employees of Iran's aviation industry, and this is where many of the organizational plagues of the aviation industry, including the dissatisfaction of professional employees, the departure and migration of professional employees, and the decline in the quality of the aviation industry, and show the decrease in the competitive power of the aviation industry of their country. The process evidence component also refers to the management process governing the country's aviation industry and especially its human resource management. Under this component, the organizational prosperity (excellence process) of the aviation industry and the planning quality of the said industry in the field of attracting and maintaining professional employees are taken into consideration. Also, in this section, the role of technical and organizational support in the field of attracting and retaining professional employees of the aviation industry is highlighted.



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

حسام قربانعلی: دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مرتضی موسی‌خانی: استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
کرم‌الله دانش‌فرد: استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱ صص ۱-۱۶ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

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 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 فاز با استفاده از روش نمونه‌گیری 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 فاز کیفی تحقیق، 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 به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه بسته و محقق ساز 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 SPSS 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 شامل شاهدگذاری، فنی و سیاسی را شامل می‌شود که هر کدام از این شاخک‌ها نیز خود شامل زیرمجموعه‌هایی می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد، جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، صنعت هوانوردی

استاد: قربانعلی، حسن؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران (رویکرد آمیخته). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۴، شیراز، صص ۱-۱۶.

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، 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 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 (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 خدمت روی می‌آورند. بنابراین سازمان‌ها باید همواره در جهت شناخت عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان حرفه‌ای و با تجربه خود کوشا باشند. (رئیزی 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 اضافه کاری، 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 (رئیزی 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). آدیتپال و آمالش^۲ (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، ۲۰۲۰^۳). گفتنی است که در چندین پژوهش، برند کارفرما به عنوان یکی از قوی ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای شناخته شده است (گری و همکاران، ۲۰۱۸^۴؛ فرناندز لورس و همکاران، ۲۰۱۵^۵). همچنین، تأثیری سبک‌های رهبری بر قصد کارکنان به ترک شغل نیز به اثبات رسیده است (الانیان و هیستاد، ۲۰۱۶^۶).

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، بدلائیل 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 است. خلاء کارکنان حرفه‌ای در یک صنعت استراتژیک مانند صنعت هوانوردی، لطمات زیادی را به ناوگان هوایی کشور وارد می‌کند. کمالینکه 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 مسأله سازمانی، نکته قابل تأمل که ذهن محقق

¹ Vishwas et al.

² Aditya and Amalsh

³ Jinnatul et al.

⁴ Gary et al.

⁵ Fernandez Lores et al.

⁶ Olaniyan and Hystad

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 بدلیل 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 مسأله‌شناسایی شده فوق‌الذکر، 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 خطمشی‌گذاری 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 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؟"

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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 محیط خارجی بر ماندگاری افراد از نوع معکوس است یعنی هرچه تأثیر عوامل انگیزشی کاهش می‌یابد، تأثیر عوامل محیط 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 اسکوئی (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 نفت" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان دادند 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، چشم‌انداز و سلامت سازمانی و پیاده‌سازی 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 ارائه شده است. رنجبر (۱۳۹۶)، مقاله‌ای 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)،

مقاله‌ای را با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت نیروهای مستعد گروه خودروسازی سایپا" به نشر رساند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد وضعیت ارزش و فرهنگ سازمان، برند و شهرت سازمان، یادگیرندگی و آموزش، جو توسعه و پژوهش در شرکت‌های خودروساز مطلوب بوده است. نامداریان (۱۳۹۵)، مقاله‌ای را با عنوان "سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و نقش آمار و اطلاعات در آن" به نشر رساندند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این تحقیق نشان دهنده اعتبار چارچوب پیشنهادی تحقیق برای سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد می‌باشد. بخش انتهایی، مقاله حاضر به نقش آمار و اطلاعات و ارائه نمونه‌هایی از کاربرد آمار در گام‌های چارچوب فرآیندی پیشنهادی برای سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد می‌پردازد. دقتی و یعقوبی (۱۳۹۵)، مقاله‌ای 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 می‌یابد و همچنین تمایل به ترک خدمت در این افراد کاهش خواهد یافت. آدیتیال و آمالش^۱ (۲۰۲۰)، مقاله‌ای را با عنوان "محورهای جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های 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)، مقاله‌ای 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 (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^۳ (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. آلانیان و هیستاد^۴ (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^۵ (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 شش گانه 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^۶ (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 کارکنان است. چابرا و شارما (۲۰۱۴)، مقاله‌ای را با عنوان "برندسازی کارفرما: استراتژی برای بهبود جذابیت کارفرما" به نشر رساندند. بر اساس این تحقیق، یک مدل فرآیندی چهار مرحله‌ای جهت برندسازی کارفرما ارائه شد که شامل چهار مرحله بود: خصوصیات سازمانی، کانال‌های ارتباطی و ترفیعی، ایجاد تصویر کارفرما، و نهایتاً جذابیت کارفرما.

مواد و روش 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:

¹ Aditya and Amalesh

² Jinnatul et al.

³ Gary et al.

⁴ Olaniyan and Hystad

⁵ Tanwar and Prasad

⁶ Fernandez Lores et al.

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	هامؤلفه	های مربوطه گویه
شاهدگذاری	شواهد اجرایی	۱ تا ۳
	نتیجه‌ای	۴ تا ۶
	فرایندی	۷ تا ۹
فنی	قانونی	۱۰ تا ۱۲
	کارایی	۱۳ تا ۱۵
	اثربخشی	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.

بحث و ارائه یافته‌ها

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. محصل این فرایند، شناسایی ۲۳ تم فرعی بود (جدول ۲).

جدول ۲- شناسایی تم‌های فرعی

ردیف	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
۱	پیامد	امروزه شاهد کمبود معنادار نیروی حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور هستیم که به نظر می‌رسد پیامد ختمی‌های غلط حوزه منابع انسانی ما باشد
۲	شکوفایی سازمانی	خطامشی اشتباه در حوزه جذب و نگهداشت پرسنل حرفه‌ای، پیامدی جز ترک خدمت بدنال نخواهد داشت
		شکوفایی و تعالی سازمانی همواره بر پایه خط‌مشی‌های صحیح حاصل می‌شود
۳	سیاستی	شواهد موجود گواهی 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 پسرقت‌هایی را نیز شاهد هستیم
۴	اصلاحی	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
		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
۵	کارایی فنی	برخی از آمارهای خروج از خدمت پرسنل هوانوردی واقعاً هشدار دهنده است و نیاز به یکسری اقدامات اصلاحی را گوشزد می‌کند
		به نظر می‌رسد مدیران صنعت هوانوردی شواهدی را در زمینه نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دریافت‌اند که نیاز به اقدامات اصلاحی عاجل را توجیه می‌کند
۶	اثربخشی جامعه هدف	شواهد اجرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور حاوی نکات مثبت و منفی فراوانی است
		صنعت هوانوردی کشور از بعد فنی و تکنیکی کارایی خوبی ندارد
۷	برونداد	مهاجرت نیروهای زنده صنعت هوانوردی کشور، موجبات ضعف در کارایی فنی این صنعت را رقم زده است
		به نظر می‌رسد در سال‌های اخیر صنعت هوانوردی کشور اهداف خود را محقق نکرده است
۸	برنامه‌ریزی	صنعت هوانوردی کشور در مسیر دستیابی به اهداف و ارتقاء اثربخشی خود در حوزه منابع انسانی، با چالش‌های جدی رو به روست
		شرکت‌های فعال در صنعت هوانوردی ما باید بررسی کنند که برونداد سیاست‌های حوزه منابع انسانی‌شان چه بوده است
۹	کارایی اقتصادی	اگر پرسنل حرفه‌ای صنعت هوانوردی ما رضایت شغلی بالایی دارند، می‌توانیم آن را به عنوان یک برونداد مثبت تلقی کنیم
		خروج از خدمت و مهاجرت پرسنل حرفه‌ای هوانوردی ما نشان دهنده یک برونداد ضعیف از فرایند جذب و نگهداشت است
۱۰	پارلمانی	نمی‌توان گفت صنعت هوانوردی کشور با برنامه‌ریزی بیگانه است، اما شواهد نشان می‌دهد در اجرای برنامه‌ها با چالش‌های جدی مواجه می‌باشد
		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
۱۱	مرکز داده	فروسودگی ناوگان صنعت هوانوردی کشور یکی از دلایل مهم کارایی اقتصادی ضعیف آن است
		عدم امکان جذب منابع و سرمایه‌گذاری خارجی، رشد اقتصادی صنعت هوانوردی را با تهدید جدی مواجه کرده است
۱۲	صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد	افول صنعت گردشگری در کشور باعث کارایی اقتصادی ضعیف صنعت هوانوردی شده است
		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
۱۳	صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد	بحث نگهداشت کارکنان به خوبی در قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه قرار نگرفته و ابهامات جدی دارد و همین مسأله کی از دلایل ضعف صنعت هوانوردی کشور در جذب و نگهداشت نیروی‌های زنده است
		قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر و ارتقا نظام مالی کشور صنایع حوزه حمل و نقل از جمله صنعت هواپیمایی کشور را موظف کرده در جهت کاهش هزینه‌ها گام بردارند
۱۴	صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد	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 خطامشی‌های صنعت هوانوردی کشور در جذب و نگهداشت نیروی های متخصص اثرگذار است
		شواهد اجرایی صنعت هوانوردی می‌بایست به خوبی گردآوری و طبقه‌بندی شوند تا دسترسی و مراجعه به آنها در جهت تصمیم‌گیری بهتر مدیران مقدور گردد
۱۵	صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد	سازمان‌های پیشرو سعی می‌کنند شواهد اجرایی را از طریق ثبت در پایگاه‌های داده منسجم و یکپارچه، مدیریت کرده و مورد استفاده قرار دهند
		صنعت هوانوردی کشور از لحاظ سیستمی ابزارهای لازم برای کسب اثربخشی بالا را در اختیار ندارد

ردیف	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
	اثربخشی سیستمی	سیستم صنعت هوانوردی کشور زمانی مؤثر عمل خواهد کرد که منابع مالی، منابع انسانی، و منابع فیزیکی مناسبی در اختیار داشته باشد
۱۳	افکارسنجی	نهادهای قانون‌گذار باید میزان مقبولیت قوانین خود نزد جامعه هدف را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند
		متخصصین صنعت هوانوردی کشور بسیاری از قوانین سازمانی و فراسازمانی مربوط به نگهداشت منابع انسانی را قبول ندارند
۱۴	سازمانی	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
		در سال‌های اخیر قوانین و مقررات جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان هواپیمایی کشوری با کاهش اثربخشی مواجه شده است
۱۵	پشتیبانی	شواهد صنعت هوانوردی کشور نشان می‌دهد در فرایند جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، پشتیبانی‌های سازمانی مناسبی صورت نگرفته است
		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
۱۶	رویه‌ای	به نظر می‌رسد در صنعت هوانوردی کشور بسیاری از رویه‌های قانونی حوزه جذب و نگهداشت به خوبی اجرایی نشده‌اند
		ضعف صنعت هوانوردی کشور در رویه‌های جذب و نگهداشت نیروی‌های متخصص و زبده مشهود است
۱۷	اثر	درک این نکته سخت نیست که سیستم صنعت هوانوردی ما در سال‌های اخیر با افول مواجه بوده است
		کاملاً روشن است که ایرلاین‌های کشور ما نه در جهان و نه حتی در منطقه خاورمیانه، رقیب سرسختی برای دیگر ایرلاین‌ها نیستند
۱۸	رضایت ذینفعان	شواهد و قرائن نشان می‌دهد سطح رضایت مسافران از صنعت هوانوردی کشور بسیار پایین است
		صنعت هوانوردی کشور توقعات جامعه را از خود برآورده نکرده و به نوعی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود دچار ضعف است
		کارکنان صنعت هوانوردی کشور از وضعیت حقوق و مزایای خود رضایت ندارند
۱۹	روش غیررسمی	در فضاهای غیررسمی و دوستانه صنعت هوانوردی، بسیاری از متخصصین از وضعیت موجود حقوق و دستمزد و رویه‌های قانونی فعلی گلایه می‌کنند
		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
۲۰	یادگیری سازمانی	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
		بررسی‌های صنعت هوانوردی کشور نشان دهنده رغب روز افزون متخصصین به مهاجرت به امید کسب درآمد و رفاه بیشتر است
		ایرلاین‌های کشور با استانداردهای کیفی جهانی فاصله زیادی دارند
۲۱	کیفیت	در سال‌های اخیر، صنعت هوانوردی کشور نتوانسته است از لحاظ کیفی رشد قابل قبولی داشته باشد
		خروج از خدمت و مهاجرت نیروهای زبده صنعت هوانوردی کشور لطمات جبران‌ناپذیری بر کیفیت خدمات این صنعت گذاشته و خواهد گذاشت
		تحریم‌های بین‌المللی اجازه نوسازی ناوگان صنعت هوانوردی کشور را نمی‌دهد و این مهم اثرات شگرفی بر کیفیت خدمات این صنعت دارد
۲۲	یادگیری اجتماعی	وضعیت خروج متخصصین صنعت هوانوردی کشور به حدی رسیده که حتی مسافران نیز از آن مطلع هستند و از این بابت ابراز نگرانی و عدم اطمینان می‌کنند
		بررسی‌های ایرلاین‌های فعال کشور نشان می‌دهد در سال‌های اخیر ارزش ویژه برند آنها در ذهن جامعه نزول یافته است
۲۳	فرایند قانونی	فرایندهای قانونی در صنعت هوانوردی کشور با گره‌ها و چالش‌های مختلفی رو به رو است
		مطمئناً قوانین مشخص و روشنی در جهت نگهداشت نیروی‌های متخصص صنعت هوانوردی وجود دارد، اما بسیاری از آنها در فرایند اجرا با مشکلات متعددی مواجه شده‌اند

در مرحله نهایی، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم‌های فرعی شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم‌های اصلی" ایجاد گردد، و تم‌های بود که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشند.

جدول ۳- شناسایی تم‌های اصلی

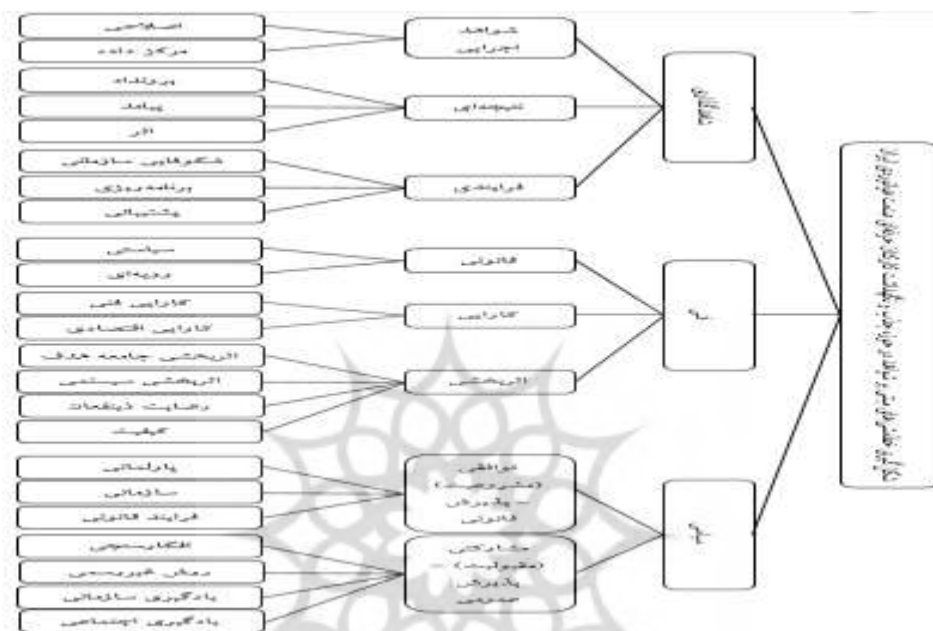
تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
شواهد اجرایی	اصلاحی
	مرکز داده
	برونداد
نتیجه‌ای	پیامد
	اثر
	شکوفایی سازمانی
فرایندی	برنامه‌ریزی
	پشتیبانی
	سیاستی
قانونی	رویه‌ای
	کارایی فنی
کارایی	کارایی اقتصادی
	اثربخشی جامعه هدف
اثربخشی	اثربخشی سیستمی
	رضایت ذینفعان
	کیفیت
	پارلمانی
توافقی (مشروعیت) - پذیرش قانونی	سازمانی
	فرایند قانونی
	افکارسنجی
مشارکتی (مقبولیت) - پذیرش عمومی	روش غیررسمی
	یادگیری سازمانی
	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	ها مؤلفه	ها شاخص	
گیری خط‌شکل های مشی مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه ای صنعت هوانوردی ایران	شاهدگذاری	شواهد اجرایی	اصلاحی	
		ای نتیجه	مرکز داده	
		فرایندی	برونداد	
	فنی	قانونی	قانونی	پیامد
			کارایی	اثر
			اثربخشی	شکوفایی سازمانی
فنی		اثربخشی	اثربخشی سیستمی	ریزی برنامه
			رضایت ذینفعان	پشتیبانی
				سیاستی

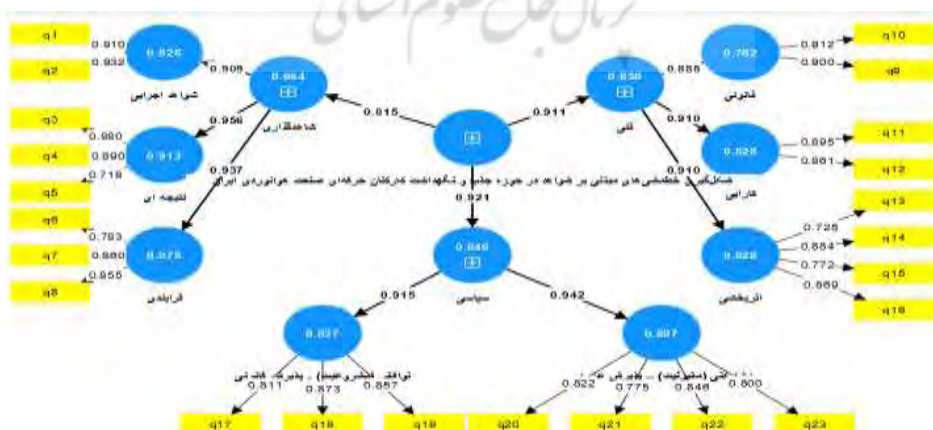
متغیر	ابعاد	هامؤلفه	هاشاخص
	سیاسی	توافقی (مشروعیت) - پذیرش قانونی	کیفیت
			پارلمانی
			سازمانی
		مشارکتی (مقبولیت) - پذیرش عمومی	فرایند قانونی
			افکارسنجی
			روش غیررسمی
			یادگیری سازمانی
			یادگیری اجتماعی



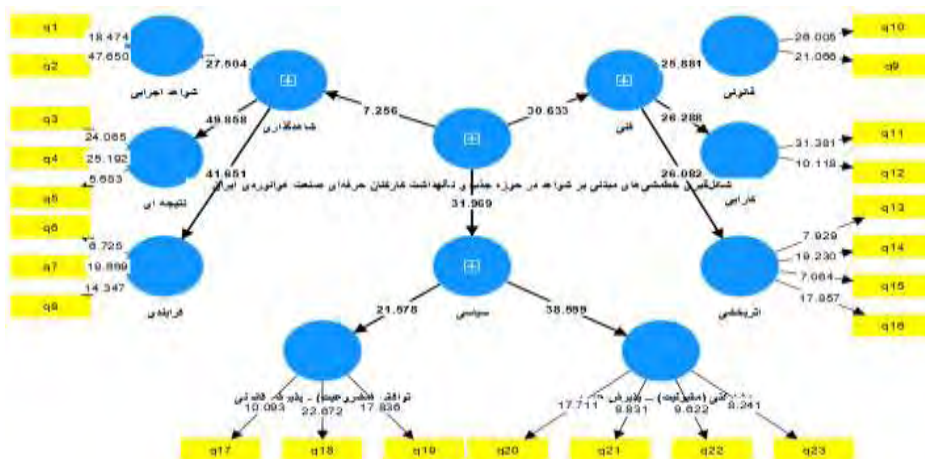
شکل ۱- ساختار مدل تحقیق

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 $0/01$ ، $0/25$ ، $0/36$ 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	R2	Communality
۰٫۵۱۳	۰٫۵۰۸	۰٫۵۱۹

با توجه به سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن $0/513$ نشان از برازش قوی مدل دارد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

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 بروندادها، 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 رقابت پذیر 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 خدائشهری (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 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، برون‌دادها، 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.

References

- 1- Abbasi, T., Qolipour, R., & Hadi, M. (2017). Identifying factors that facilitate the evidence-based policy making process in the field of science, research and technology. *Strategic Management Quarterly of Public Policy*, 7(26), 65-84.
- 2- Aditya, M., & Sharma, A. (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*, 107, 76-88.
- 3- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- 4- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- 5- Gary, D., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- 6- Iranzadeh, S., Mohammadi Asl, A., Khodayi Mahmoudi, R., & Ramezani, M. (2018). Clarifying the optimal human resource management model using the strategic reference points model in Ata Airlines. *Government Organizations Management Quarterly*, 23(3), 156-145.
- 7- Jinnatul, R., TahaniTahmid, M., & Azad, M. A. K. (2020). Job satisfaction and intention to quit: A bibliometric review of work-family conflict and research agenda. *Applied Nursing Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151334>
- 8- Mirzadeh Eskoi, A. (2018). Investigating the impact of employee retention strategies on service quality. In *The 5th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*. Tehran, Iran: Conference Permanent Secretariat.
- 9- Namdarian, L. (2015). Evidence-based policymaking and the role of statistics and information in it. *Information Processing and Management Research Journal*, 31(3), 6-629.
- 10- Nouri, J., & Danaei, A. (2018). Investigating the impact of employee retention and human resource management practices on improving the organization's innovative performance in Sanam Factories Group. In *The First International Conference on Knowledge Management, Blockchain and Economics*. Tehran, Iran: Iran Knowledge Management Association.
- 11- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. 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*, 32(3), 163-171.
- 12- Raisi Vanani, I., Hanafizadeh, P., & Sheikh Sefali, F. (2018). Prospective analytical model to analyze the sensitivity of the influence of factors affecting the organization's employee retention. In *The Sixth National Conference on New Findings in Industrial Management and Engineering with an Emphasis on Entrepreneurship in Industries*. Tehran, Iran: Payam Noor University.
- 13- Tayibi, M., Khudnia, F., & Sharifipour, I. (2016). Factors affecting the recruitment, retention, and leaving of human resources of expert and knowledge-oriented employees and machine-oriented employees. In *The International Conference of Management Elites*. Tehran, Iran: Karin Summit Institute.
- 14- Vishwas, M., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- 15- Yaqoubi, N. M. (2016). Investigating the effect of organizational culture on the attraction and retention of specialized human resources. In *The Iran-Malaysia International Conference on*

- Management and Dynamic Economy. Penang Island, Malaysia: USM University, Iran Modern Education Development Center (METANA).
- 16- Zakari Zafarkandi, A. H., & Sohrabi, A. (2018). Identifying the retention factors of the employees of the oil industry startup and operation company. In The Third International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting. Sofia, Bulgaria: Permanent Secretariat of the Conference.
- 17- Zare Zaidi, A. (2017). Investigating factors affecting the recruitment and retention of talented employees of Saipa Automotive Group. In The Second International Conference on Management and Accounting Techniques. Tehran, Iran: Mehr Eshraq Conferences.

