

## بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی

عبدالحسین کریمپور<sup>۱</sup>، حیدر احمدی<sup>۲</sup>، محمد صفری کهره<sup>۳</sup>، الهه اسداللهی دهکردی<sup>۴</sup>

**چکیده:** این پژوهش تلاش کرده است تا مهم‌ترین عواملی که موجب ترک خدمت کارکنان شده‌اند، شناسایی کند و با درک دقیق و اولویت‌بندی آنها، پیشنهادهایی برای حذف یا کاهش آنها ارائه دهد. عوامل فوق در چارچوب دو فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش با استفاده از روش توصیفی و مطالعات کتابخانه‌ای و تنظیم، توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه بین نمونه آماری، به صورت نمونه در دسترس و نیز، استفاده از روش‌های آماری مناسب (آزمون دوجمله‌ای و تحلیل واریانس یک عامله)، روابط بین هر یک از متغیرهای فوق با ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت و ترتیب اهمیت آنها مشخص شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عدم امنیت شغلی در اولویت اول، تفاوت در حقوق و مزایا در مرتبه دوم، عدم ارتقای مناسب در مرتبه سوم و کاهش تعهد سازمانی در مرتبه چهارم، در ترک خدمت کارکنان تأثیرگذارند، اما با توجه به نظام موجود در صنعت پتروشیمی، تفاوت در ارزش‌گذاری چشمگیر نیست. در پایان این نوشتار براساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهای کاربردی و نظری برای شرکت مورد مطالعه ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** ارزش‌گذاری، اولویت‌بندی، ترک خدمت، تعهد سازمانی، رضایت شغلی.

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۱۶

نویسنده مسئول مقاله: حیدر احمدی

E-mail: hhahmadi@ut.ac.ir

### مقدمه

نیروی انسانی موجود در هر جامعه، عامل اساسی و تعیین کننده‌ای است که با شرکت مستقیم در تولید و خدمات و با اعمال تراوشات ذهنی خود در انواع فعالیت‌ها، زمینه توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هر کشوری را فراهم می‌کند. واژه‌هایی چون، استعفا، تعدیل نیروی انسانی بدون برنامه‌ریزی دقیق، اخراج، انتظار خدمت و مانند اینها، وقایع تلخ زندگی کاری سازمان‌های امروزی است. بین عوامل تولید، نیروی انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و یکی از کارسازترین ابزار هر سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده است.

امروزه ثبات نیروی کار، یک استراتژی رقابتی قوی به‌شمار می‌رود و حتی در آینده قابل پیش‌بینی، نقش حیاتی‌تری ایفا می‌کند. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به‌عمل آورد، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می‌شود. اینجاست که نه تنها سازمان در نیل به اهداف خود دچار مشکل می‌شود، بلکه اثربخشی و کارایی این سازمان به حداقل ممکن می‌رسد. بر این اساس کم‌کاری، تعارض، بیزاری از کار و سرانجام ترک خدمت، دامن‌گیر کارکنان بسیاری از سازمان‌هاست. مدیران همواره در پی یافتن علل این پدیده‌ها هستند و می‌خواهند بدانند که چه عواملی زمینه دلسردی و بیگانگی کارکنان نسبت به سازمان را فراهم می‌کنند. به‌طور عام، ترک خدمت را فرایندی در نظر می‌گیرند که فرد، شغل یا سازمانی خاصی را ترک می‌کند.

در این پژوهش دو دلیل خاص ترک خدمت کارکنان در سطح سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. اول، ترک خدمتی که کارمند فقط شغل خویش را ترک می‌کند که در واقع بهبود وضعیت خدمتی یا پیشرفت شغلی به‌شمار می‌رود. در این حالت سازمان همچنان از خدمات فرد برخوردار است و این امر، به‌مراتب با ترک خدمت سازمانی متفاوت است؛ چراکه سازمان از خدمات فرد محروم نمی‌شود. دوم، ترک خدمت کارکنان از دیدگاه سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ترک خدمت سازمانی معمولاً طی فرایندی در طول خدمت فرد در سازمان انجام می‌گیرد که سازمان به‌شکلی از خدمات فرد محروم می‌شود. این پژوهش تلاش می‌کند دلایلی را که موجب خروج و جابه‌جایی نیروهای سازمان می‌شوند، مورد بررسی قرار دهد. این جابه‌جایی و خروج، به‌شکل‌های تغییر محل خدمت، استعفا، مأموریت، اخراج، بازخرید، مرخصی بدون حقوق،

انفصال دائم و... است که دستاورد آن محرومیت سازمان از خدمات فرد است؛ به‌گونه‌ای که حتی اگر فرد سازمان را ترک نکند، باز با تغییر شغل و جابه‌جایی وی، سازمان از تجربه‌ها و خدمات تجربی و اندوخته‌های او محروم خواهد بود.

از این رو مهم‌ترین هدف پژوهش پیش رو، شناسایی دقیق و اولویت‌بندی عواملی است که موجب کناره‌گیری کارکنان اداری و فنی شرکت پتروشیمی مبین شده‌اند. برای این کار، ضروری است کلیه عواملی که سبب بروز ترک خدمت این گروه از کارکنان شده و اسباب نارضایتی آنها را فراهم آورده، به‌درستی شناسایی شوند و با اولویت‌بندی آنها، راه‌کارهای بنیادی و پیشنهادهای اساسی برای مقابله با این عوامل و حذف یا کاهش آنها ارائه شود. افزون‌بر موارد گفته‌شده، اهداف دیگر پژوهش به شرح زیر هستند:

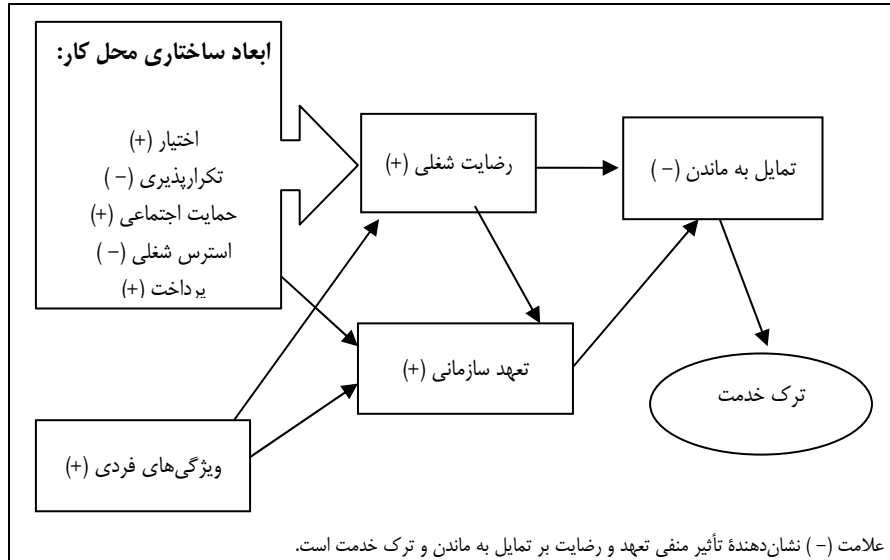
- شناسایی عوامل مؤثر در کاهش رضایت شغلی کارکنان شرکت پتروشیمی مبین؛
- بررسی عوامل موجد ترک خدمت؛
- اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت؛
- ارائه راه‌کار برای پیشگیری از ترک خدمت کارکنان بخش‌های مختلف.

### پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی از دیدگاه‌های گوناگون، در زمینه علل و ریشه‌های ترک خدمت و بررسی عوامل آن در شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام شده است، اما نسبت به اولویت‌بندی عوامل و تعیین رتبه آنها در سازمان و میان کارکنان، اقدامی نشده است. یافته‌های اغلب مطالعات انجام‌شده، عوامل اصلی خروج از سازمان را ابعاد ساختاری و انگیزشی ترک خدمت معرفی کرده‌اند (قاضی‌زاده، ۱۳۷۹؛ رئیس‌دانا، ۱۳۸۰؛ رعنائی، ۱۳۷۳؛ طاهری لاری، ۱۳۷۲).

یکی از مطالعات مهم در زمینه عوامل اصلی خروج از سازمان که با عوامل مدنظر در این پژوهش ارتباط نزدیکی دارد، مطالعه کوریوان (۲۰۰۰) است. این پژوهشگر درباره ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان، پژوهش‌هایی انجام داده است. شکل ۱ مهم‌ترین عواملی تأثیرگذار بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان را از دید کوریوان نشان می‌دهد.

در کلیه پژوهش‌های فوق، وجود یک رابطه معکوس میان متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی با تمایل افراد به ترک خدمت سازمان، به‌اثبات رسیده است.



شکل ۱. عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان

گروهی از محققان ایرانی نیز از طریق نظرسنجی (صفرخانلو، ۱۳۷۹؛ علوی، ۱۳۷۵؛ ساعتچی، ۱۳۸۰؛ رزقی رستمی، ۱۳۷۲ و مجیدی، ۱۳۷۹)، مطالعاتی را به منظور سنجش میزان ترک خدمت و بررسی علل و عوامل موجد آن در برخی از سازمان‌ها انجام داده‌اند. اغلب نتایج حاصل از این مطالعات مشابه بوده و در بیشتر این نظرسنجی‌ها نکات مشترکی دیده شده است. از جمله اینکه بین ۶۵ تا ۷۳ درصد از کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه، بیشتر عوامل مؤثر در ترک خدمت و تمایل به آن را ساختاری و عوامل منتسب به محل کار بازگو کرده‌اند. در این طرح‌ها، ابتدا دلایل ترک خدمت از دید کارکنان سازمان جمع‌آوری شدند و پس از آن، اطلاعات به‌دست‌آمده طبقه‌بندی شده و دوباره برای تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها، به آنها بازگردانده شد و در نهایت، دلایل ترک خدمت از دید کارکنان داخلی سازمان به ترتیب اولویت به‌دست آمد که این موارد عبارتند از: عدم ارتقای شغلی، عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی افراد، پایین بودن میزان حقوق و مزایا، عدم شایسته‌سالاری و ارجحیت رابطه بر ضابطه، تغییرات مداوم مدیریتی، نبود سیستم مناسب پاداش، توزیع غیرهمگن امکانات، عدم توجه به سوابق کاری افراد، فقدان استراتژی مناسب در حفظ و نگهداری کارکنان سازمان، عدم اطمینان از وضعیت‌های استخدامی، افزایش فشارهای روحی و توقعات بی‌جا، عدم رضایت شغلی، کنترل و نظارت بیش‌ازحد، ناعادلانه و نامتوازن بودن واگذاری کار، نبود وضعیت کاری سالم و ایمن، ناهمگونی رشته

تحصیلی و شغل، فقدان آموزش‌های لازم یا آموزش‌های غیر کاربردی، بی‌کفایتی مدیران، نبود انسجام اجتماعی در سازمان، رقابت منفی و ناسالم، ناتوانی در ابراز وجود، مشکلات شخصی و فردی، مقررات دست‌وپاگیر و مانع.

بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی، بر تمایل ترک خدمت کارکنان اثر معکوس دارد. همچنین رضایت شغلی و ابعاد و مؤلفه‌های اساسی آن با ترک خدمت کارکنان ارتباط داشته و بر آن مؤثر است (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰؛ رسولی، شهبایی و صفایی، ۱۳۹۱). برخی محققان نیز، بر تأثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند (انصاری، رحمانی یوشانلوئی، اسکویی و حسینی، ۱۳۹۰؛ سیدجوادی، حیدری و شهباز مرادی، ۱۳۸۸؛ موغلی، حسن پور و حسن پور، ۱۳۸۸)؛ همچنین رابطه مثبت و مؤثر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های متعددی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است (یاسینی، زین‌آبادی، نوه‌ابراهیم و آراسته، ۱۳۹۱؛ هاشم‌زاده، ۱۳۸۹). بر اساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین، چنانچه فضای اعتماد در سازمان بالا باشد، می‌توان انتظار داشت که تعهد سازمانی و عدم ترک خدمت افزایش یابد (خنیفر، مقیمی، جندقی و زروندی، ۱۳۸۸).

یافته‌ها نشان می‌دهند که بین شفافیت نقش و ابعاد چهارگانه تعهد شغلی (وابستگی حرفه‌ای، وابستگی سازمانی، پای‌بندی به ارزش‌های کار و مشارکت شغلی)، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد (قربانی، نفری و رضایی، ۱۳۹۱). افزون‌بر این، برخی پژوهشگران استفاده از روش‌های کلینیکی را برای کاهش میزان بیگانگی شغلی کارکنان پیشنهاد کرده‌اند (تسلیمی و الوداری، ۱۳۹۱).

نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش گرتنر (۲۰۰۰) در دانشگاه جورجیا با عنوان «تعیین‌کننده‌های ساختاری و انگیزشی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان» نشان می‌دهد که دلایل عمده ترک خدمت از دید کارکنان سازمان، عوامل غیرمادی هستند (۷۶ درصد) و درواقع، ضعف سازمان در تأمین نیازهای انگیزشی کارکنان دلیل اصلی ترک خدمت بوده است. کر (۲۰۰۵) تأثیر دو متغیر کلیدی، شامل حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی را بر نیت ترک خدمت کارکنان مورد تحلیل قرار داده است. همچنین برای تبیین ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها، کیم و مولر (۲۰۱۰) نقش تعهد شغلی و سازمانی را در بستر و زمینه‌های کاری مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند.

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند، عوامل زیر دلایل اصلی ترک خدمت کارکنان مطرح شده‌اند:

- برخورد‌های نامناسب برخی از مسئولان سازمان با کارکنان؛

- دخالت‌های بی‌جا در فرایند انجام امور؛
  - عدم اعتماد به منابع انسانی سازمان؛
  - توجه صرف مدیریت سازمان بر اهداف، بدون توجه به ابزارهای رسیدن به آن اهداف (نیروی انسانی)؛
  - عدم توجه به سوابق تجربی، تخصص و مهارت کارکنان؛
  - ارائه حقوق و مزایای بیشتر از سوی شرکت‌های رقیب؛
  - وجود فرصت‌های شغلی بهتر در خارج از سازمان؛
  - اعتقاد به ضعف سیستم مدیریت موجود در شرکت؛
  - ضعف و ناکارآمدی سیستم‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی.
- در اغلب پژوهش‌هایی که اشاره شد، وجود رابطه معکوس بین رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان، تأیید شده است.

### مبانی نظری پژوهش

نیت ترک خدمت، میل ارادی افراد برای پایان دادن به همکاری در یک سازمان است. شاید این نیت هیچ‌گاه عملی نشود، اما ممکن است تأثیر خود را در مواردی چون غیبت، اهمال، خراب‌کاری و مانند اینها نشان دهد (رسولی، شهبایی و صفایی، ۱۳۹۱).

ترک خدمت به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن کار می‌کند. قصد ترک خدمت، میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که الزاماً به استعفا و ترک واقعی منجر نمی‌شود، بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده‌ای نزدیک اشاره دارد (اخباری، عریضی، قاسمی و نوری، ۱۳۹۱). اثر ترک خدمت بر بازدهی یک سازمان بسیار مهم است. ترک خدمت مستمر، می‌تواند روی ظرفیت سازمان برای فراهم آوردن خروجی‌های با کیفیت اثر منفی داشته باشد، همچنین ترک خدمت می‌تواند پیامدهای ناخوشایندی در زمینه کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات داشته باشد (سبک‌رو، کلهریان، کامجو و طالقانی، ۱۳۹۰).

### ابعاد ترک خدمت

- تعارض بین اهداف فردی و اهداف سازمان
- انسان در ذات خود، موجودی اجتماعی است و دوست دارد در جایگاهی قرار گیرد که از دید خود و دیگران مهم باشد. بنابراین افراد در زندگی کاری و اجتماعی خود در تلاش هستند برای کسب چنین جایگاهی، وارد سازمان‌هایی شوند که در آنجا انسان بودن و صرف اندیشه و توان، ارزش

باشد و سازمان درقبال این کار از افراد حمایت کند. افراد با زنجیره‌ای از خواسته‌ها و نیازهای شخصی وارد سازمان می‌شوند و درصدد برآورده کردن آن هستند. از سوی دیگر، سازمان نیز دارای یک سری اهداف، خواسته‌ها و نیازهای خاص است که می‌کوشد از طریق به‌کارگیری کارکنان آنها را برآورده کند. بنابراین وظیفه مدیر مسئول این است که میان اهداف فردی کارکنان و اهداف سازمان تعادل مناسبی برقرار کند؛ به‌طوری که اهداف و خواسته‌های هر دوطرف برآورده شود.

نظریه انتظار در این زمینه بیان می‌کند که اگر اهداف سازمان با انتظارات کارمند منطبق باشد، اثربخشی سازمان بالا خواهد رفت. از سوی دیگر، هرچه اهداف فرد با اهداف سازمان همسو باشد، کارکنان با میل و رغبت بیشتری فعالیت خواهند کرد و خلاقیت و توان خود را به‌نحو شایسته‌ای در سازمان به‌کار خواهند گرفت. بنابراین، چنانچه کارمند درک کند که انتظارات وی با کارکردهای سازمان فاصله زیادی دارد، تلاش می‌کند تا حتی‌الامکان این فاصله‌ها را کم کند تا انتظارات و واقعیت‌ها به‌همدیگر نزدیک شوند. منطق حکم می‌کند که سازمان در بدو ورود کارمند جدید، برای وی برنامه آشنایی شغلی مناسبی برگزار کند و در یک زمان مناسب جایگاه، شغل و انتظارات سازمان از فرد را به‌طور کامل بیان کند. از سوی دیگر، کارمند نیز باید خواسته‌ها و انتظارات خود را برای سازمان بازگو کند. چنانچه هر دو طرف با خواسته‌های همدیگر آشنا شوند، انتظار می‌رود که تعارض میان آنها به میزان زیادی کاهش یابد و در مقابل، نداشتن آگاهی کامل از نیازهای همدیگر، منجر به ایجاد تعارض خواهد شد که این تعارض عاملی مؤثر در ترک خدمت مجازی است (رعنایی کردشولی، ۱۳۷۳).

جدا از نظریه انتظار، براساس نظریه برابری نیز، معمولاً شخص داده‌ها و ستاده‌ها را با دیگران مقایسه و براساس قضاوت خود، احساس برابری یا نابرابری می‌کند. آنچه فرد در این راه در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کند، تحصیلات و تجربه‌ها، زمان، موقعیت اجتماعی و سازمانی و میزان تلاش اوست و آنچه به‌دست می‌آورد دستمزد، مقام و مرتبه سازمانی، پاداش و ترفیع و امکانات رفاهی دیگر است.

فرد در مقایسه خود با دیگران، می‌کوشد به هر طریقی به برابری برسد. تلاش برای رسیدن به برابری، وجود انگیزش کار است. قدرت این انگیزش، رابطه مستقیمی با شدت احساسی دارد که فرد درمقابل عدم تساوی می‌کند. وی برای رسیدن به برابری، اقدامات مختلفی انجام می‌دهد و سعی می‌کند نتایج یا داده‌ها را تغییر دهد. براساس این نظریه، افراد خواستار برابری هستند، حتی آنگاه که احساس نابرابری مثبت می‌کنند، می‌کوشند تا به برابری برسند. آنها که احساس نابرابری منفی دارند (برای مثال در مقایسه با دیگران تصور می‌کنند که بیشتر کار کرده‌اند، ولی

دستمزد و مزایای کمتری دریافت کرده‌اند)، از طریق کاهش کیفیت تولید یا کم‌کاری تلاش می‌کنند تا به برابری مورد نظر برسند. چنانچه تلاش‌های کارکنان برای دستیابی به برابری نتیجه‌بخش نباشد، دست به اقدامات منفی خواهند زد که هیچ‌گاه به نفع سازمان نخواهد بود. کم‌کاری، خراب‌کاری، کاهش تعهد سازمانی، ترک خدمت و مهم‌تر از همه ترک خدمت مجازی، نمونه‌هایی از این اقدامات منفی است (رعنائی کردشولی، ۱۳۷۳).

**تناسب شغل با شخصیت:** موضوع تطبیق شرایط لازم برای انجام یک کار و ویژگی‌های شخصیتی، به‌تازگی مورد توجه زیادی قرار گرفته است. در نظریه معروف جان هالند (۱۹۸۵) درباره تناسب شغل با شخصیت، این موضوع به بهترین نحو بیان شده است. براساس این نظریه، رغبت یا علاقه فرد، متناسب با محیط کارش است. این محقق شش نوع شخصیت را معرفی کرده و معتقد است که رضایت شغلی و میل به ترک شغل، به درجه‌ای بستگی دارد که فرد می‌تواند به‌شکلی موفقیت‌آمیز شخصیت خود را با یک محیط شغلی وفق دهد. هریک از این شش نوع شخصیت مناسب محیط شغلی خاص خود هستند.

نظریه یادشده بیانگر این مطلب است که اگر شخصیت افراد و نوع شغل آنها با هم متناسب باشد، رضایت شغلی به بالاترین حد می‌رسد و در نتیجه، جابه‌جایی کارکنان و ترک خدمت مجازی آنها به پایین‌ترین میزان کاهش می‌یابد. باید با توجه به نوع شخصیت فرد، کار مناسبی به او واگذار کرد. اگر فردی از لحاظ شخصیتی دارای مهارت فنی، بنیه قوی و رفتاری پرخاشگرانه باشد و در مشاغل کشاورزی و جنگل‌بانی گمارده شود، بسیار مناسب‌تر از این است که به پژوهشگری بپردازد و اگر در مشاغلی به‌کار گرفته شود که جنبه اجتماعی قوی دارند، صورت نامناسبی خواهد داشت. نکته‌های اصلی این نظریه در زیر مطرح شده است:

۱- افراد از نظر شخصیتی تفاوت‌های ذاتی و واقعی دارند؛

۲- مشاغل متفاوتند؛

۳- افرادی که در مشاغلی متناسب با شخصیتشان گمارده شوند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت و به احتمال کمتری به‌طور اختیاری از کار خود استعفا داده یا ترک خدمت

مجازی خواهند کرد (رئیس‌دانا، ۱۳۸۰).

**ویژگی‌های مشاغل:** طراحی مناسب مشاغل، یکی از اساسی‌ترین بحث‌های منابع انسانی است و در صورت نبود آن، سازمان با داشتن افراد بسیار توانمند نیز، راه به جایی نخواهد برد و کارکنان در گرداب نظام نادرست طراحی مشاغل گرفتار خواهند شد. بنابراین نحوه طراحی مشاغل، موضوعی است که سازمان‌ها باید به آن توجه کافی داشته باشند. الگوی هاگمن (۱۹۷۶) در این



زمینه می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود. این الگو، ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی شغل، روابط متقابل آنها و تأثیر آنها بر بهره‌وری، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را مشخص می‌کند. براساس این الگو، هر شغل می‌تواند در ابعاد پنج‌گانه اصلی شغل، به شرح زیر توصیف شود:

الف) تنوع مهارت: شغل وظایف متنوعی دارد؛ به گونه‌ای که یک فرد می‌تواند از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی بهره‌گیرد.

ب) معنادار بودن وظیفه: وظایف شغلی به نحوی تعیین شده‌اند که کار از ابتدا تا انتها برای شاغل مشخص بوده و فرد تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می‌شود.

ج) اهمیت وظایف: شغل از اهمیت و ارزش برخوردار است و اثرات محسوسی بر زندگی یا کار افراد دیگر دارد.

د) استقلال و اختیار در کار: در تعیین رویه‌های کاری، شاغل تا حدی در برنامه‌ریزی زمانی کار، از استقلال و آزادی عمل برخوردار است.

ه) بازخورد: شغل طوری طراحی شده که اطلاعات واضح و مستقیمی در مورد اثربخشی نتایج و عملکرد کاری به شاغل می‌دهد.

باید توجه داشت که چگونه سه بُعد اول (تنوع مهارت، معنادار بودن وظیفه و اهمیت وظیفه) برای ایجاد کار معنادار و با ارزش با هم ترکیب می‌شوند؛ یعنی اگر این ویژگی‌های سه‌گانه در یک شغل وجود داشته باشند، ما می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که شخص شغل خود را کاری با اهمیت و ارزشمند تلقی خواهد کرد. اگر فردی در شغل خود از استقلال و اختیار برخوردار باشد، احساس مسئولیت شخصی در قبال نتایج عملکرد، در وی شکوفا خواهد شد و اگر در شغلی نسبت به نتایج و عملکرد کارمندان بازخوردی ارائه شود، کارکنان خواهند توانست وظایف خود را به صورت اثربخشی انجام دهند. دیدگاه انگیزشی الگو، بیان می‌کند که پاداش‌های درونی وقتی حاصل می‌شود که فردی یاد می‌گیرد (دانش نتایج) خودش (مسئولیت پذیرفته) کارش را انجام دهد (ارزش‌دار بودن کارش را تجربه کند). هرچه این وضعیت سه‌گانه موجودیت بیشتری داشته باشد، انگیزش، عملکرد و رضایت افزایش یافته و غیبت در کار و احتمال ترک خدمت مجازی نیز کمتر خواهد شد (ساعتچی، ۱۳۸۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد، هرچه دانش و توانایی کارکنان افزایش یابد (افراد به کارکنانی دانشور و خیره تبدیل شوند) و همچنین در مسیر سلسله‌مراتب نیازهای مازلو (۱۹۵۴) ارتقا یابند و به درجه‌ای از خوداحترامی و خودشکوفایی برسند، ماهیت مشاغل برای آنها اهمیت بیشتری خواهد یافت. بنابراین مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که برای تمامی سطوح کارکنان و

برای افرادی با تحصیلات و استعدادهای مختلف، چالش‌انگیز باشد. در برخی از سازمان‌ها مشاهده می‌شود از نظر بازده کاری، تفاوت محسوسی میان کارکنان توانمند و کارکنان با توان و دانش کم وجود ندارد، ناشی از طراحی نامناسب مشاغل است، یعنی مشاغل به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که برای کارکنان متوسط و سطوح پایین از نظر دانش، یک شغل چالشی محسوب می‌شود، به‌گونه‌ای که عملکرد آنها از نظر سازمان مطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از شغل خود رضایت دارند.

براساس نظریه رهبری وضعیتی، مدیر ابتدا باید وظایف کارکنان را تعیین کند، سپس میزان توان و تمایل افراد خود را در نظر بگیرد و سرانجام با توجه به میزان و ماهیت قدرت خود، سبک مناسبی را برای رهبری انتخاب کند. برای مثال، اگر «وضعیت» به‌گونه‌ای باشد که کارکنان توان و تمایل زیادی برای انجام کار داشته باشند، استفاده از سبک تفویضی اثربخش‌تر و مناسب‌تر خواهد بود و استفاده از سبک دستوری در این وضعیت هیچ‌گونه کارایی نخواهد داشت (صفرخانلو، ۱۳۷۹). بنابراین لازمه تعهد کاری کارکنان و ایجاد اعتماد میان آنها، وجود یک سبک رهبری و مدیریت مناسب در سازمان است و مدیر بدون تسلط بر علوم و روش‌های مدیریت و رهبری و بدون آگاهی از میزان توان و دانش کارکنان، سازمان را به یک «تاریک‌خانه بی‌هدف» تبدیل خواهد کرد و کارکنان سازمان، به‌ویژه کارکنان توانمند و دانشور، ضمن ایجاد مقاومت در برابر سبک نامناسب مدیر، به ترک خدمت مجازی گرایش می‌یابند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی است و اطلاعات به‌دست‌آمده، از یک نمونه با مستندات آماری به جامعه آماری تعمیم داده شده است.

جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه کارکنانی است که طی سال‌های ۸۰ تا ۸۵ از شرکت پتروشیمی مبین ترک خدمت کرده‌اند. با توجه به رابطه نمونه‌گیری از جامعه آماری نامحدود، نمونه آماری ۹۶ نفر محاسبه شد که همه آنها، افرادی هستند که از بخش‌های مختلف شرکت پتروشیمی مبین ترک خدمت کرده‌اند.

از آنجاکه اعضای جامعه این پژوهش، شانس یا احتمال شناخته‌شده‌ای برای انتخاب در آزمودنی گروه نمونه دارند، از طرح نمونه‌برداری احتمالی استفاده شده است و چون همه افراد جامعه شانس انتخاب شدن را دارند و این شانس برای همه مساوی است، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌کار گرفته شده است. این روش کمترین سوگیری و بیشترین تعمیم‌پذیری را دارد (شیرازی، ۱۳۸۲).

برای توصیف آماری داده‌های استخراج‌شده از پرسش‌نامه، از آمار توصیفی (فراوانی، نسبت‌ها، درصد، میانگین، واریانس و انحراف استاندارد) و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز، از روش‌های آماری متناسبی چون، آزمون دوجمله‌ای و تحلیل واریانس یک‌عامله بهره گرفته شده است.

در طراحی ابزار سنجش از پرسش‌نامه استفاده شده است و برای اطمینان از پایایی آن، ابتدا تعداد سی پرسش‌نامه توزیع شد و پس از جمع‌آوری این تعداد پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = ۰.۷۷/۹۲$  به دست آمد. همچنین برای بررسی و اطمینان از روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوا بهره گرفته شده است.

### یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیه اصلی اول: سطح رضایت شغلی کارکنان بر میزان ترک خدمت آنها تأثیرگذار است.

$$H_0: P \leq ۰.۵۰$$

$$H_1: P > ۰.۵۰$$

آماره آزمون از رابطه ۱ محاسبه شده است.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} = \frac{۰.۳۶۲۰ - ۰.۵}{\sqrt{\frac{۰.۵(1-۰.۵)}{۶۰}}} = \frac{-۰.۱۳۸۰}{۰.۰۴۵۶۴} = -۳.۰۲۳ \quad \text{رابطه (۱)}$$

با توجه به اینکه Z محاسبه شده  $(-۳.۰۲۳)$  کوچکتر از Z جدول  $(۱/۹۶)$  است، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه  $H_0$  تأیید و  $H_1$  رد می‌شود. به گفته دیگر، سطح رضایت شغلی کارکنان بر میزان ترک خدمت آنها تأثیرگذار است.

آزمون فرضیه فرعی اول: نابرابری حقوق و مزایای کارکنان شرکت در مقایسه با سازمان‌های مشابه (شرکت پتروشیمی مبین) در ترک خدمت آنان تأثیر دارد.

$$H_0: P \leq ۰.۵۰$$

$$H_1: P > ۰.۵۰$$

آماره آزمون از رابطه ۲ محاسبه شده است.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} = \frac{-۰.۱۳۵۱}{۰.۰۴۵۶۴} = -۲.۹۶۲ \quad \text{رابطه (۲)}$$

از آنجاکه مقدار آماره آزمون  $(-۱/۴۲۲)$  از مقدار بحرانی  $(۱/۹۶)$  کوچکتر است، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد، فرضیه  $H_0$  تأیید و  $H_1$  رد می‌شود. به‌گفته دیگر، از نظر پاسخ‌دهندگان نابرابری حقوق و مزایای کارکنان شرکت در مقایسه با سازمان‌های مشابه (شرکت پتروشیمی الغدیر)، در ترک خدمت آنان تأثیر دارد.

آزمون فرضیه فرعی دوم: عدم ثبات جایگاه شغلی کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در ترک خدمت آنان مؤثر است.

$$H_0: P \leq \%۵۰$$

$$H_1: P > \%۵۰$$

آماره آزمون از رابطه ۳ به‌دست می‌آید.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}} = \frac{۰/۲۶۴۷ - ۰/۵}{۰/۰۴۵۶۴} = -۵/۱۵۵ \quad \text{رابطه ۳}$$

چون  $Z$  محاسبه‌شده  $(-۵/۱۵۵)$  کوچکتر  $Z$  جدول  $(۱/۹۶)$  است، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد، فرضیه  $H_0$  تأیید و  $H_1$  رد می‌شود. به این معنا که از نظر پاسخ‌دهندگان عدم ثبات جایگاه شغلی کارکنان، در ترک خدمت آنان مؤثر است.

در این فرضیه هفت سؤال مطرح شد که هر کدام از سؤال‌ها، به ابعاد خاصی از امنیت شغلی افراد اشاره می‌کند. پس از بررسی‌ها مشخص شد که این فرضیه با میانگین اولویت  $۵/۵۳۸$ ، از میزان تأثیرگذاری بیشتری نسبت به دیگر فرضیه‌ها برخوردار است و این نشان‌دهنده بی‌ثباتی در وضعیت استخدامی و جایگزینی، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و برخوردهای گاه‌به‌گاه یک‌سویه در نقل و انتقالات داخل سازمانی است.

آزمون فرضیه فرعی سوم: احساس عدم امکان ارتقای مناسب کارکنان، در ترک خدمت آنان تأثیر دارد.

$$H_0: P \leq \%۵۰$$

$$H_1: P > \%۵۰$$

آماره آزمون از رابطه ۴ به‌دست می‌آید.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}} = \frac{0/301 - 0/5}{0/04564} = -3/723 \quad \text{رابطه ۴}$$

با توجه به اینکه Z محاسبه شده (-۳/۷۲۳) کوچکتر از Z جدول (۱/۹۶) است، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه H<sub>۰</sub> را تأیید و فرضیه H<sub>۱</sub> را رد کرد. به بیان دیگر، از نظر پاسخ‌دهندگان عدم امکان ارتقای مناسب کارکنان، در ترک خدمت آنان مؤثر است. در رابطه با این فرضیه سه سؤال مطرح شد و در آن، به صورت مستقیم و غیر مستقیم ابعاد رشد و ارتقای یک کارمند مورد ارزیابی قرار گرفت. این فرضیه با میانگین ۴/۱۸۹ تأیید شد، اما نسبت به میزان تأثیرگذاری آن در ترک خدمت افراد، در مقایسه با حقوق، مزایا و امنیت شغلی، در اهمیت پایین‌تری قرار گرفت.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: تفاوت در ارزش‌گذاری افراد هم‌سطح کارکنان شرکت پتروشیمی مبین، در ترک خدمت آنان مؤثر است.

$$H_0: P \leq \%50$$

$$H_1: P > \%50$$

آماره آزمون از رابطه ۵ محاسبه شده است.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}} = \frac{0/4150 - 0/5}{0/04564} = -1/862 \quad \text{رابطه ۵}$$

از آنجایی که Z محاسبه شده (-۱/۸۶۲) از مقدار بحرانی یا استاندارد (۱/۹۶) کوچکتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه H<sub>۰</sub> تأیید و H<sub>۱</sub> رد می‌شود. به گفته دیگر تفاوت در ارزش‌گذاری کارکنان، می‌تواند در ترک خدمت آنان تأثیر داشته باشد.

در رابطه با فرضیه فرعی چهارم نیز سه سؤال مطرح شد که هر سه سؤال به طریقی با یکدیگر در ارتباط بودند و تأیید هر یک بر دیگری تأثیرگذار بود و در رتبه‌بندی با میانگین ۲/۶۸۹، درجه اهمیت پایینی کسب کرد. در واقع می‌توان این‌گونه برداشت کرد که چنانچه به چرخه ارزش‌گذاری در هر کدام از مراحل یک‌طرفه نگریسته شود، کل چرخه دچار مشکل خواهد شد.

آزمون فرضیه فرعی پنجم: کاهش تعهد سازمانی، در ترک خدمت کارکنان شرکت تأثیرگذار است.

$$H_0: P \leq \%50$$

$$H_1: P > \%50$$

آماره آزمون از رابطه ۶ محاسبه می‌شود.

$$Z = \frac{\bar{P} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}} = \frac{0.564 - 0.5}{0.04564} = 1.323 \quad \text{رابطه ۶}$$

بنابراین چون مقدار آماره آزمون محاسبه شده (۱/۳۲۳) کوچکتر از Z جدول (۱/۹۶) است، پس با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه H<sub>1</sub> تأیید و H<sub>0</sub> رد می‌شود. به این معنا که تعهد سازمانی، در ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعهد سازمانی افراد در میزان ترک خدمت آنان تأثیر داشته و می‌توان گفت که با افزایش میزان تعهد در کارکنان، احتمال ترک خدمت آنها کاهش خواهد یافت و برعکس با کاهش میزان تعهد در کارکنان، احتمال ترک خدمتشان نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد و میانگین تعهد در بین افراد از متوسط هم پایین‌تر بوده است.

فرضیه اصلی دوم: بین اهمیت عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان، از دید میزان تأثیرگذاری بر ترک خدمت، تفاوت وجود دارد.

این فرضیه برای مقایسه درجه اهمیت علل و عوامل اصلی ترک خدمت کارکنان تدوین شده است. برای بررسی این فرضیه، از تحلیل واریانس یک‌عامله استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. آزمون فرضیه اصلی دوم

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	احتمال معناداری
بین گروه‌ها	۵	۱۹۸/۲۰۵	۳۹/۶۴۱	۸/۳۶۹۳	۰/۰۰۰
درون گروه‌ها	۴۳۲	۲۰۴۶/۱۷۵	۴/۷۳۶۵	-	-
جمع	۴۳۷	۲۲۴۴/۳۸	-	-	-

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار آماره F برابر ۸/۳۶۹۳ و مقدار بحرانی  $F_{0.05, 5, 432} = 2.21$  است و چون مقدار آماره F از مقدار بحرانی بیشتر است، در سطح خطای

۰/۰۵ فرض صفر رد و فرض مقابل مورد تأیید قرار می‌گیرد. به گفته‌ای می‌توان ادعا کرد که بین میانگین اهمیت و تأثیر عوامل فوق بر ترک خدمت کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد و این اختلاف شانسی و تصادفی نیست.

حال برای بررسی اینکه تفاوت بین کدام جفت از عامل‌ها معنادار است، روش LSD مورد استفاده قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر آمده است.

**تعیین گروه‌های همگن:** گروه‌های همگن دسته‌ای از مؤلفه‌ها را شامل می‌شود که شاخص‌های داخل آن دسته‌ها، اختلاف معناداری نسبت به یکدیگر ندارند، ولی نسبت به سایر مؤلفه‌های گروه‌های دیگر اختلاف معناداری را نشان می‌دهند. با توجه به نتایج، پنج گروه همگن از مؤلفه‌ها وجود دارد که عبارتند از:

گروه همگن اول: این گروه شامل عامل ایجاد امنیت شغلی است که میانگین آن ۵/۵۳۸ محاسبه شده است.

گروه همگن دوم: این گروه شامل عامل افزایش حقوق و دستمزد است که میانگین آن ۵/۰۱۴ به دست آمده است.

گروه همگن سوم: این گروه شامل عامل ارتقای مناسب است و میانگین این عامل ۴/۱۸۹ محاسبه شده است.

گروه همگن چهارم: این گروه شامل عامل تعهد سازمانی است و میانگین آن ۳/۵۴۸ محاسبه شده است.

گروه همگن پنجم: این گروه شامل عامل صداقت در ارزش‌گذاری با میانگین ۲/۶۸۹ و عامل تصدی شغل بالاتر با میانگین ۲/۵۳۳ است.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی دوم، اهمیت و رتبه عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان، در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. اولویت‌بندی اهمیت و رتبه عوامل از نظر تأثیرگذاری بر ترک خدمت کارکنان

میانگین اهمیت عامل	اهمیت و رتبه عوامل مؤثر بر ترک خدمت
۵/۵۳۸	ایجاد امنیت شغلی
۵/۰۱۴	افزایش مناسب حقوق و دستمزد
۴/۱۸۹	ارتقای سازمانی مناسب
۳/۵۴۸	تعهد سازمانی
۲/۶۸۹	صداقت در ارزش‌گذاری
۲/۵۳۳	تصدی شغل بالاتر

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با وجودی که پژوهش‌های بسیاری از دیدگاه‌های مختلف، به موضوع علل ترک خدمت و بررسی عوامل آن در شرکت‌ها و سازمان‌ها پرداخته‌اند، اما نسبت به اولویت‌بندی و تعیین رتبه آنها در سازمان و میان کارکنان، پژوهشی انجام نگرفته است. بررسی نتایج پژوهش‌ها و عواملی که زمینه ترک خدمت کارکنان را فراهم می‌کنند، می‌تواند یاری‌دهنده مدیران منابع انسانی در اتخاذ تصمیم‌هایی برای نگهداری نیروی انسانی باشد. پژوهشی که از نظر گذشت، درصدد بود تا مهم‌ترین علل و عوامل ترک خدمت کارکنان سازمان مورد مطالعه، یعنی شرکت مبین را بررسی کرده و پس از شناسایی، آنها را بر اساس اهمیت هر یک اولویت‌بندی کند. نتایج پژوهش، شش عامل اصلی در این زمینه را معرفی کرد. مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش و مطالعات پیشین، شباهت‌ها و تمایزهای قابل توجهی را در یافته‌ها نشان می‌دهد. در پژوهشی تعهد سازمانی، مهم‌ترین عامل در پیش‌بینی ترک خدمت کارکنان شناخته شده است (رسولی، شهبایی و صفایی، ۱۳۹۱ و افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). از مقایسه این پژوهش‌ها می‌توان دریافت که گرچه تعهد سازمانی در پژوهش حاضر، از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ترک خدمت شناسایی شده، ولی اهمیت یا اولویت اول را به خود اختصاص نداده است و درواقع در رتبه چهارم قرار گرفته است. همچنین رضایت شغلی که حاصل ترفیع، ارتقا، ماهیت کار و پرداخت‌های عادلانه در سازمان است، به‌منزله یافته‌ای قابل توجه در مطالعات پیشین مورد اشاره قرار گرفته است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱ و سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰)، اما در پژوهش حاضر این عوامل در قالب سه عامل مهم (ایجاد امنیت شغلی، افزایش مناسب حقوق و دستمزد و ارتقاء سازمانی مناسب)، مورد بررسی و اولویت‌بندی قرار گرفت. با اتکا به این یافته‌ها و ارائه پیشنهادها متناسب با آنها، می‌توان برای ارتقا و بهبود عوامل اقدام کرده و با برنامه‌ریزی‌های لازم، زمینه کاهش میزان ترک خدمت کارکنان را ایجاد کرد. برای نمونه، اگر یافته‌ها سطح نارضایتی کارکنان را بالا نشان دهد، مدیران چاره‌ای اندیشیده و با سازوکارهایی چون، اعطای تسهیلات و مزایا، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، غنی‌سازی شغلی و تلاش در ایجاد حس تعلق و وفاداری، میل به ماندگاری در افراد را افزایش دهند. بر این اساس، در ادامه به برخی از موارد پراهمیت برای پیشگیری از ترک خدمت کارکنان، به‌منزله راهکارهای عملیاتی برای شرکت مورد بررسی و موارد مشابه، اشاره می‌شود:

- افزایش مناسب و عادلانه حقوق و مزایا (پرداخت بر اساس وضعیت شغلی افراد، سوابق و ارزش کار انجام‌شده)؛
- طراحی مسیر شغلی کارکنان؛



- ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری و طراحی سیستم مناسب برای ارتقای کارکنان، مانند اجرای طرح مدیران فردا؛
- از میان برداشتن فاصله حقوق و مزایای ارائه‌شده به کارشناسان و مدیران؛
- داشتن شاخص‌های ارزیابی مناسب برای ارزیابی کارکنان؛
- تهیه خانه‌های سازمانی، به دلیل جوان بودن مستخدمان شرکت؛
- غنی‌سازی مشاغل بر اساس تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان؛
- به‌تصویر کشیدن طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک شرکت و اعلام آن به کلیه کارکنان؛
- قدردانی از کارهای کارشناسی و به‌کارگیری ایده‌های ارائه‌شده؛
- توجه به نظام مشارکت کارکنان و دخالت‌دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های سطوح مختلف شرکت؛
- حمایت از مدیران و داشتن برنامه مناسب برای کاهش استرس و فشارهای روحی آنها؛
- معرفی پروژه‌ها بر اساس نام کارشناسان، نه رؤسا و مدیران؛
- افزایش آزادی عمل کارشناسان و ایجاد فرصت‌های خلاقیت و نوآوری برای آنها؛
- اصلاح سیستم جذب و اجرای طرح جایگزینی مدیریتی برای جلوگیری از ورود مدیران کم‌سواد؛
- ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، همراه با اعتماد متقابل؛
- اجرای طرح مدیریت تغییر با رویکرد آموزش و پژوهش عملی؛
- توجه به ارتقا از درون، به جای تأمین نیرو از بیرون (به‌ویژه در سطوح مدیریتی).

در پایان به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که مطالعات خود را در موارد زیر انجام دهند:

- رابطه متغیرهای کلیدی منابع انسانی را با ترک خدمت کارکنان در سازمان، در قالب مدل‌های تحلیلی و مفهومی مورد بررسی قرار داده و یافته‌های کاربردی را برای مدیران سازمان‌های امروزی فراهم کنند.
- پژوهشی جامع، در زمینه بررسی علل بی‌رغبتی حضور مفید و مثمر مدیران ارشد و تأثیر آن در میزان پیشرفت کاری کارکنان، ضروری به نظر می‌رسد.
- ایجاد و توسعه یک سیستم نظام‌مند در خصوص متغیرهای کیفی و کمی حیاتی و مؤثر، برای مقابله با ترک خدمت کارکنان و حفظ آنها.
- در این پژوهش فقط متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای افرادی که ترک خدمت کرده بودند و رابطه و میزان تأثیر آن بر ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد

می‌شود که در مطالعات آینده، به‌منظور تعیین اثرات دیگر مؤلفه‌ها بر این پدیده نیز، برای کارکنان موجود در سازمان فضایی در نظر گرفته شود.

## منابع

- اخباری، م.؛ عریضی، ح.؛ قاسمی، و.؛ نوری، ا. (۱۳۹۱). رابطه میان پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک خدمت در میان کارکنان پالایشگاه نفت. *مجله روانشناسی*، ۱۶ (۲): ۱۹۲-۱۷۶.
- آذر، ع. (۱۳۸۳). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. چاپ پنجم، ج ۲، تهران: انتشارات سمت.
- افخمی اردکانی، م. و فرحی، ر. (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶ (۲۴): ۲۴-۱.
- انصاری، م.؛ رحمانی یوشانلوئی، ح.؛ اسکویی، و.؛ حسینی، ا. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی): وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳ (۷): ۴۰-۲۳.
- تسلیمی، م. س.؛ الوداری، ح. (۱۳۹۱). بررسی میزان اثربخشی روش‌های کلینیکی در کاهش بیگانگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور مرکز خوی). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴ (۴): ۱۸-۱.
- حسینی هاشم‌زاده، د. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان بانک صنعت و معدن. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲ (۵): ۳۶-۱۷.
- خنیفر، ح.؛ مقیمی، س. م.؛ جندقی، غ.؛ زروندی، ن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱ (۲): ۱۸-۳.
- رزقی رستمی، ع. (۱۳۷۲). بررسی علل ترک خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رسولی، ر.؛ شهبایی، ب. و صفایی، م. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴ (۹): ۴۲-۲۷.
- رعنایی‌کردشولی، ح. (۱۳۷۳). علل ترک خدمت در کادر آموزشی اداره آموزش و پرورش استان فارس، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه تربیت مدرس.
- رئیس‌دانا، ص. (۱۳۸۰). بررسی علل افزایش عوامل مؤثر بر ترک خدمت در سازمان‌های دولتی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

ساعتچی، م. (۱۳۸۰). نگرش کارکنان درباره عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل ایران، دانشگاه علامه طباطبائی.

سبک‌رو، م.؛ کلهریان، ر.؛ کامجو، ز. و طالقانی، غ. (۱۳۹۰). تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران). فصلنامه مدیریت دولتی، ۳ (۶): ۱۱۱-۱۲۶.

سیدجوادین، س.؛ حیدری، ح.؛ شهبازمرادی، س. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱ (۲): ۸۸-۷۵.

شیرازی، م. و صائی، م. (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در مدیریت. چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صفرخانلو، ف. (۱۳۷۹). عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکت‌های سازمان صنایع ملی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

طاهری لاری، م. (۱۳۷۲). بررسی تأثیر عوامل نگهدارنده بر ترک خدمت بالقوه (تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان امور اداری و استخدامی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

علوی، ا. (۱۳۷۵). ارتباطات سازمانی و اثرات آن بر رضایت شغلی کارکنان سازمان زمین و مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

قاضی‌زاده، م. (۱۳۷۰). تجزیه و تحلیل علل بقا و ماندگاری پرسنل شرکت نفت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

قربانی، ر.؛ نفری، ن.؛ رضایی، س. (۱۳۹۱). رابطه میان شفافیت نقش و تعهد شغلی مسئولین گروه شعب بانک کشاورزی تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴ (۹): ۹۸-۸۳.

مجیدی، ع. (۱۳۷۹). تأثیر جابه‌جایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

موغلی، ع.؛ حسن‌پور، ا.؛ حسن‌پور، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱ (۲): ۱۱۹-۱۳۲.

یاسینی، ع.؛ زین‌آبادی، ح.؛ نوه ابراهیم، ع.؛ آراسته، ح. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴ (۴): ۱۴۸-۱۲۹.

- Currivan, D. B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4): 495-524.
- Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4): 479-493.
- Hackman, J. R. and G.R. Oldham.(1976). Motivation Through the Design of Work: Test of Theory. *Organizational behavior and human performance*. 16 (2): 250-2279.
- Holland, J.L. (1985). *Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kerr, V. O. (2005). Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica. *Unpublished doctoral dissertation*, Nova Southeastern University.
- Kim, S. & Mueller, C. W. (2010). Occupational and organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations*, 38(1): 3-36.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction & employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240.