

## طراحی الگوی جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای با توجه به مولفه‌های اخلاقی

حسام قربانعلی<sup>۱</sup>، دکتر مرتضی موسی‌خانی<sup>۲\*</sup>، دکتر کرم‌الله دانش‌فرد<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۱۶)

### چکیده

زمینه: دو دهه گذشته مهاجرت از ایران به سایر کشورها به نحو بی‌سابقه‌ای موضوع تصمیم‌گیری حیاتی تعداد درخور توجهی از متخصصان و کارکنان حرفه‌ای حوزه‌های مختلف بوده است. تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی شکل‌گیری خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای با توجه به مولفه‌های اخلاقی صنعت هوانوردی ایران به انجام رسیده است.

روش: این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی، و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. جامعه آماری این 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 بودند که با نمونه‌گیری هدفمند، ۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. رویکرد اتخاذ شده در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، تحلیل تم بود.

یافته‌ها: در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته، ۱۳۴ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنارهم قراردادن آنها و ادغام مفاهیم مشابه، ۵۹ مفهوم نهایی شناسایی شد و منجر به ارائه یک الگوی شامل ۲۷ تم فرعی و ۹ تم اصلی گردید.

نتیجه‌گیری: در بعد اخلاقی و سازمانی عواملی چون عدالت‌سازمانی، شاخص‌گذاری‌های معیوب در فرایند گزینش، نظارت‌های سنگین حین خدمت، و عدم توجه به شایسته‌سالاری در فرایندهای ارتقاء شغلی اهمیت بسیاری در نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دارند. از بعد شغلی و روانی، در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی، عدم رضایت از مسیر شغلی، عدم رضایت از جایگاه اجتماعی، و ارزش‌شدن مقوله مهاجرت در جامعه و افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان جهت مهاجرت، افزایش اقدامات عملی کارکنان جهت مهاجرت، و خلاء محسوس دانش و تجربه بعد از مهاجرت اهمیت بسیاری در نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دارند.

کلیدواژه‌گان: اخلاق، جذب و نگهداشت، کارکنان حرفه‌ای، خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد

### سر آغاز

این در حال است که در دو دهه گذشته مهاجرت از ایران به سایر کشورها به نحو بی‌سابقه‌ای موضوع تصمیم‌گیری حیاتی تعداد درخور توجهی از متخصصان و کارکنان حرفه‌ای حوزه‌های مختلف بوده است. صاحب‌نظران منابع انسانی<sup>۲</sup> 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 انگیزه‌های برای همکاران خود عمل می‌کنند. از طرفی با توجه به هزینه زیاد ترک خدمت کارکنان و بخصوص کارکنان حرفه‌ای و متخصص،

با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد جذب و نگهداشت استعدادها و نیروی انسانی حرفه‌ای<sup>۱</sup> 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(۱).

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 (۲). حفظ کارکنان مهمترین مسئله پیشروی رهبران شرکتهای بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی<sup>۱</sup>، گردش شغلی کارکنان<sup>۴</sup> و پویایی محیط‌های کار<sup>۵</sup> است. نگهداشت کارکنان می‌تواند یک منبع حیاتی و مهم مزیت رقابتی برای هر سازمان باشد (۳). 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 (۴). تحقیقات نشان داده‌اند که عوامل ساختاری<sup>۶</sup>، انسانی<sup>۷</sup>، فراسازمانی<sup>۸</sup> و عوامل شناختی بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اثرگذار هستند (۳). عوامل اخلاقی<sup>۹</sup> نیز یکی از مهم ترین عوامل در جذب و نگهداشت نیروی انسانی ماهر است. حاکمیت اخلاق در سازمان علاوه بر اینکه نگهداشت نخبگان را تسهیل می‌کند، سبب کاهش تعارضات و ماندگاری نیروی انسانی شده و بهره‌وری را افزایش میدهد (۵). عواملی همچون ارزش<sup>۱۰</sup> و فرهنگ سازمان<sup>۱۱</sup>، برند و شهرت سازمان<sup>۱۲</sup>، یادگیرندگی و آموزش، و جو اخلاقی<sup>۱۳</sup> توسعه و پژوهش، به عنوان عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان معرفی شدند (۶ و ۷). همچنین، تأثیر رهبری اخلاقی<sup>۱۴</sup> بر قصد کارکنان به ترک شغل نیز به اثبات رسیده است (۸-۱۱). 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، بدلائل 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<sup>۱۵</sup>، لطمات زیادی را به ناوگان هوایی کشور وارد می‌کند. کماینکه به اذعان مدیران صنعت مذکور، در حال حاضر برخی از تبعات ترک خدمت کارکنان حرفه‌ای (از جمله کمبود تکنسین‌های مجرب در حوزه تعمیر و نگهداری و کمبود خلبانان زبده و کارآزموده) نمایان شده است. در بررسی دقیق این مسئله سازمانی، نکته قابل تأمل که ذهن محقق را به خود مشغول کرد، وجود یک خلاء مطالعاتی عمیق

در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور بود. این دقیقاً همان چیزی بود که مدیران ارشد صنعت مذکور بر آن تأکید داشتند و معتقد بودند که صنعت هوانوردی کشور در زمینه خط‌مشی‌گذاری برای جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، با فقر آگاهی مواجه است. کنکاش دقیق در این زمینه گویای این حقیقت است که تا کنون در حوزه خط‌مشی‌گذاری جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای در صنعت هوانوردی کشور تحقیق جامع و کاملی انجام نشده است. بنابراین در این صنعت با دو مشکل اساسی مواجه هستیم. اول اینکه صنعت هوانوردی کشور با یک خلاء نظری و تئوریک مواجه است، چراکه عملکرد آن در سالهای اخیر نشان داده است که 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 ارزشمندی از بدنه خود مواجه است.

بر اساس مسئله شناسایی شده فوق الذکر، هدف تحقیق حاضر بکارگیری رویکردهای نوین خط‌مشی‌گذاری در جهت طراحی الگوی جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای با توجه به مولفه‌های اخلاقی 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 و چه مولفه‌های اخلاقی در این زمینه اثر گذار است؟"

## روش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی، و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خیرگان شامل اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه مدیریت

## یافته‌ها

### شناسایی مفاهیم اولیه:

اولین مرحله تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کد گذاری می‌نمود. در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته، ۱۳۴ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و ادغام مفاهیم مشابه، ۵۹ مفهوم نهایی شناسایی شد که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد. (گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می‌باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان دهنده فرد مصاحبه شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص می‌باشد).

منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی در صنعت هوانوردی ایران بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان آنها افرادی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. سرانجام این روش، مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان بود. لازم به ذکر است که در این تحقیق، ویژگی‌های خیرگی 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 این تحقیق، 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. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از روش تحلیل تم و کدگذاری استفاده گردید.

جدول ۱: شناسایی مفاهیم اولیه

مفاهیم اولیه	کدها
فقط کافی است که کارکنان صنعت هوانوردی حقوق و مزایای خود را با کشورهای همسایه مقایسه کنند تا تفاوت را متوجه شوند	A1, B4, E6
غالب مردم جامعه به مهاجرت ارزش می‌نهند	A2, B9, G5
مهاجرت کارکنان حرفه‌ای کشور یک آفت جدی است و قانون خدمات کشوری باید نگاه ویژه‌ای به نگهداشت این افراد داشته باشد	B1, F8
متخصص صنعت هوانوردی نباید با سایه سنگین نظارت‌های بی‌مورد مواجه باشد	A3, I7
برخی از کشورها از طریق اعزام خلبان و نیروی متخصص هوانوردی درآمدزایی کلان می‌کنند	A4, F2
فشارهای نظارت صنعت هوانوردی بروی کارکنان از بسیاری از ارگانهای دیگر بیشتر است	A5, E4
زمانی که متخصص صنعت هوانوردی شرایط کاری و رفاهی خود را مساعد ببیند، مطمئناً تعهد کاری در او بیشتر می‌شود	G10, J1
نابرابری احساس شده در خصوص حقوق و مزایا، هم رضایت پرسنل را کاهش می‌دهد و انگیزه آنها برای مهاجرت را افزایش خواهد داد	A6, I4
لزوم بازنگری در شاخص‌های جذب و نگهداشت صنعت هوانوردی سالهاست که احساس می‌شود، اما اقدامات مقتضی صورت نمی‌پذیرد	B2, D8
در روابط غیر رسمی مابین پرسنل، از مهاجرت به عنوان یک اقدام هوشمندانه و عاقلانه یاد می‌شود	C1, F9, G4, H4
صنعت هوانوردی ایران ناچار است کم کم خود را به سطح حقوق و دستمزد جهانی نزدیک کند	A7, D7, G3
درصد پائینی از نیروهای متخصص صنعت هوانوردی از مسیر شغلی خود احساس رضایت می‌کنند	C8, K1
برخی مشاغل واقعا دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که قانون هماهنگ پرداخت از هدم آنها عاجز است	A8, E10
با دخالت دادن پرسنل متخصص صنعت هوانوردی در تصمیم‌گیری‌ها، به آنها حس عزت نفس و احترام القا می‌شود	B3, J2
انگیزه‌های درونی و ذهنی متخصصین صنعت هوانوردی برای مهاجرت کامل قوی و محسوس است	A9, C11
میزان حقوق و مزایای پرسنل متخصص صنعت هوانوردی با شأنیت آنها در جامعه همخوانی ندارد	A10, G2, H9
در سال‌های اخیر، چرخه مدیریت دانش در صنعت هوانوردی کشور ضعیف شده است	B5, F4, I6
قانون خدمات کشوری نیازمند سرفصلی جدید به نام نگهداشت کارکنان متخصص و حرفه‌ای است	B6, F6
باید بپذیریم که بسیاری از شاخص‌های ما در فرایند جذب و استخدام ناکارآمد است	A11
با برخی اقدامات صحیح در حوزه خط مشی‌گذاری می‌توان انگیزه پرسنل صنعت هوانوردی را ارتقاء داد	A13, C6, E3
مهاجرت نیروی متخصص صنعت هوانوردی را می‌توان در قالب صادرات خدمات فنی و مهندسی ساماندهی کرد	D11, E2
افراد ملی‌گرا و وطن پرست باید در صنعت هوانوردی کشور جذب و پرورش یابند	B7, E13
اصلاحات اساسی در سیاست‌های نگهداشت صنعت هوانوردی می‌تواند رضایت کارکنان را در پی داشته باشد	D1, F3
برخی از شاخص‌های فرایند جذب در صنعت هوانوردی، دورویی و عدم صداقت را ترویج می‌کنند	C3, F10
نظام‌هماهنگ پرداخت باعث بی‌انگیزگی و انفعال خدمت بسیاری از کارکنان حرفه‌ای کشور شده است	G8, H1
رعایت استانداردهای جهانی در موضوع حقوق و مزایا و رفاهیات پرسنل صنعت هوانوردی، حداقل در کوتاه و میان مدت می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد	A14, D4, K2
مسیر شغلی شفاف، مترقی و قابل حصول، یک نیروی قوی برای نگهداشت کارکنان متخصص است	B11, D6
متخصصین صنعت هوانوردی توقع دارند که سازمان آنها را مهم بشمارد	F1, J3
در صحبت با بسیاری از پرسنل مجرب و متخصص صنعت هوانوردی کاملاً می‌توان متوجه شده که افراد از موقعیت و جایگاه اجتماعیشان رضایت کامل ندارند	E1, G9
در بسیاری از حوزه‌های صنعت هوانوردی با کمبود نیروی متخصص و با دانش مواجه شده‌ایم	A12, C9, H3

## دکتر مرتضی موسی‌خانی و همکاران: طراحی الگوی جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای با توجه به مؤلفه‌های اخلاقی

جذب متخصصین و حرفه‌ای‌ها با جذب نیروی کار معمولی متفاوت است و این باید در قانون استخدام کشوری لحاظ شود	B8
بسیاری از پرسنل متخصص و مجرب هوانوردی اگر شرایط را فراهم ببینند، شکی برای مهاجرت به دل راه نمی‌دهند	C2, G7
در بحث حقوق و مزایای و رفاهیات، با استانداردهای جهانی فاصله زیادی داریم	B10, F11
میل به مهاجرت روند کاملاً صعودی در میان خلبانان و حتی مهندسیین تعمیر و نگهداری و متخصصین برج مراقبت داشته است	F12, H8
قطع همکاری یک فرد متخصص، برای سازمان هزینه‌های بسیاری دارد، اما با سیاست‌های صحیح می‌توان جلوی این هزینه را گرفت یا آن را کاهش داد	C5, I5
قانون استخدام کشوری باید با الزامات اقتصادی و اجتماعی مشور هماهنگ و همخوان شود	D9, I2
بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها و ارتقاءها، برای کارکنان متخصص و مجرب صنعت هوانوردی بسیار آزار دهنده است	C4, H6
باید زمینه را برای خدمت با شوق و انگیزه کارکنان به صنعت هوانوردی فراهم نمود	A15, C14
یک متخصص صنعت هوانوردی در ایران باید مسیر شغلی انگیزاننده‌ای را در مقابل خود ببیند	E8, G11, H2
در قانون استخدام کشوری به جذب حرفه‌های صنعت نگاه ویژه و خاصی نشده است	E9
از خروج هر یک فرد متخصص که صنعت هوانوردی بتواند جلوگیری کند، حفظ سرمایه کرده است	D2, K6
مطمناً با بهبود شرایط، شاهد افزایش نرخ رضایتمندی در پرسنل متخصص صنعت هوانوردی خواهیم بود	A16, C15, G1
نرخ مهاجرت پرسنل هوانوردی کشور در سال‌های اخیر بی سابقه بوده است	B12, D5
میل به مهاجرت خلبانان و نیروی کارکنان صنعت هوانوردی، علاوه بر جنبه‌های منفی، می‌تواند جنبه‌های مثبتی و سودآوری نیز برای کشور داشته باشد	B13, E7
حساسیت در برخی مشاغل آنقدر بالاست که مشمول کردن آنها در نظام هماهنگ پرداخت به نوعی توهین به کارکنان حرفه‌ای در این مشاغل است	F7, H5
خطمشی‌های صحیح در حوزه نگهداشت پرسنل، تأثیر شگرفی بر تعهد شغلی کارکنان دارد	C7, D10, G12
باید از خودمان بپرسیم که آیا پرداخت هماهنگ همواره عادلانه و انگیزاننده است؟	C10
متخصص صنعت هوانوردی با مهاجرت خود، دانش و تجربیات خود را نیز از کشور بیرون می‌برد	C12, E11, F13
در سالهای اخیر مهاجرت برای مردم شما یک کار لوکس شده است	A18, G13, K5
خروج و مهاجرت خلبانان را اگر درست مدیریت کنیم، می‌تواند برای کشور ارز آوری داشته باشد	C13, E12
بحث نگهداشت کارکنان به خوبی در قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه قرار نگرفته و ابهامات جدی دارد	F17, I3
بویژه در رابطه با کارکنان پروازی، مسیر شغلی انگیزشی قابل ترسیم نیست و این یک معضل است	B15, E14
تعهد اجتماعی شاخص مهمی است که در فرایندهای جذب صنعت هوانوردی	D3, E5, F5, G6
قانون استخدام کشوری ما اصلاً به روز نیست	I1, J4
شاخص‌های فعلی در فرایند جذب صنعت هوانوردی، توانایی غربالگری افراد متعهد از غیر متعهد را دارا نیست	F14, K4
فشار نظارتی وحشتناکی بر روی پرسنل صنعت هوانوردی وجود دارد	A17, F16, J5
غنی‌سازی شغل یکی از راه‌های مهم برای نگهداشت پرسنل است	B14, J7, K3
مؤلفه‌های به روز شده نگهداشت کارکنان باید در قانون مدیریت خدمات کشوری وارد شود	F15, H7
باید بپذیریم که زمان آن رسیده برخی از نظارت‌های اضافی را کاهش دهیم	C16, J6, E13

## شناسایی تم‌های فرعی:

کلی‌تری به نام "تم‌های فرعی" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند دستیابی به ۲۷ تم فرعی بود که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده می‌باشند.

در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های

## جدول ۲: شناسایی تم‌های فرعی

تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
ارزش شدن مقوله مهاجرت در جامعه	در سالهای اخیر مهاجرت برای مردم شما یک کار لوکس شده است در روابط غیر رسمی مابین پرسنل، از مهاجرت به عنوان یک اقدام هوشمندانه و عاقلانه یاد می‌شود غالب مردم جامعه به مهاجرت ارزش می‌نهند
افزایش اقدامات کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت	نرخ مهاجرت پرسنل هوانوردی کشور در سال‌های اخیر بی سابقه بوده است بسیاری از پرسنل متخصص و مجرب هوانوردی اگر شرایط را فراهم ببینند، شکی برای مهاجرت به دل راه نمی‌دهند
لزوم به روز رسانی مؤلفه‌های قانون استخدام کشوری	قانون استخدام کشوری ما اصلاً به روز نیست قانون استخدام کشوری باید با الزامات اقتصادی و اجتماعی مشور هماهنگ و همخوان شود
شاخص‌گذاری‌های معیوب در فرایند گزینش	باید بپذیریم که بسیاری از شاخص‌های ما در فرایند جذب و استخدام ناکارآمد است برخی از شاخص‌های فرایند جذب در صنعت هوانوردی، دورویی و عدم صداقت را ترویج می‌کنند شاخص‌های فعلی در فرایند جذب صنعت هوانوردی، توانایی غربالگری افراد متعهد از غیر متعهد را دارا نیست لزوم بازنگری در شاخص‌های جذب و نگهداشت صنعت هوانوردی احساس می‌شود، اما اقدامات مقتضی صورت نمی‌پذیرد
عدم توجه به شایسته‌سالاری در فرایندهای ارتقاء شغلی	بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها و ارتقاءها، برای کارکنان متخصص و مجرب صنعت هوانوردی بسیار آزار دهنده است
در نظر گرفتن ویزگی‌های خاص	برخی مشاغل واقعا دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که قانون هماهنگ پرداخت از هدم آنها عاجز است



برخی مشاغل در نظام هماهنگ	حساسیت در برخی مشاغل آنقدر بالاست که مشمول کردن آنها در نظام هماهنگ پرداخت به نوعی توهین به کارکنان حرفه‌ای در این مشاغل است
خلاء محسوس دانش و تجربه کارکنان متخصص صنعت هوانوردی بعد از مهاجرت	متخصص صنعت هوانوردی با مهاجرت خود، دانش و تجربیات خود را نیز از کشور بیرون می‌برد در سال‌های اخیر، چرخه مدیریت دانش در صنعت هوانوردی کشور ضعیف شده است در بسیاری از حوزه‌های صنعت هوانوردی با کمبود نیروی متخصص و با دانش مواجه شده‌ایم متخصص صنعت هوانوردی نباید با سایه سنگین نظارت‌های بی‌مورد مواجه باشد
کاهش فشارهای نظارتی روی کارکنان متخصص در سال‌های خدمت	باید بپذیریم که زمان آن رسیده برخی از نظارت‌های اضافی را کاهش دهیم
افزایش رضایت شغلی کارکنان متخصص	اصلاحات اساسی در سیاست‌های نگهداشت صنعت هوانوردی می‌تواند رضایت کارکنان را در پی داشته باشد مطمئناً با بهبود شرایط، شاهد افزایش نرخ رضایتمندی در پرسنل متخصص صنعت هوانوردی خواهیم بود
ضعف قانون استخدام کشوری در زمینه جذب افراد حرفه‌ای	در قانون استخدام کشوری به جذب حرفه‌های صنعت نگاه ویژه و خاصی نشده است
ارتقاء انگیزه کارکنان متخصص جهت خدمت به صنعت هوانوردی ایران	جذب متخصصین و حرفه‌ای‌ها با جذب نیروی کار معمولی متفاوت است و این باید در قانون استخدام کشوری لحاظ شود
عدم رضایت از حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی	با برخی اقدامات صحیح در حوزه خط مشی‌گذاری می‌توان انگیزه پرسنل صنعت هوانوردی را ارتقاء داد باید زمینه را برای خدمت با شوق و انگیزه کارکنان به صنعت هوانوردی فراهم نمود
عدم رضایت از حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی	فقط کافی است که کارکنان صنعت هوانوردی حقوق و مزایای خود را با کشورهای همسایه مقایسه کنند تا تفاوت را متوجه شوند
عدم رضایت از جایگاه اجتماعی	در بحث حقوق و مزایای و رفاهیات، با استانداردهای جهانی فاصله زیادی داریم
نگاه جامع به همه مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری	نابرابری احساس شده در خصوص حقوق و مزایا، هم رضایت پرسنل را کاهش می‌دهد و انگیزه آنها برای مهاجرت را افزایش خواهد داد
افزایش سودآوری از طریق صادرات خدمات تخصصی	در صحبت با بسیاری از پرنل مجرب و متخصص صنعت هوانوردی کاملاً می‌توان متوجه شده که این افراد از موقعیت و جایگاه اجتماعی‌شان رضایت کامل ندارند
تقویت انگیزش کارکنان حرفه‌ای از طریق اصلاح نظام هماهنگ پرداخت	میزان حقوق و مزایای پرسنل متخصص صنعت هوانوردی با شأنیت آنها در جامعه همخوانی ندارد
نزدیک کردن سطح حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی کارکنان متخصص به استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی	بحث نگهداشت کارکنان به خوبی در قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه قرار نگرفته و ابهامات جدی دارد
نظام‌مند کردن مهاجرت مقطعی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی در قالب صادرات خدمات فنی و مهندسی	مؤلفه‌های به روز شده نگهداشت کارکنان باید در قانون مدیریت خدمات کشوری وارد شود
افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت	برخی از کشورها از طریق اعزام خلبان و نیروی متخصص هوانوردی درآمدزایی کلان می‌کنند
نظارت‌های سنگین و دست و پاگیر حین خدمت	خروج و مهاجرت خلبانان را اگر درست مدیریت کنیم، می‌تواند برای کشور ارز آوری داشته باشد
طراحی مسیر شغلی انگیزاننده برای کارکنان متخصص صنعت هوانوردی	باید از خودمان بپرسیم که آیا پرداخت هماهنگ همواره عادلانه و انگیزاننده است؟
عدم رضایت از مسیر شغلی	نظام هماهنگ پرداخت باعث بی انگیزگی و انفعال خدمت بسیاری از کارکنان حرفه‌ای کشور شده است
کاهش هزینه‌های خروج همیشگی متخصصین	صنعت هوانوردی ایران ناچار است کم کم خود را به سطح حقوق و دستمزد جهانی نزدیک کند
لزوم باز شدن فضایی جدید در قانون مدیریت خدمات کشوری مختص نگهداشت کارکنان حرفه‌ای	رعایت استانداردهای جهانی در موضوع حقوق و مزایا و رفاهیات پرسنل صنعت هوانوردی، حداقل در کوتاه و میان مدت می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد
افزایش تعهد سازمانی کارکنان متخصص	مهاجرت نیروی متخصص صنعت هوانوردی را می‌توان در قالب صادرات خدمات فنی و مهندسی ساماندهی کرد
غنی‌سازی شغل کارکنان متخصص صنعت هوانوردی از طریق دخیل کردن آنها در تصمیمات سازمانی	میل به مهاجرت خلبانان و نیروی کارکنان صنعت هوانوردی، علاوه بر جنبه‌های منفی، می‌تواند جنبه‌های مثبتی و سودآوری نیز برای کشور داشته باشد
	میل به مهاجرت روند کاملاً صعودی در میان خلبانان و حتی مهندسیین تعمیر و نگهداری و متخصصین برج مراقبت داشته است
	انگیزه‌های درونی و ذهنی متخصصین صنعت هوانوردی برای مهاجرت کامل قوی و محسوس است
	فشار نظارتی و حشمتناکی بر روی پرسنل صنعت هوانوردی وجود دارد
	فشارهای نظارتی صنعت هوانوردی بروی کارکنان از ارگانهای دیگر بیشتر است
	یک متخصص صنعت هوانوردی در ایران باید مسیر شغلی انگیزاننده‌ای را در مقابل خود ببیند
	مسیر شغلی شفاف، مترقی و قابل حصول، یک نیروی قوی برای نگهداشت کارکنان متخصص است
	درصد پائینی از نیروهای متخصص صنعت هوانوردی از مسیر شغلی خود احساس رضایت می‌کنند
	بویژه در رابطه با کارکنان پروازی، مسیر شغلی انگیزشی قابل ترسیم نیست و این یک معضل است
	قطع همکاری یک فرد متخصص، برای سازمان هزینه‌های بسیاری دارد، اما با سیاست‌های صحیح می‌توان جلوی این هزینه را گرفت یا آن را کاهش داد
	از خروج هر یک فرد متخصص که صنعت هوانوردی بتواند جلوگیری کند، حفظ سرمایه کرده است
	مهاجرت کارکنان حرفه‌ای کشور یک آفت جدی است و قانون خدمات کشوری باید نگاه ویژه‌ای به نگهداشت این افراد داشته باشد
	قانون خدمات کشوری نیازمند سرفصلی جدید به نام نگهداشت کارکنان متخصص و حرفه‌ای است
	زمانی که متخصص صنعت هوانوردی شرایط کاری و رفاهی خود را مساعد ببیند، مطمئناً تعهد کاری در او بیشتر می‌شود
	خط‌مشی‌های صحیح در حوزه نگهداشت پرسنل، تأثیر شگرفی بر تعهد شغلی کارکنان دارد
	متخصصین صنعت هوانوردی توقع دارند که سازمان آنها را مهم بشمارد
	با دخالت دادن پرسنل متخصص صنعت هوانوردی در تصمیم‌گیری‌ها، به آنها حس عزت نفس و احترام القا می‌شود



غنی‌سازی شغل یکی از راه‌های مهم برای نگهداشت پرسنل است	در نظر گرفتن شاخص‌های ملی‌گرایی و تعهد اجتماعی در فرایند جذب
افراد ملی‌گرا و وطن‌پرست باید در صنعت هوانوردی کشور جذب و پرورش یابند	
تعهد اجتماعی شاخص مهمی است که در فرایندهای جذب صنعت هوانوردی	

دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم‌های اصلی" ایجاد گردد، و تم‌های بود که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشند.

**شناسایی تم‌های اصلی:**  
در مرحله نهایی، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم‌های فرعی شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر،

### جدول ۳: شناسایی تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
آفت سازمانی مهاجرت همیشگی متخصصین صنعت هوانوردی از ایران	افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت
	افزایش اقدامات عملی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت
	خلاء محسوس دانش و تجربه کارکنان متخصص صنعت هوانوردی بعد از مهاجرت
قانون استخدام کشوری	لزوم به روز رسانی مؤلفه‌های قانون استخدام کشوری
	ضعف قانون استخدام کشوری در زمینه جذب افراد حرفه‌ای
	شاخص‌گذاری‌های معیوب در فرایند گزینش
شواهد برگرفته از بررسی فرایندهای جذب و نگهداشت صنعت هوانوردی کشور	نظارت‌های سنگین و دست و پاگیر حین خدمت
	عدم توجه به شایسته‌سالاری در فرایندهای ارتقاء شغلی
	افزایش رضایت شغلی کارکنان متخصص
پیامدهای غیر مالی	افزایش تعهد سازمانی کارکنان متخصص
	ارتقاء انگیزه کارکنان متخصص جهت خدمت به صنعت هوانوردی ایران
	نگاه جامع به همه مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری
قانون مدیریت خدمات کشوری	لزوم باز شدن فصلی جدید در قانون مدیریت خدمات کشوری مختص نگهداشت کارکنان حرفه‌ای
	کاهش هزینه‌های خروج همیشگی متخصصین
	افزایش سودآوری از طریق صادرات خدمات تخصصی
پیامدهای مالی	در نظر گرفتن شاخص‌های ملی‌گرایی و تعهد اجتماعی در فرایند جذب
	کاهش فشارهای نظارتی روی کارکنان متخصص در سال‌های خدمت
	نزدیک کردن سطح حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی کارکنان متخصص به استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی
اقدامات اصلاحی در خطمشی‌گذاری‌های جذب و نگهداشت کارکنان صنعت هوانوردی	طراحی مسیر شغلی انگیزاننده برای کارکنان متخصص صنعت هوانوردی
	غنی‌سازی شغل کارکنان متخصص صنعت هوانوردی از طریق دخیل کردن آنها در تصمیمات سازمانی
	نظام‌مند کردن مهاجرت مقطعی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی در قالب صادرات خدمات فنی و مهندسی
قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق	تقویت انگیزش کارکنان حرفه‌ای از طریق اصلاح نظام هماهنگ پرداخت
	در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص برخی مشاغل در نظام هماهنگ
	عدم رضایت از حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی
شواهد برگرفته از کارکنان متخصص صنعت هوانوردی ایران	عدم رضایت از مسیر شغلی
	عدم رضایت از جایگاه اجتماعی
	ارزش شدن مقوله مهاجرت در جامعه

کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران، الگوی مفهومی تحقیق به صورت نگاره شماره ۱ ترسیم گردید.

بر اساس اقدامات صورت گرفته در مراحل مختلف تجزیه و تحلیل و شناسایی تم‌های فرعی و اصلی، و همچنین با توجه به ادراک شهودی محقق در خصوص تم‌های اصلی و جایگاه آنها در جذب و نگهداشت

شکل‌گیری خط‌مشی مبتنی بر شواهد در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران



نگاره ۱: الگوی پیشنهادی تحقیق

بحث

بر اساس مدل به دست آمده از تحقیق، مشخص است که شکل‌گیری خط‌مشی در حوزه جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران، مبتنی بر توجه به شواهد منبعث از قانون استخدام، قانون خدمات کشوری، و قانون نظام هماهنگ پرداخت کشوری می‌باشد. بررسی این قوانین، شش مؤلفه مهم را متذکر می‌شوند که عبارتند از لزوم به روز رسانی مؤلفه‌های قانون استخدام کشوری، ضعف قانون استخدام کشوری در زمینه جذب افراد حرفه‌ای، نگاه جامع به همه مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری، لزوم باز شدن فصلی جدید در قانون مدیریت خدمات کشوری مختص نگهداشت

کارکنان حرفه‌ای، تقویت انگیزش کارکنان حرفه‌ای از طریق اصلاح نظام پرداخت، و در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص برخی مشاغل در نظام هماهنگ. در زیر مجموعه این قوانین بالادستی، شاهد سه دسته از شواهد کلان در صنعت هوانوردی کشور هستیم. این شواهد عبارتند از شواهد برگرفته از بررسی فرایندهای جذب و نگهداشت صنعت هوانوردی کشور (شاخص‌گذاری‌های معیوب در فرایند گزینش، نظارت‌های سنگین و دست و پاگیر حین خدمت، و عدم توجه به شایسته‌سالاری در فرایندهای ارتقاء شغلی)، شواهد برگرفته از کارکنان متخصص صنعت هوانوردی ایران (عدم رضایت از حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت



صنایع استراتژیک کشور نیز به انجام رسانند تا کم‌کم شاهد طراحی مدل‌های بومی و ایرانی به جای مدل‌های عمومی غربی در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان متخصص باشیم.

### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش در بعد اخلاقی و سازمانی عواملی چون عدالت سازمانی، شاخص‌گذاری‌های معیوب در فرایند گزینش، نظارت‌های سنگین و دست و پاگیر حین خدمت، و عدم توجه به شایسته‌سالاری در فرایندهای ارتقاء شغلی اهمیت بسیاری در نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دارند. از بعد شغلی و روانی، عدم رضایت در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی، عدم رضایت از مسیر شغلی، عدم رضایت از جایگاه اجتماعی، و ارزش شدن مقوله مهاجرت در جامعه و افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت، افزایش اقدامات عملی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت، و خلاء محسوس دانش و تجربه کارکنان متخصص صنعت هوانوردی بعد از مهاجرت اهمیت بسیاری در نگهداشت کارکنان حرفه‌ای دارند.

### ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

### واژه‌نامه

1. Professional manpower	نیروی انسانی حرفه‌ای
2. Human resources	منابع انسانی
3. Economic growth	رشد اقتصادی
4. Employee turnover	گردش شغلی کارکنان
5. Dynamics of the work environment	پویایی محیط کار
6. Structural factors	عوامل ساختاری
7. Human factors	عوامل انسانی
8. Extra-organizational factors	عوامل فراسازمانی
9. Ethical factors	عوامل اخلاقی
10. Value	ارزش
11. Organizational culture	فرهنگ سازمانی
12. Organizational reputation	شهرت سازمانی
13. Ethical climate	جو اخلاقی
14. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
15. Aviation industry	صنعت هوانوردی

هوانوردی، عدم رضایت از مسیر شغلی، عدم رضایت از جایگاه اجتماعی، و ارزش شدن مقوله مهاجرت در جامعه)، و آفت سازمانی مهاجرت همیشگی متخصصین صنعت هوانوردی از ایران (افزایش انگیزه‌های درونی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت، افزایش اقدامات عملی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی جهت مهاجرت، و خلاء محسوس دانش و تجربه کارکنان متخصص صنعت هوانوردی بعد از مهاجرت). الگوی پیشنهادی تحقیق نشان می‌دهد با در نظر گرفتن قوانین بالادستی و همچنین توجه به سه دسته از شواهد فوق‌الذکر، برخی راهبردها و اقدامات اصلاحی در جهت جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای صنعت هوانوردی ایران ضروری به نظر می‌رسند. این اقدامات عبارتند از در نظر گرفتن شاخص‌های ملی‌گرایی و تعهد اجتماعی در فرایند جذب، کاهش فشارهای نظارتی روی کارکنان متخصص در سال‌های خدمت، نزدیک کردن سطح حقوق و دستمزد و تسهیلات رفاهی کارکنان متخصص به استانداردهای بین‌المللی صنعت هوانوردی، طراحی مسیر شغلی انگیزاننده برای کارکنان متخصص صنعت هوانوردی، غنی‌سازی شغل کارکنان متخصص صنعت هوانوردی از طریق دخیل کردن آنها در تصمیمات سازمانی، و نظام‌مند کردن مهاجرت مقطعی کارکنان متخصص صنعت هوانوردی در قالب صادرات خدمات فنی و مهندسی. الگوی پیشنهادی تحقیق نشان می‌دهد که اگر سلسله مراتب فوق‌بخوبی اتفاق بیفتند، می‌تواند منتظر دو دسته پیامد بود. اولین دسته پیامدهای غیر مالی هستند که شامل افزایش رضایت شغلی کارکنان متخصص، افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی کارکنان متخصص، و ارتقاء انگیزه کارکنان متخصص جهت خدمت به صنعت هوانوردی ایران می‌شوند؛ و دسته دوم نیز پیامدهای مالی هستند که به کاهش هزینه‌های خروج همیشگی متخصصین و افزایش سودآوری از طریق صادرات خدمات تخصصی اشاره دارند. 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 برخی محققان (۱۲-۲۱) همراستا می‌باشد.

با توجه به تجربیات کسب شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مدل حاصله از این پژوهش را در یک جامعه وسیع و با استفاده از رویکردهای کمی مانند مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دهند. همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود، در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، فراتحلیل، فراترکیب و... برای فاز مدلسازی استفاده گردد تا از این طریق، یکی از محدودیت‌های اجرایی این تحقیق که زمانبر بودن فاز انجام مصاحبه‌ها بود به نوعی از میان برود. علاوه بر این، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در صنعت هوانوردی را در دیگر





## References

1. Vishwas M, Priya G, George L, Anastasia K. (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.
2. Tayebi M, Khodnia F, Sharifipour E. (2016). Effective factors on attracting, retaining and leaving the service of human resources of expert and knowledge-oriented employees and machine-oriented employees. *International Conference of Management Elites*. Tehran: Saramed Karin Conference Institute.
3. Zakeri Zafarghandi A, Sohrabi A. (2019). Identifying the retention factors of the employees of the oil industry startup and operation company. 3<sup>rd</sup> International Conference On Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting. Sofia-Bulgaria: The Permanent Secretariat of the Conference.
4. Raeisi Vanani I, Hanafizadeh P, Sheikh Sofla F. (2018). A prospective analytical model to analyze the sensitivity of the influence of factors affecting the organization's employee retention. 6<sup>th</sup> National Conference on New Findings in Industrial Management and Engineering with Emphasis on Entrepreneurship in Industries. Tehran: Payame Noor University. (In Persian).
5. Sarafraz A, Memarzadeh G, Hamidi N. (2019). Presenting an ethical model of maintaining elites in Iran's government organizations. *Ethical Research Quarterly*; 9(35). (In Persian).
6. Zare Zeidi A. (2017). Investigating factors affecting the recruitment and retention of talented employees of Saipa Automotive Group. 2<sup>nd</sup> International Conference on Management and Accounting Techniques. Tehran: Mehr Eshraq Conferences Company.
7. Deghati A, Yaghoubi N. (2016). Investigating the effect of organizational culture on the attraction and retention of specialized human resources. *Iran-Malaysia International Conference on Management and Dynamic Economy*. Malaysia-Penang Island USM University: Iran Modern Education Development Center.
8. Talebnia G, Rajabdorri H, Khani Zelan A. (2022). The relationship between ethical leadership and self-efficacy, respect and the relationship between managers and employees. *Ethics in Science and Technology*; 16 (4) :90-96. (In Persian).
9. Abbasi Akhgari S, Nasiri Valik Bani F. (2022). Investigate the relationship between ethical leadership style and organizational transparency with organizational agility. *Ethics in Science and Technology*; 16 (4) :172-175. (In Persian).
10. Moradi M, Zandi Pak R. (2021). Ethical leadership & emotional exhaustion: take a look at personality traits. *Ethics in Science and Technology*; 16 (3) :168-172. (In Persian).
11. Olaniyan OS, Hystad SW. (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. Mirzadeh Oskoei A. (2019). Investigating the impact of employee retention strategies on service quality. 5<sup>th</sup> International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business. Tehran: Conference Permanent Secretariat.
13. Noori I, Danaei A. (2019). Investigating the impact of employee retention and human resource management practices on improving the innovative performance of the organization in Sanam Factories Group. 1<sup>st</sup> International Conference on Knowledge Management, Blockchain and Economics. Tehran: Iran Knowledge Management Association.
14. Iranzadeh S, Mohammadi Asl A, Khodaei R, Ramezani M. (2018). Explaining the optimal model of human resources management using the strategic reference points model in Ata Airlines. *Government Organizations Management Quarterly*; 3(23): 145-156. (In Persian).
15. Namdarian L. (2016). Evidence-based policymaking and the role of statistics and information in it. *Information Processing and Management Research Paper*; 31(3): 6-29. (In Persian).
16. 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*; 107: 76-88.
17. Jinnatul R, Mumu TT, Azad AK. (2020). Job satisfaction and intention to quit: A bibliometric review of work-family conflict and research agenda. *Applied Nursing Research*; PMCI:151334
18. Fahim MGA. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*; 3 (2): 20-39
19. Davies G, 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
20. 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.
21. Abbasi T, Gholipour R, Hadi M. (2018). Identifying facilitating factors of evidence-based policymaking process in the field of science, research and technology. *Quarterly of Strategic Management of Public Policy*; 7(26): 65-84. (In Persian).