

## Research Paper

# Designing a Model of Employees' Voluntary Turnover

Shaher Basti<sup>1</sup>, Jalil Delkhah\*<sup>2</sup> , Hasan Danaee Fard<sup>3</sup> , Ali Asghar Fani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> MD, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University. sh.basti@modares.ac.ir

<sup>2</sup> Assistant Professor of Management and Planning, Management and Technology Development Studies Center, Tarbiat Modares University. j.delkhah@modares.ac.ir

<sup>3</sup> Professor of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University. hdanaee@modares.ac.ir

<sup>4</sup> Associate Professor of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University. afani@modares.ac.ir



10.22080/JEM.2022.20475.3430

**Received:**

December 11, 2020

**Accepted:**

August 25, 2021

**Available online:**

September 22, 2022

**Keywords:**

Turnover, Planned turnover, Abrupt (unplanned) turnover, Job embeddedness

## Abstract

The most important assets of any organization are its human resources. Hence, the most important function of human resource management is to attract qualified people and strive to maintain the existing human resources. If the management of the organizations fails in this important task, the grounds will be provided for qualified employees to leave the organization and productivity will be reduced there. Based on this, the purpose of the present study was to design a model of the employee's voluntary turnover. In this regard, following the method of grounded theory, a number of employees of the World Service of IRIB were interviewed in a semi-structured way. To analyze the data, open, axial and selective codings were used, which resulted in the extraction of 75 concepts, 50 categories and 15 basic propositions in the form of the Strauss-Corbin paradigm model. Findings showed that categories such as feelings of injustice, feelings of corruption, autocratic and coercive management style, frustration with the improvement of the situation, etc., in the form of causal conditions, lead to the phenomenon of "decision to leave the organization" as a core category in the organization. After that, the person leaves the organization in a planned or unplanned way (strategies/ actions). Also, categories such as age and work experience, degree of resilience of the individual, degree of family support, type of personality, type of previous job, network status, and external communications, as contextual factors, affect selecting the actions of the individual. The intervening category in this study was job embeddedness. The consequences of the actions described were unemployment after leaving the organization, worsening of the financial situation after leaving, peace of mind, enduring material and financial losses, and finding a more suitable job.

\*Corresponding Author: Jalil Delkhah

**Address:** Assistant Professor of Management and Planning, Management and Technology Development Studies Center, Tarbiat Modares University.

**Email:** [j.delkhah@modares.ac.ir](mailto:j.delkhah@modares.ac.ir)



## Extended Abstract

### 1. Introduction

One of the most valuable causes of organizational success, and most important challenges for organizations in the contemporary world is good management in the field of recruitment and retention of human resources, and prevention of employees' turnover, which today leads to many problems for organizations in the form of the turnover phenomenon. Turnover refers to a situation in which the employees voluntarily end their relationship with the organization (Alirahimi et al., 2017). This phenomenon is both mandatory and optional, and due to being costly for organizations, it is mainly considered by employers (Anwari et al., 2014). The costs of employment, replacement, training, loss of organizational knowledge and talents, loss of social capital, reduced performance, etc., are the most important negative consequences of the employees' turnover (Soltis et al., 2013), so that the costs of this phenomenon lead to significant damage to the organizations (Pirayesh et al., 2020).

One of the involved organizations in this unorganized phenomenon is The Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), especially its World Service, which includes a group of Iranian and non-Iranian employees who produce and broadcast programs for citizens and audiences abroad. Over the past years, this unit, due to some reasons, has experienced an increase in staff turnover, so that some of the staff, especially non-natives, in various networks (English, Arabic, Spanish, etc.), being dissatisfied with the situation, have left the organization with the aim of achieving better jobs with more favorable working

conditions. Now, considering the fact that, so far, there has been no research in this field to identify the causes of the staff turnover among the IRIB World Service, this study is aimed to design a model of voluntary turnover of the employees in IRIB, using grounded theory, and answer the following questions:

- What are the factors (causal conditions) affecting the voluntary turnover of the IRIB staff? What methods and strategies does the IRIB staff use for turnover? What are the intervening factors and conditions in the IRIB staff's turnover? What are the effective context factors on the turnover of IRIB staff? What are the consequences of the IRIB staff's voluntary turnover methods and strategies?

### 2. Research Methodology

A grounded theory strategy was used in the present qualitative research. Because this study focuses on exploring the voluntary turnover factors by collecting data from those who have experienced this phenomenon, the grounded theory strategy is consistent with it.

The present study conducted in-depth semi-structured interviews with 18 Syrian, Iraqi, and Iranian employees who had voluntarily left the IRIB international broadcasting department. These people were purposefully selected.

The criteria for identifying and interviewing these individuals were working for the IRIB World Service, voluntary turnover of that department, non-Iranian nationality, and Iranian nationality in direct contact with the foreign staff. Moreover, the criterion for the end of sampling (n=18) was theoretical saturation.

The duration of each interview lasted from 30 to 40 minutes, depending on the questions and the willingness of the interviewee. Interviews were recorded with the consent of the interviewee and transcribed on paper for analysis. In addition, to analyze the interviews, the proposed coding method by Strauss & Corbin (2019) was used, including three types of open, axial, and selective coding.

### 3. Results

According to the grounded theory, and based on the results of the open, axial, and selective coding of data, the paradigm model of effective factors on the employees' turnover was extracted as follows.

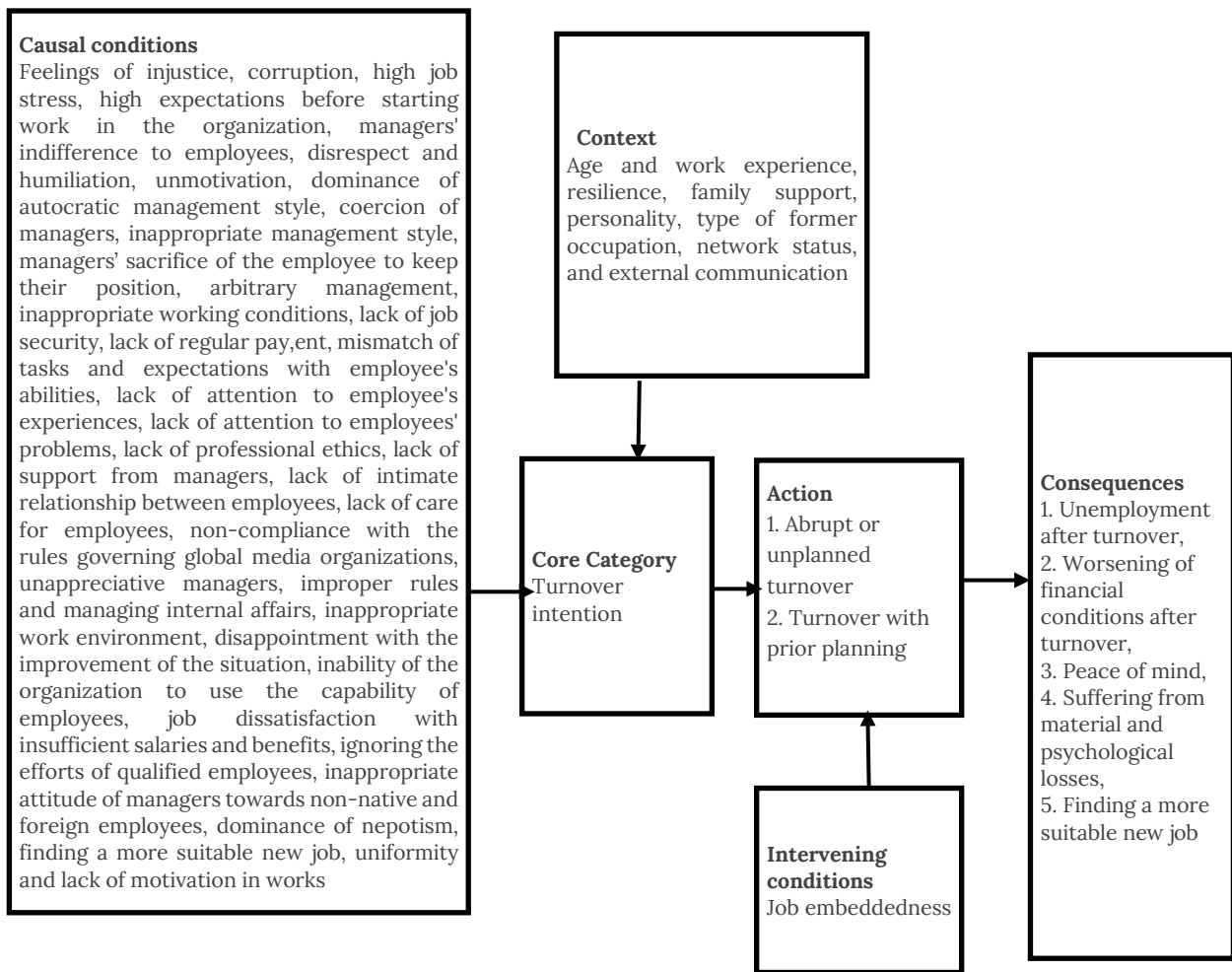


Fig. 1 Paradigm model of voluntary turnover of employees

### 4. Conclusion

Considering the extracted model, the following suggestions can be proposed as the results of this study:

- Proposition 1: Feelings of injustice and corruption increase the tendency to voluntary turnover.



- Proposition 2: High job stress, high expectations before starting the work in the organization increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 3: Managerial characteristics, including managers' indifference to the employees, disrespect, humiliation, unmotivating, dominance of autocratic management style, coercion of managers, inappropriate management style, managers' sacrifice of the employees to keep their position, as well as managers' arbitrary management style increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 4: Environmental factors in the form of inappropriate working conditions, improper rules and management of internal affairs, inappropriate work environment, disappointment with the improvement of the situation, and lack of job security increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 5: Financial barriers, including lack of regular payment, increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 6: Factors related to the organizational capacity of the human resources, including mismatch of tasks and expectations with the employee's abilities, lack of attention to the employee's experiences, ignoring their problems, and neglecting their capabilities, increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 7: Customary-ethical factors, such as lack of professional ethics, lack of intimate relationship between the employees, non-compliance with the rules governing the global media organizations, inappropriate attitude of managers towards the non-native and foreign employees, and dominance of nepotism, increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 8: Uniformity and lack of motivation in works increase the tendency to voluntary turnover.
- Proposition 9: Age and work experience affect choosing the type or method of voluntary turnover.
- Proposition 10: Resilience of the individuals affects choosing the type or method of voluntary turnover.
- Proposition 11: Family support affects choosing the type or method of voluntary turnover.
- Proposition 12: Personality affects choosing the type or method of voluntary turnover.
- Proposition 13: Type of former occupation, network status, and external communication affect choosing the type or method of voluntary turnover.
- Proposition 14: Job embeddedness prevents voluntary turnover.
- Proposition 15: Causal conditions (feelings of injustice, corruption, high job stress, inappropriate management style, unmotivation, lack of job security, etc.), context (age and work experience, resilience, family support, personality, etc.), and intervening conditions (job embeddedness) form a turnover intention, leading to the act of abrupt or unplanned departure or leaving with prior planning. Such a decision leads to problems, such as unemployment after the turnover, worsening of financial conditions after the turnover, peace of mind, suffering from material and psychological losses, and finding a more suitable new job.

This research has been validated using Guba & Lincoln's (1994) criteria, being in contact with the research environment for

a long time, making continuous observations, reviewing them from different aspects, discussing with peers, using confirmatory sources and multiple researchers in the process of data collection and analysis, presenting the data analysis results to the interviewees to see their feedback using the member control technique.

Hence, according to the research results, the organizational turnover is not a single causal factor. In contrast, a set of reasons, such as the feeling of injustice, corruption, high mental stress, job dissatisfaction due to inadequate salaries and benefits, and other related reasons to the personal (age), work (work experience), family (family pressure or support), and social background (network of internal and external relationships), lead to turnover intention and thought; a thought that by weakening the bonds and connections that keep a person loyal and attached to his or her job, leads to his or her departure from the organization. In other words, in these circumstances, the combination of the effective forces on the employees, which prevented them from voluntary turnover, has been weakened, and gradually, motivated him/her to leave the organization. In this sense, the person, either abruptly or planned, make a decision to leave the organization; a decision with mainly both negative (unemployment, intensification of poverty, and financial deterioration) and positive consequences (psychological extension or finding a new job).

## 5. Suggestions

In line with the results, it is suggested to pay attention to factors such as considering job control and freedom of action for the employees, provide job security conditions, especially for the non-native and foreign employees, and support the employees. Another suggestion of this research to reduce the employees' turnover is to provide opportunities for their participation in decision makings and organizational affairs. Meanwhile, managers can implement effective strategies and mechanisms of the employees' retention systems in the organizations. About appointments, meritocracy processes are suggested to take precedence over nepotism, and the duties of each job and organizational position should be described, modified, and communicated to the employees during a re-engineering process, so that everyone knows exactly what their duties are. Adopting incentive policies for more efficient employees, as well as identifying and classifying their needs, are other suggestions that can lead to turnover rejection and increase of the employees' retention in the organization to deal with managers' indifference and lack of support. In addition, paying attention to the decent payment system for the employees, especially the non-Iranian ones, between the native and foreign employees, paying attention to individual talents in career distribution in the organizational system, balancing the assigning of the organizational tasks to the employees, and also paying attention to the experiences of the individuals, are the other suggestions of this research.





## References

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Pirayesh, R., Khan Mohammadi, M., & Badfar, E. (2020). Effective factors on employees' turnover intention and its impact on performance of Zanjan Zarrin Rouy Co. employees. *Bimonthly Journal of Applied Studies in Management and Development*, 5(1), 7-18. Retrieved from: <http://ensani.ir/fa/article/421695>
- Alirahimi, M. M., Amirkhani, A. M., & Rasouli, R. (2017). Designing a model for turnover reduction: A case study on Iranian Oil Terminals Company (IOTC). *Human Resource Management in Oil Industry*, 9(34), 53-82. Retrieved from: <http://iieshrm.ir/article-1-258-fa.html>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.665
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. J. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561-584. doi:10.1002/hrm.21542

## طراحی مدل ترک خدمت داوطلبانه کارکنان

شاهر بسطی<sup>۱</sup>، جلیل دلخواه<sup>۲\*</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۳</sup>، علی اصغر فانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری - گروه مدیریت دولتی - دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه تربیت مدرس. sh.basti@modares.ac.ir  
<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی - مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری - دانشگاه تربیت مدرس. j.delkhah@modares.ac.ir  
<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت دولتی - دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه تربیت مدرس. hdanaee@modares.ac.ir  
<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی - دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه تربیت مدرس. afani@modares.ac.ir

 10.22080/JEM.2022.20475.3430

### چکیده

مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان، منابع انسانی آن به شمار می‌روند لذا مهم‌ترین کارکرد مدیریت منابع انسانی، جذب افراد شایسته و تلاش به منظور حفظ منابع انسانی موجود است. در صورتی که مدیریت سازمان‌ها در این وظیفه مهم ناکام بماند، بسترهای ترک خدمت کارکنان شایسته و بالطبع تنزل بهره‌وری فراهم می‌شود. بر این مبنا، هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل ترک خدمت کارکنان بوده است. در این راستا با تبعیت از روش نظریه داده بنیاد با تعدادی از کارکنان معاونت برون‌مرزی صداوسیما به روش نیمه ساختاریافته مصاحبه صورت گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شده که حاصل آن استخراج ۷۵ مفهوم، ۵۰ مقوله و ۱۵ قضیه بنیادین در قالب مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین بوده است. یافته‌ها نشان دادند که مقوله‌هایی مانند احساس بی‌عدالتی، احساس فساد اداری، سبک مدیریت اتوکراتیک و زورگویانه، ناامیدی از بهبود اوضاع و ... در قالب شرایط علی منجر به رخ داد پدیده‌ای با عنوان "تصمیم به ترک خدمت" به عنوان مقوله محوری در سازمان می‌شود. پس از آن فرد یا به صورت برنامه‌ریزی شده و یا به صورت ترک خدمت ناگهانی سازمان را ترک می‌کند (راهبردها/کنش‌ها). همچنین مقوله‌هایی مانند سن و سوابق کاری، میزان تاب‌آوری فرد، میزان همراهی خانواده، نوع شخصیت، نوع شغل قبلی فرد، وضعیت شبکه و ارتباطات بیرونی به عنوان عوامل بستری یا زمینه‌ای بر کنش‌های انتخابی فرد تاثیر گذار است. مقوله مداخله گر نیز در این پژوهش چسبندگی شغلی تعیین شد. پیامدهای کنش‌های تشریح شده نیز مقوله‌هایی مانند بیکاری بعد از ترک خدمت، بدتر شدن اوضاع مالی بعد از ترک خدمت، آرامش فکری، تحمل زیان‌های مادی و مالی و یافتن شغل مناسب‌تر استخراج شدند.

تاریخ دریافت:

۲۱ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۳ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

ترک خدمت، ترک خدمت برنامه ریزی شده، ترک خدمت ناگهانی، چسبندگی شغلی

\* نویسنده مسئول: جلیل دلخواه

آدرس: استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی - مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری - دانشگاه تربیت مدرس.

ایمیل: [j.delkhah@modares.ac.ir](mailto:j.delkhah@modares.ac.ir)

## ۱ مقدمه

کاهش عملکرد و غیره از مهم‌ترین آثار ترک خدمت کارکنان می‌باشد (سولتیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در عین حال، مقادیر شگرف ترک خدمت به شکل منفی بر ظرفیت‌های سازمانی به منظور تأمین خروجی‌های با کیفیت اثر گذاشته، آثار مهلکی در حوزه کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات، تنزل تمرکز کاری (چینگ و همکاران، ۲۰۱۶) دارد، به طوری‌که هزینه‌های ناشی از این فرایند خسارات قابل توجهی در سال بر سازمان وارد می‌آورد (پیرایش و همکاران، ۱۳۹۹). به عنوان مثال، ترک خدمت از سوی کارکنان با استعداد در مراحل حائز اهمیت عملیاتی‌سازی یک پروژه، مشکلات بسیار جدی برای نظام سازمانی به همراه می‌آورد (کالینز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در عین حال، قصد ترک خدمت، که نشان‌دهنده برنامه‌ریزی و هدفمندی فرد به منظور ترک شغل کنونی در سازمان و میل به جستجوی شغل دیگر در آینده نزدیک تعریف می‌شود (ریزوان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، گام مقدماتی خروج از سازمان می‌باشد. به عبارتی دیگر، میل به ترک خدمت، اشتیاقی آگاهانه برای ترک سازمان بوده (پیرایش و همکاران، ۱۳۹۹) و عوامل متعددی همچون ضعف نظام‌های جبران خدمات عادلانه (ابوروممانا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)، نارضایتی شغلی، بی‌توجهی به تعهدات کاری، استرس و فشارهای روانی (دلوگوس و کلر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ به نقل از عابدین و همکاران، ۱۳۹۹)، پایین بودن میزان حقوق و مزایای شغلی، بی‌توجهی به اصل شایسته‌سالاری، عدم ثبات مدیریت، توزیع ناهمگون و نابرابر امکانات، بی‌توجهی به سوابق شغلی و میزان تحصیلات افراد، عدم در نظر گرفتن استراتژی‌های مطلوب در نگهداری کارکنان، استرس و فشارهای شغلی در نتیجه توقعات بیجای کارفرمایان (تقی زاده مسن و همکاران، ۱۳۹۶) در شکل‌گیری آن مؤثر است. امروزه شواهد موجود و مشاهدات میدانی نشان داده‌اند که نارضایتی شغلی

یکی از شاخص‌های بسیار ارزشمند موفقیت سازمانی و نیز از جمله مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در دنیای معاصر، برخورداری از مدیریت مطلوب در حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی و ممانعت از خروج و یا ترک خدمت کارکنان می‌باشد، امری که امروزه مشکلات زیادی را برای نظام‌های سازمانی فراهم ساخته و در قالب پدیده ترک خدمت، نمود پیدا کرده است. ترک خدمت پدیده‌ای است که به از دست دادن کارکنان توسط کارفرما اشاره دارد و گویای حرکت دائمی کارکنان به خارج از مرز سازمان‌ها است (رحمان و ناس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر، ترک خدمت، اشاره به حرکت اعضاء سازمان به بیرون از مرزهای یک سازمان داشته و گویای حالتی است که در آن کارکنان روابط شغلی و رسمی خود با سازمان را به شکل داوطلبانه قطع می‌نمایند (علیرحیمی و همکاران، ۱۳۹۶). این پدیده، به دو شکل اجباری و اختیاری بوده و از آنجایی که برای نظام‌های سازمانی بسیار هزینه‌بر است، عمدتاً در کانون توجه کارفرمایان قرار می‌گیرد (انواری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). ترک خدمت در شکل اجباری به روش‌هایی نظیر بازخرید، بازنشسته شدن و یا اخراج کارکنان صورت پذیرفته و عمدتاً کنترل آن به اختیار سازمان نمی‌باشد. در این نوع از خروج سازمانی، کارکنان تمایلی به رها نمودن شغل خود ندارند اما به علل مختلفی نظیر پایان زمان خدمت عمومی یا ناکارآمدی مجبور به این کار می‌شوند. در مقابل، ترک خدمت اختیاری یا داوطلبانه با نارضایتی کارفرمایان از خروج کارکنان همراه بوده، تحت کنترل کارکنان قرار داشته و مباحثی همچون نارضایتی شغلی و سازمانی را نمایندگی می‌نماید (بسطنی، ۱۳۹۹). هزینه‌کردهای استخدامی و جایگزینی، آموزشی، هدر رفت دانش و استعدادهای سازمانی، از دست رفتن سرمایه‌های اجتماعی،

<sup>5</sup> Rizwan

<sup>6</sup> Aburummana

<sup>7</sup> Delugos & Chlorine

<sup>1</sup> Rahman & Nas

<sup>2</sup> Anvari

<sup>3</sup> Soltis

<sup>4</sup> Collings



استعداد و ساماندهی اثربخش نیروهای مستعد در راستای طرح‌های راهبردی سازمان بسیار حائز اهمیت بوده و آن گروه از سازمان‌هایی که قادر نباشند سازوکارها و راهبردهای مطلوبی به منظور حفظ و نگهداشت استعدادهای انسانی خویش طراحی کنند (کالینز و همکاران، ۲۰۱۹)، شاهد از دست دادن هرچه بیشتر آنها خواهند بود و در فضای رقابتی مبتنی بر جذب کارکنان ماهر و با استعداد و بر اثر سرمایه اجتماعی منفی که برای آنها شکل می‌گیرد، اثربخشی خود را از دست خواهد داد. حال با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در این حوزه به‌منظور شناسایی علل و بسترهای ترک خدمت نزد کارکنان معاونت برون‌مرزی صداوسیما صورت نگرفته است، این پژوهش در جهت طراحی مدل ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در سازمان صداوسیما به روش نظریه داده بنیاد هدف‌گذاری شده و به دنبال پاسخگویی به سؤالات ذیل می‌باشد:

- چه عواملی (شرایط علی) بر ترک خدمت داوطلبانه کارکنان سازمان صدا و سیما اثرگذار هستند؟ کارکنان سازمان صدا و سیما برای ترک خدمت از چه شیوه‌ها و راهبردهایی استفاده می‌کنند؟ عوامل و شرایط مداخله‌گر در ترک خدمت کارکنان صدا و سیما دربرگیرنده چه مواردی هستند؟ عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر ترک خدمت کارکنان صدا و سیما چه می‌باشند؟ شیوه‌ها و راهبردهای ترک خدمت داوطلبانه کارکنان صدا و سیما چه پیامدهایی به همراه دارد؟

## ۲ چارچوب نظری

در تعریف کلی، ترک خدمت به خروج از سازمان و بیان نارضایتی از شغل اشاره دارد و در تعریف خاص به تغییر در عضویت فرد در سازمان اذعان دارد که گستره وسیعی از جابه‌جایی‌ها را در بر می‌گیرد (لابتمیدین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع ترک خدمت، شاخصی است که نرخ ترک کار کارکنان سازمان از

کارکنان، فرایندهای خروج آنها از سازمان را سرعت بخشیده و نزد برخی از آنها که شرایط ترک شغل فراهم نیست، قصد ترک خدمت بر عملکردهای کاری مستولی و آثار خود را در کاهش کارآمدی شغلی، افزایش غیبت و کم‌کاری نشان داده است. یکی از سازمان‌هایی که درگیر این پدیده نابسامان می‌باشد، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی به‌ویژه معاونت برون‌مرزی این حوزه بوده که دربرگیرنده گروهی از کارکنان ایرانی و غیر ایرانی بوده و به تولید و پخش آثاری برای شهروندان خارج از کشور اقدام می‌نماید. این معاونت که امروزه به اهرم قدرتمندی در دیپلماسی رسانه‌ای ایران تبدیل شده، در گذر زمان و با شدت یافتن تحریم‌ها و حجمه‌های داخلی و خارجی با مشکلات زیادی به‌ویژه در حوزه مالی مواجه شده است، به طوری که بودجه آن طی سال‌های گذشته به شدت کاهش پیدا کرده است. معضلات بودجه‌ای و کمبود ارز و درعین‌حال، تأخیرها و عدم تناسب هزینه و بودجه، سبب شده تا برخی از کارکنان این معاونت به‌ویژه افراد غیربومی که در شبکه‌های گوناگون (انگلیسی، عربی، اسپانیایی و غیره) مشغول به فعالیت بوده و شرایط زندگی در کلان‌شهر تهران فشار مضاعفی را به آنها وارد ساخته، از شرایط ناراضی شده و درصد ترک خدمت و نیل به مشاغل بهتر با شرایط شغلی مطلوب‌تر شدند. درعین‌حال، شواهد نشان می‌دهد که صرفاً عوامل مادی و اقتصادی در تمایل به ترک خدمت این افراد مؤثر نبوده و مسائلی دیگری نیز در این زمینه اثرگذار بوده‌اند. از این‌رو، فرایندهای نارضایتی شغلی منجر به ایجاد تمایل به ترک خدمت نزد این افراد شده و سازمان را از نیروهای متعهد، عمدتاً تحصیل‌کرده و آشنا به مسائل منطقه و جهان، محروم نموده است و این به معنی از دست رفتن سرمایه‌های انسانی سازمانی و جایگزینی آنها با نیروهای غیرحرفه‌ای است که آموزش و مهارت افزایشی آنان هزینه‌های متعددی را بر دوش سازمان تحمیل می‌نماید. این امر در پرتو مضامینی همچون

<sup>1</sup> Labatmediene

تمایل به جابه‌جایی است. سهولت جابه‌جایی به معنای سهولت پیدا کردن شغل جدید بوده و تمایل به جابه‌جایی به این معنی است که فرد به درجه‌ای از نارضایتی رسیده که به دنبال شغل جدید است. ت و میر<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) بیان کرده‌اند که کارکنان به یک‌باره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه تمایل به ترک خدمت را به‌صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت‌های اشتغال در سازمان‌های دیگر، اقدام به ترک خدمت می‌کنند. امروزه ترک خدمت کارکنان به خصوص کارکنان کلیدی به یکی از نگرانی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌ها تبدیل شده است. لذا، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، روش‌های اثربخشی را برای حفظ و نگهداری و وفادارسازی آنها به کار گیرند.

به‌طورکلی، هنگامی که یکی از کارکنان، سازمان را ترک می‌کند باید فرد دیگری جایگزین وی شود. سازمان بالطبع می‌بایست مبلغ نسبتاً زیادی را در این رابطه هزینه کند، که این مبلغ با توجه به بزرگی و کوچکی سازمان و درجه تخصص مورد نیاز برای پست مد نظر، تفاوت دارد. هر جابه‌جایی شامل دو نوع هزینه می‌شود: هزینه مستقیم و هزینه غیرمستقیم (جدول شماره ۱). بررسی این هزینه‌ها باعث می‌شود تا مدیران عالی سازمان برای موضوع جابه‌جایی کارکنان اهمیت نسبتاً زیادی قائل شوند.

کار را نسبت به متوسط تعداد کارکنان موجود، در دوره زمانی مشخص نشان می‌دهد (لوبانوا و اوزولینا-اوزولا، ۲۰۱۴). در کنار ترک عینی خدمت، شاخص تمایل به ترک خدمت که نوعی خروج مجازی از سازمان می‌باشد نیز واجد اهمیت است. به بیان دیگر، استخدام یک کارمند با استعدادهای ویژه، با گزینش‌های خاصی اعم از علمی، تجربی و شخصیتی صورت می‌پذیرد. آن فرد پس از کارآموزی‌های اولیه سعی می‌کند وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دهد. اما در برخی موارد پس از مدتی به دلیل بروز برخی از مسائل دچار تنش‌های روحی و روانی می‌شود و نمی‌تواند خود را با محیط وفق دهد. در نتیجه سردرگم و به تدریج بی‌تفاوت شده و تصمیم به ترک خدمت می‌گیرد و اگر سازمان را نیز ترک نکند، اگر چه در واقع حضور فیزیکی دارد اما از لحاظ روانی غایب است و در نتیجه به نحوی از کمیت و کیفیت عملکرد وی کاسته می‌شود (ادموندسون و بویر، ۲۰۱۳).

قصد ترک خدمت به عنوان تمایل آگاهانه برای ترک سازمان تعریف می‌شود که ضرورتاً به ترک خدمت واقعی منجر نمی‌شود بلکه به احتمال ترک سازمان در آینده‌ای نزدیک اشاره دارد. فارغ نتایج و پیامدهای منفی ترک خدمت، قصد ترک خدمت نیز نتایج منفی به بار می‌آورد. کارکنانی که تمایل به ترک خدمت در آن‌ها بالاست، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکزشان بر روی کار کم می‌شود و اثربخشی و کارایی آن‌ها کاهش می‌یابد (کر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). ترک خدمت تابع دو متغیر سهولت جابه‌جایی و

<sup>3</sup> Kerr<sup>4</sup> Tett & Meyer<sup>1</sup> Lobanova & Ozolina-Ozula<sup>2</sup> Edmondson & Boyer

جدول ۱ هزینه‌های ترک خدمت

هزینه مستقیم	هزینه‌های غیرمستقیم
فعالیت‌های بازاریابی جهت جذب داوطلبان	نارضایتی و از دست دادن برخی از مشتریان به خاطر تغییرات نیروی انسانی
هزینه‌های مزد واقعی (شامل اعضای منابع انسانی افزوده شده)	کاهش کیفیت خدمات
راهنمایی و آموزش بیشتر	کاهش روحیه و انگیزش سایر کارکنان
اضافه کاری لازم جهت به دوش گرفتن بار کاری کارکنان ترک خدمت کرده	تاثیر منفی بر برند سازمان، به خاطر تغییرات نیروی انسانی
ضایعات کاری به خاطر کارکنان جدید کم تجربه و کند	فشارهای عصبی تحمیل شده به وسیله کارکنان مدیریتی و سرپرستی
درگیری وقت مدیران اجرایی در جلسات درباره تغییرات	کاهش کارایی به خاطر عدم اطلاع از نظام‌ها و رویه‌ها

منبع: (بهمنی حیدرآبادی، ۱۳۸۸)

ترفیع، روتین سازی، حمایت اجتماعی، عدالت توزیعی، استرس شغلی و پرداخت و ...) تقسیم کرده‌اند (علیرحیمی و همکاران، ۱۳۹۶).

کوریوان<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) نیز اجزاء مدلی خود را تعهد سازمانی، رضایت شغلی، خودمختاری، یکنواختی، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، استرس شغلی، ابهام در نقش، تضاد نقش، کار مورد انتظار، حقوق و مزایا و وابستگی شغلی دانسته است. در کنار مدل‌های ترک خدمت، پژوهش‌های متعددی نیز در این حوزه صورت پذیرفته است. برخی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه ترک خدمت در جدول ذیل خلاصه ارائه شده‌اند.

به‌طور کلی در راستای تبیین ترک خدمت کارکنان مدل‌های متعددی ارائه شده است که هر یک ابعادی از این پدیده را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال، طبق مدل مبلی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۹) ارزیابی کارمند از شغل فعلی خود به رضایتمندی و یا نارضایتی منجر می‌شود و نارضایتی به‌نوبه خود تفکر به ترک خدمت، انجام تحلیل هزینه-فایده ترک خدمت، بررسی راه‌حل‌های جایگزین، بررسی ارزیابی و مقایسه راه‌حل‌های دیگر در مقابل شغل فعلی، تمایل به ترک و سرانجام ترک خدمت را توسط کارمند در پی خواهد داشت. پرایس و مولر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) عواملی که روی ترک خدمت تأثیر می‌گذارند را به سه دسته شاخص‌های محیطی (موجود بودن مشاغل جایگزین)، متغیرهای فردی (آموزش عمومی، درگیری شغلی) و متغیرهای ساختاری (فرصت‌های

<sup>3</sup> Currivann<sup>1</sup> Mobley<sup>2</sup> Price & Mueller

## جدول ۲ پیشینه پژوهش در حوزه عوامل مؤثر بر ترک خدمت

پژوهشگر	موضوع	نتایج
پیرایش و همکاران، ۱۳۹۹	عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت زرین روی زنجان	عوامل مؤثر: ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های شغلی، احساس و عواطف در شغل، نگرش شغلی، شرایط کاری
عابدین و همکاران، ۱۳۹۹	طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌های ایران: پژوهش اکتشافی در صنعت ICT	عوامل علی- محیطی: مثل رکود اقتصادی؛ عوامل زمینه‌ای: ویژگی‌های سازمانی؛ تغییر در احساس زندگی کاری؛ عدم رضایت؛ ویژگی‌های فردی: شخصیت؛ عوامل مداخله‌گر: بی‌عدالتی ساختاری
فتحی و همکاران، ۱۳۹۸	بررسی عوامل مرتبط با تمایل به ترک خدمت در کارکنان سازمان‌های ورزشی	تضاد کار- خانواده رابطه مثبت و معنی‌داری با تمایل به ترک خانواده داشته، اما ارتباط تسهیلات کار انعطاف‌پذیر و رضایت شغلی با ترک خدمت معنی‌دار نیست.
پیکانی و خنیفر، ۱۳۹۶	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت- شرکت لوله سازی اهواز	عوامل مؤثر؛ احساس کارکردن با سازمان، ویژگی‌های سرپرست، شوک کاری، ویژگی شغلی
خواجه محمود و محمودی‌راد، ۱۳۹۶	عوامل تمایل به ترک خدمت- پرستاران شاغل بیمارستان زابل	تمایل متوسط به ترک خدمت در بین پرستاران مورد مطالعه- مؤثرترین عامل در ترک خدمت: عوامل اجتماعی
گلزاری، ۱۳۹۵	عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان	رضایت شغلی، درگیری شغلی، پرداخت، تعهد سازمانی، عدالت توزیعی، استقلال، استرس شغلی و...
اوگورال <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰	عوامل تعیین کننده قصد ترک خدمت متخصصین ساخت‌وساز	تفاوت‌های فردی در خود تفسیری رابطه معنی‌داری با ترک خدمت داشته و رابطه میان این دو متغیر، به واسطه ادراک کارکنان از اعتبار سازمانی، میانجیگری می‌گردد.
وانگ <sup>۲</sup> و وانگ، ۲۰۲۰	کاهش قصد ترک سازمان: ادراک حمایت سازمانی	ادراک حمایت سازمانی رابطه معنی‌دار و معکوسی با فرسودگی شغلی و ترک خدمت سازمانی دارد.
کالایو <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹	الگو، هدف و علل ترک خدمت کارکنان در دانشگاه دبربرهان	عوامل فشار نزد کادر اداری و عوامل جاذبه و کششی نزد کادر علمی نقش زیادی در ایجاد قصد ترک خدمت دارد. دلایل اصلی تحریک قصد تمایل به ترک خدمت: حقوق ناکافی، مزایای ناچیز و انگیزه و تشویق محدود.
هاراها <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵	عوامل مؤثر بر نیت به ترک خدمت- صنعت نفت و گاز امارات	تعهد سازمانی، فاکتورهای سازمانی، ویژگی‌های فردی و عوامل محیطی
زوپیتاتیس <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴	عوامل ترک خدمت در کارکنان هتل‌های قبرس	دلبستگی شغلی، تعهد و رضایت شغلی

جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار نگرفته و عمده شاخص‌های سنجیده شده، اساساً متغیرهای شناخته‌شده‌ای نظیر حمایت سازمانی، تعهد کاری،

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مسئله ترک خدمت به روش کیفی و در در یک سازمان رسانه‌ای به خصوص سازمان صداوسیما

<sup>1</sup> Ugural

<sup>2</sup> Wang

<sup>3</sup> Kalayu

<sup>4</sup> Saif Harhara

<sup>5</sup> Zopiatis

در پژوهش حاضر، با ۱۸ نفر از کارکنان بخش برون مرزی صداوسیما که این سازمان را به طور داوطلبانه ترک کرده‌اند، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته صورت گرفت.

معیار شناسایی و مصاحبه با این افراد، فعالیت در معاونت برون مرزی سازمان صدا و سیما و سپس ترک خدمت داوطلبانه از آن معاونت، برخورداری از ملیت غیرایرانی و نیز کارکنان ایرانی بوده که به طور مستقیم در تعامل با کارکنان خارجی قرار داشتند (مدیران، سرپرستان و کارکنان). در عین حال، تلاش شد تا در راستای اهداف این پژوهش، از کارکنان تحصیل کرده و دارای سوابق و تجارب دانشگاهی بهره گرفته شد. همچنین، معیار پایان نمونه گیری (۱۸ نفر)، اشباع نظری پیرامون غنای مفاهیم و عوامل مورد بررسی در مدل ترک خدمت بوده است.

امنیت شغلی و غیره بوده و لذا، این مسئله به شکل اکتشافی مورد ارزیابی قرار نگرفته است.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. این راهبرد روشی سیستماتیک و کیفی برای خلق نظریه منتج از تجربه است. در این راهبرد به جای بهره‌گیری از رویکردهای از پیش موجود نظری، در راستای تدوین یک نظریه جدید گام برداشته می‌شود (کرسول، ۲۰۰۲). از آنجا که کاوش عوامل ترک خدمت داوطلبانه از طریق گردآوری داده‌ها از کسانی که این پدیده را تجربه کرده بودند مورد نظر این پژوهش، است، راهبرد نظریه داده بنیاد با آن تطابق دارد.

جدول ۳ مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کار در سازمان (سال)	ملیت	تحصیلات
۱	زن	۴۰	۱۱	ایرانی	کارشناسی
۲	مرد	۳۷	۸	سوری	کارشناسی ارشد
۳	زن	۴۳	۱۵	ایرانی	کارشناسی
۴	مرد	۳۶	۶	سوری	دکتری
۵	مرد	۳۸	۳	سوری	دکتری
۶	مرد	۴۰	۲۰	عراقی	کارشناسی
۷	مرد	۳۷	۹	ایرانی	کارشناسی
۸	مرد	۳۰	۴	سوری	کارشناسی ارشد
۹	زن	۲۸	۷	ایرانی	کارشناسی ارشد
۱۰	زن	۳۱	۸	ایرانی	کارشناسی
۱۱	زن	۲۹	۷	ایرانی	کارشناسی
۱۲	مرد	۳۰	۴	ایرانی	کارشناسی
۱۳	زن	۳۵	۸	سوری	کارشناسی
۱۴	مرد	۴۱	۹	ایرانی	کارشناسی
۱۵	زن	۲۹	۶	ایرانی	کارشناسی
۱۶	مرد	۳۶	۱۱	ایرانی	کارشناسی ارشد
۱۷	مرد	۴۲	۱۴	ایرانی	کارشناسی
۱۸	مرد	۳۹	۷	ایرانی	کارشناسی

<sup>1</sup> Creswell



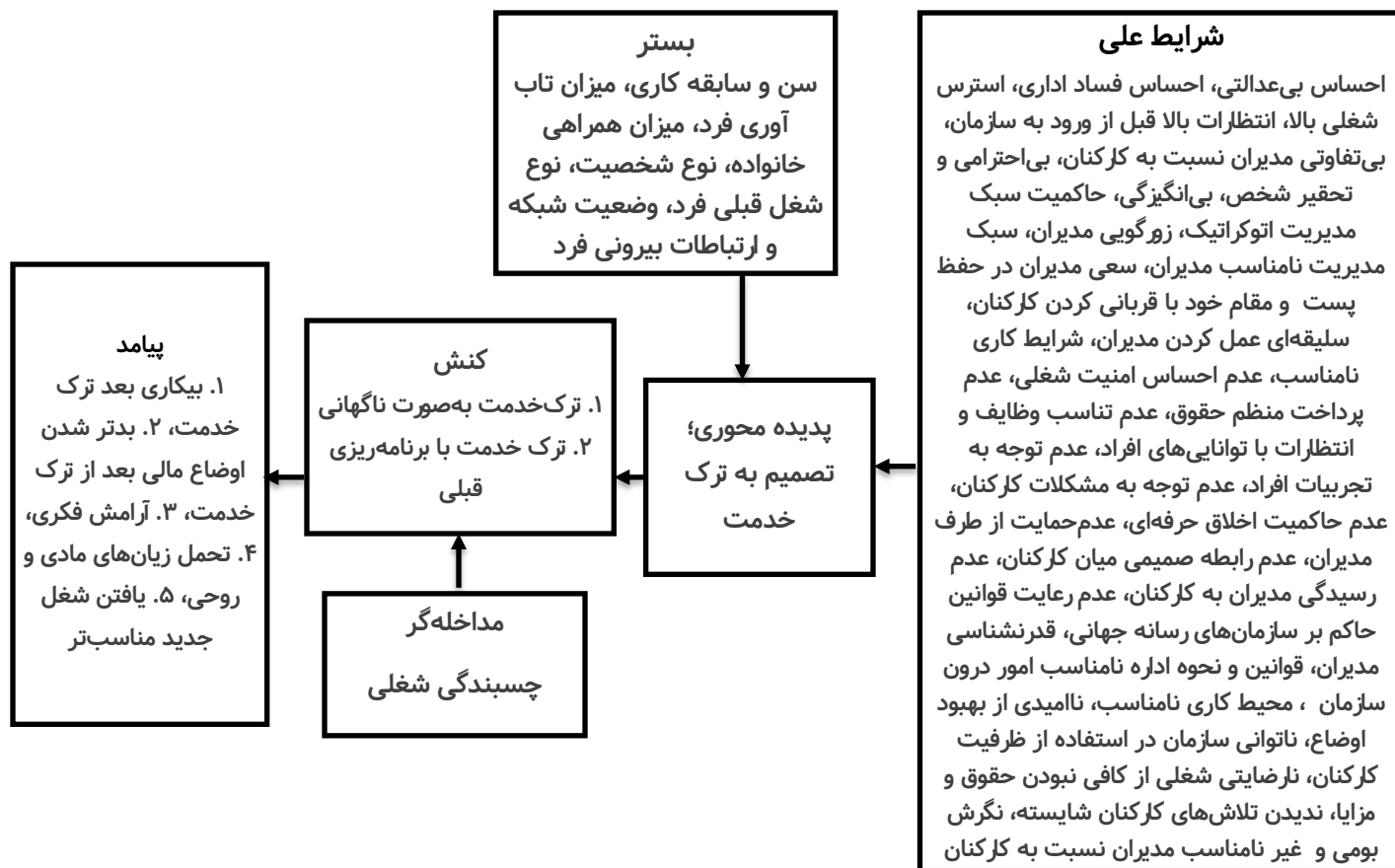
و یا هم خانواده هستند؟ و از این طریق مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله قرار داده شدند. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز، راهنمای تمرکز بر سؤالات و مصاحبه‌های بعدی شد و این حرکت چرخه‌وار به‌مرور منجر به پرسش در زمینه روابط میان مقوله‌های ایجاد شده شد و تحلیل داده‌ها به‌مرور با شکل‌گیری و غنی شدن مقوله‌ها وارد مرحله کدگذاری محوری شد. در این مرحله نکات و مفاهیم احصاء شده در کدگذاری باز، پرسش‌ها و ایده‌هایی را در مورد رابطه میان مقوله‌ها فراهم آورد و جهت‌گیری سؤالات و تحلیل مصاحبه‌ها به‌سوی بررسی روابط میان این مقوله‌ها سوق پیدا کرد. بدین ترتیب با پیدایش روابط میان هرچند مقوله یک قضیه به وجود آمد.

#### ۴ یافته‌ها

با توجه به سنت نظریه داده بنیاد و برمبنای یافته‌های حاصل از کدگذاری داده‌ها، مدل پارادایمی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان به ترتیب شکل (۱) استخراج شد. که در ادامه به تشریح مدل پرداخته می‌شود.

افراد مذکور به شیوه هدفمند انتخاب شدند. بدین منظور، با هماهنگی چه به صورت ایمیلی و چه تلفنی، در ابتدا مشخصات پژوهش و هدف آن مطرح و سپس وقت مصاحبه تنظیم شد. مدت‌زمان هر مصاحبه بستگی به سؤالات مطرح شده و میزان تمایل مصاحبه‌شونده از ۳۰ تا ۴۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها با هماهنگی با مصاحبه‌شونده ضبط شده و برای تحلیل، روی کاغذ پیاده‌سازی شدند. همچنین به‌منظور تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از روش کدگذاری مطرح‌شده توسط استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۳۹۸) که دربرگیرنده سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است بهره گرفته شد. بدین منظور بر مبنای مرور خط به خط هر مصاحبه، جملاتی که به عوامل مؤثر بر ترک خدمت اشاره داشته یا مرتبط بودند، انتخاب و با استخراج مفاهیم از آن‌ها، اولین چرخه کدگذاری باز آغاز شد و در زمان مطالعه هر مصاحبه این سؤال مطرح شد که در این مصاحبه چه عواملی در رابطه با ترک خدمت در بخش برون‌مرزی در سازمان و صداوسیما مطرح‌شده است؟ و عوامل اثرگذار کدام‌اند؟ سپس با طرح این پرسش که این عوامل اثرگذار و مرتبط در چه مواردی با یکدیگر مشابه بوده

<sup>1</sup> Strauss & Corbin



شکل ۱ مدل پارادایمی ترک خدمت داوطلبانه کارکنان

#### الف). شرایط علی مؤثر بر ترک خدمت کارکنان

۱. احساس بی‌عدالتی و تبعیض: برخی از افراد مورد بررسی اذعان داشتند که بی‌عدالتی و توزیع تبعیض‌آمیز مزایای سازمانی و نیز احساس بی‌عدالتی در برخورد مدیران با آن‌ها، روحیه آن‌ها را تضعیف ساخته و روحیه تلاش و فعالیت آن‌ها را تنزل داده است. «گاهی وقت‌ها احساس می‌کنم که کار زیادی می‌کنم، اما وقتی نوبت پرداخت حقوق و مزایا و بهره‌وری و از این چیزها همیشه کمتر از دیگران می‌گیرم» (مشارکت‌کننده ۱)، «مگه ما چی می‌خوایم، جز اینکه مثل دیگران با ما رفتار بشه، تبعیض بین من و امثال من قائل نشوند، بعضی از مدیران واقعاً بی‌انصاف هستند» (مشارکت‌کننده ۵).

#### ۲. احساس فساد اداری: فساد اداری شامل سوء

استفاده از اختیارات برای کسب منفعت شخصی یا خصوصی و پیشنهاد دادن، دریافت یا تقاضای هر چیز با ارزشی برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان دولت یا نیروی اداری در فرایندهای انجام کار یا قرارداد است (افضلی، ۱۳۹۰): «فساد تو برخی از قسمت‌های اداره بیداد می‌کنه، کم‌کاری‌ها، لچ‌ورزی‌های مدیران، بی‌توجهی‌ها، کنار گذاشتن کارکنان لایق همه این‌ها نشون دهنده یک فساد سامانمند هست» (مشارکت‌کننده ۶). تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد در واحد مورد مطالعه فساد در سطح مصالح یا هنجارهای رفتاری و نیز استفاده از نفوذ و قدرت نابجا در برخی موارد وجود داشته و کارکنان مورد بررسی از هنجارهای رفتاری نامناسبی که میان کارکنان با کارکنان و مدیران وجود داشته

خلاقیت را از کارکنان سلب می‌نماید. «بی‌احترامی، ندیدن صرف وقت و انرژی شما در هنگام کار، کوچک شمردن شخصیت ما، اینا فکر می‌کنی چی رو می‌رسونه، جز بی‌تفاوتی، جز تحقیر کارکنانی مثل ما» (مشارکت‌کننده ۱۱)

**۶. فقدان انگیزه یا بی‌انگیزگی:** عموماً کارکنان بی‌انگیزه یا در انجام وظایف شغلی کم گذاشته و کم‌کاری می‌نمایند و یا به نوعی یکنواختی کاری دچار می‌شوند که صرفاً کار را بر مبنای یک‌روال ساده بدون هرگونه خلاقیت انجام می‌دهند. این گروه از کارکنان که هیچ‌گونه انگیزه و علاقه‌مندی به سازمان و فعالیت‌های شغلی آن ندارند، پس از مدتی دچار رخوت سازمانی شده، کار آنان را راضی نمی‌نمایند و ترک شغل را هم به سود خود و هم به سود سازمان می‌بینند. (افجه و صالح‌غفاری، ۱۳۹۲). «از بس بی‌توجهی به توانایی‌ها، دانش ما، مدرک تحصیلی و تجارب ما کردند، کلاً بی‌انگیزه شدیم» (مشارکت‌کننده ۱۲)، «برای چه کسی کار خوب انجام بدم، مدیران اینجا فقط میخوان گزارش پر کنند، کمیت مهمه، وقتی به کیفیت نمی‌گذارند، فکر نمی‌کنم شرایط موجود انگیزه من رو برای کار بیشتر کنه» (مشارکت‌کننده ۱۷).

**۷. سبک‌های مدیریتی نامناسب:** شواهد نشان می‌دهد که در برخی بخش‌های سازمان صدا و سیما سبک مدیریت استبدادی و یکه‌سالاری از جانب برخی مدیران صورت پذیرفته و خبری از مشارکت، تفویض اختیارات، مردم‌گرایی و غیره در روابط کاری مدیران مذکور با کارکنان وجود ندارد. این مسئله باعث می‌شود که کارکنان احساس نمایند هیچ نقشی در سازمان جز ماشینی که با دستورات از بالا کار می‌نمایند و مهره‌ای از یک دستگاه عظیم است که بدون او و با مهره‌های دیگر نیز دستگاه کار می‌کند، ندارند. «چون در تیم مدیر نبودم در کارم بسیار سنگ‌اندازی می‌کردند، فقط زور می‌گفتند، حرف ما ارزشی نداشت. طبیعیه، حس مدیریت و قدرتی که داشتند، همه رو به سمتشون تعظیم‌کنان می‌کشید» (مشارکت‌کننده ۵) «با شیوه مدیریتی

و نیز از بهره‌گیری‌های نامناسب مدیران از قدرت به‌منظور بسط روابط و دستیابی به جایگاه‌ها و موقعیت‌ها احساس ناراضی دارند.

**۳. استرس شغلی:** استرس شغلی ناشی از کنش متقابل میان شرایط شغلی و مشخصات فردی کارکنان است، به شکلی که انتظارات شغلی فراتر از توان و قدرت آن‌ها باشد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۷). «تو شرایط واقعاً سختی کار می‌کنیم، فشار از همه طرف روی ما هست، اعصابمون به‌هم‌ریخته، فقط کار می‌خوان، به شرایط ما توجهی ندارند» (مشارکت‌کننده ۲). کارکنان دارای فشار روانی و استرس و اضطراب زیاد با افزایش فعالیت‌های کاری به سهولت آزرده شده، عملکرد آنان در حوزه‌های اجتماعی، جسمی، روانی دچار آشفتگی شده و کاهش میزان بهره‌وری، افزایش خطاها و رشد میزان ناراضی‌های کاری در آن‌ها بیشتر به چشم می‌خورد و در نتیجه فشارهای روانی و کاری بالا، مقدمات ترک شغل را نزد آن‌ها فراهم می‌سازد. به اذعان برخی از کارکنان، سرپرستان و مدیران بخش‌های مختلف سازمان انتظاراتی فراتر از توانایی‌های ایشان داشته و وظایفی متعددی بدان‌ها محول می‌نمودند که فراتر از توان و انتظارات آن‌ها بوده و منجر به افزایش فشار روانی بر آن‌ها شده است: «کارهایی به من سپرده می‌شد که اصلاً تو حیطة وظایف و توانایی‌های من نبود» (مشارکت‌کننده ۳).

**۴. بی‌تفاوتی، بی‌احترامی و تحقیر کارکنان:** نتایج بررسی مصاحبه‌ها گویای آن است که برخی از کارکنان از بی‌تفاوتی مدیرانشان نسبت به فعالیت‌های شغلی و نتایج کار آن‌ها احساس ناراضی داشتند و از سوی دیگر، بی‌احترامی و تحقیرهایی که بعضاً مدیران و سرپرستان در قبال کارکنان داشتند، آنان را از تعاملات با مدیران ناراضی ساخته است. به اذعان برخی از کارکنان، مدیران بی‌تفاوت عمدتاً با نگاه ماشینی به نیروی انسانی و بدون به‌کاربردن هرگونه تعاملات غیررسمی و منعطف با کارکنان رفتار کرده و این مسئله هرگونه تلاش، مسئولیت‌پذیری و یا نشان دادن ابتکار و

در این شرایط ترجیح می‌دهند تا محیط کاری خویش را ترک کنند: «یه مدت اینجا باشید متوجه مبهم بودن روابط، همکاری‌ها، حتی بحث‌وجدل‌ها می‌شوید، انگار برخی چیزها تو هاله‌ای از ابهامه، کار می‌کنید اما تو شرایط نامعین» (مشارکت‌کننده ۱۶). عدم حاکمیت اخلاق حرفه‌ای سازمانی در محیط کاری از دیگر خصوصیات است که در قالب محیط کاری نامناسب می‌توان بدان اشاره کرد.

به طور کلی، اخلاق حرفه‌ای دربرگیرنده اصول و استانداردهای رفتار فردی و سازمانی مورد انتظار از افراد در مشاغل و حرفه‌های گوناگون است. اخلاق حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش داده؛ ارتباطات را بهبود بخشیده و باعث کاهش درجه ریسک می‌شود. در مقابل، ضعف در نظام اخلاق حرفه‌ای سازمان، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌شود و در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می‌شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آن که صرف تحقق اهداف شود، صرف شایعه، غیبت، کم‌کاری و... خواهد شد (سرمدی و شالباف، ۱۳۸۶): «مسئول ما آدم بی‌اخلاقی هست، مدام از ضعف‌های ما پیش مدیرکل حرف می‌زنه، غیبت کارکنانش رو میکنه ... پیش ما همکار خوب من رو تخریب می‌کنه. این چیزا درست نیست، زیرپا گذاشتن اخلاق به نظرم خیلی خیلی زننده هست» (مشارکت‌کننده ۶).

مقوله دیگری که در اینجا می‌توان بدان اشاره کرد، عدم توسعه جو صمیمانه و دوستانه میان کارکنان (ارتباطات افقی) بوده که در ایجاد هماهنگی سازمانی بسیار مؤثر است. عموماً کارکنان یک سازمان بر اساس علائق، همفکری‌ها و غیره به شکل غیررسمی بایکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. این ارتباطات در برخی سازمان‌ها به اندازه‌ای گسترده است که روابط رسمی در آن محو شده و فعالیت‌ها و هماهنگی‌ها معمولاً از طریق ارتباطات غیررسمی کارمندان با یکدیگر حل و فصل می‌شود. همچنین، روابط غیررسمی بین افراد سازمان، ایجادکننده سرمایه اجتماعی است که به معنای منابع بالقوه و

حاکم بر سازمان بعید است که کسی علاقه به ماندن داشته باشد» (مشارکت کنند ۱۸) یک‌سالاری یا سبک مدیریتی اتوکراتیک، شکلی از مدیریت اقتدارگرا است که در آن، مدیران بر راس سلسله‌مراتب اداری حاکم هستند و با بهره‌گیری از قدرت بی‌حد و حصر خود به دلیل عدم وجود قوانین یا سنت‌هایی که قدرت آنها را محدود کنند، به ایفای نقش‌های مدیریتی می‌پردازند. مبنای یک‌سالاری می‌تواند وفاداری یا ترس کارکنان از تنبیهات سازمانی باشد (عباسی و تیموری، ۱۳۸۸). همچنین، بعضاً حاکمیت سبک‌های مدیریتی نادرست سبب شده است که برخی از مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف سازمان صدا و سیما نسبت به تجارب، تخصص و مهارت‌های کارکنان بی‌توجه باشند و نظرات آنان را در حوزه‌های مختلف ترتیب اثر ندهند: «اوایلی که قرارداد بسته بودم، متوجه شدم تجربه کاری من از خیلی از کارکنان باسابقه سازمان بیشتر بود، اما گوش شنوایی نبود، مجبور بودم ساکت بمونم و کارای روتین رو پیگیری کنم، برای بعضیاشون قابل‌پذیرش نبود که به حرف یک جوان گوش بدهند، هر طور می‌توانستند مداخله می‌کردند» (مشارکت‌کننده ۱۳).

**۸. محیط کاری نامناسب:** عمدتاً در محیط‌های کاری با جو و شرایط نامناسب، داشتن کارکنانی با وجدان کاری بیدار تقریباً یک رؤیاست و شاد بودن در محیط کار شاید آخرین چیزی باشد که به آن اهمیت داده می‌شود. برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که وجود تنبیهات شغلی بدون در نظر گرفتن پاداش‌های کاری، دیوانسالاری شدید کاری، نبود برخوردهای انسانی در محیط کاری، رقابت‌های داخلی نامطلوب، توجه بسیار اندک به تعادل میان کار و زندگی، خودشیفتگی مدیران و سرپرستانی که گمان می‌کنند هیچ اشتباهی مرتکب نمی‌شوند، همکاران سرد و بی‌روح، فقدان شفافیت‌های کاری، دستورالعمل‌های متناقض و غیره که از ویژگی‌های شرایط کاری نامطلوب می‌باشند، بسترهای فرسودگی شغلی و تعارض را فراهم نموده و کارکنان

قوانین در مواردی رعایت نشده و عمدتاً فدای منافع فردی مدیران و یا مصلحت جمعی سازمان می‌شود: «همه چیز بر پایه مصلحت می‌چرخد، البته منفعت هم گاهی بر مسائل سازمانی پیشی می‌گیرد» (مشارکت‌کننده ۱۲)، «وقتی قبول کردی که اینجا کار کنی، برات این پیش‌فرض فعال همیشه که برخی از آزادی‌های دیگه‌ای که قبلاً به لحاظ حرف، نوشتار، فعالیت‌ها و غیره داشتی رو باید فراموش کنی یا ضعیف‌تر میشه» (مشارکت‌کننده ۱۳)، «فضای رسانه‌ای سازمان، قواعد حاکم بر آن با بعضی از رسانه‌هایی که تا حالا در آن‌ها به فعالیت پرداختم متفاوت است، برخی از قواعد جهانی حاکم بر رسانه‌ها نادیده گرفته می‌شود» (مشارکت‌کننده ۲). از این حیث، برخی از کارکنان سازمان صداوسیما از عدم رعایت حقوق‌شان به‌ویژه در حوزه تعیین آزادی‌های فردی، تعهدات و مسئولیت‌ها نسبت به سازمان و غیره ابراز نارضایتی داشته و عدم رعایت حقوق سازمان‌های رسانه‌ای در تراز جهانی را در ایجاد تمایل برای ترک خدمت مؤثر دانسته‌اند.

#### ۱۱. قوانین سفت و سخت و اداره نامناسب امور:

سازمان صدا و سیما از جمله سازمان‌هایی محسوب می‌شود که به دلایل اهمیت ملی-بین‌المللی و نقش‌آفرینی‌های بنیادینی که در نظام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران دارد، از قوانین سفت‌وسخت و نسبتاً غیر منعطفی در اداره امور سازمان برخوردار است، به همین دلیل بعضاً اتفاق می‌افتد که کارکنان در برخورد با این قوانین دچار مسائل و مشکلاتی می‌شوند که حل‌وفصل آن‌ها هفته‌ها و ماه‌ها به طول می‌کشد. همچنین، این قوانین در کوچک‌ترین ابعاد سازمانی نیز رسوخ یافته و تمامی امور و فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمانی بر مبنای قواعد و مقررات تنظیم‌شده و نسبتاً غیر منعطف اداره می‌شود. نحوه اعمال قوانین سازمانی و نیز نحوه اداره نامطلوب امور درون‌سازمانی به‌نوبه خود می‌تواند بار روانی سختی بر دوش کارکنان قرار داده، حرکت سازمان را با کندی مواجه ساخته و استرس و فرسودگی شغلی را افزایش دهد که

بالفعل موجود درون شبکه روابط یک فرد یا واحد اجتماعی است. ارزیابی‌های میدانی از سازمان صداوسیما نشان می‌دهد که این فضا تا حدودی در بخش‌هایی از سازمان در بین کارکنان و نیز بین کارکنان و مدیران شکل نگرفته است و حاکمیت روابط رسمی، فضای ارتباطات میان کارکنان را مخدوش ساخته و نارضایتی‌ها و در نتیجه تمایل به جابجایی از واحدهای شغلی و بعضاً ترک خدمت را دوچندان نموده است: «تعاملات درونی در بخش‌های مختلف سازمان به‌ویژه برای کارکنان جدید و غیربومی، بسیار رسمی هست، کمتر کسی به سیگنال‌های شما برای برقراری روابط دوستانه و صمیمانه پاسخ مثبت می‌دهد» (مشارکت‌کننده ۱۵).

#### ۹. عدم پرداخت منظم حقوق: یکی از ابعاد

رضایت شغلی، رضایت از حقوق و مزایا و نیز پرداخت‌های به‌موقع سازمان‌ها به کارکنان می‌باشد، مسئله‌ای که گهگاه توسط کارکنان مورد اشاره قرار گرفته است. «حقوق رو سر موقع نمی‌پردازند، از مزایای شغلی مثل بهره‌وری یا پاداش‌های سه‌ماهه محروم هستیم» (مشارکت‌کننده ۹)، «۳۰ سال درس خوندم، مدرک گرفتیم، اما حقوق یه کارگر ساده رو به ما میدن، حتی از آبدارچی‌های اداره هم دریافتی کمتری داریم» (مشارکت‌کننده ۲). مطالعات نشان می‌دهند که نارضایتی‌های شغلی موجب کاهش کارایی کارکنان و سست شدن تعهداتشان نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی شده و بر روحیه کارکنان تأثیرات سوء و نامطلوبی بر جای می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد یکی از دلایل اصلی نارضایتی‌های شغلی و در نتیجه ایجاد تمایل به ترک خدمت، برآوردن نشدن نیازهای مادی و بی‌عدالتی و تبعیض در پرداخت حقوق است.

#### ۱۰. عدم رعایت قوانین حاکم بر سازمان‌های

رسانه‌ای جهانی: حقوق رسانه‌ها، حوزه‌ای درباره حقوق، آزادی‌ها و قواعد حقوقی ارتباط‌جمعی است که هدف آن تنظیم و تضمین تعامل بین عناصر ارتباط‌جمعی در حوزه‌های مختلف است. شواهد نشان می‌دهد که در بطن سازمان صداوسیما این



ارزشمند بوده و سازمان بر این مبنا توانایی جذب کارکنان و مدیران جدید و توانمند را از دست می‌دهد: «به قول یکی از همکاران قدیمی من در سازمان، این سازمان مثل یک طایفه هست، همه باهم فامیل هستند، پست‌های کلیدی دست قوم و خویش‌های مدیران اصلی هست» (مشارکت‌کننده ۵)، «استخدام در این بخش محال هست مگر به استثناء کسانی که پارتی دارند یا سفارش شده هستند» (مشارکت‌کننده ۹). کارکنانی که از بسط فرایندهای خویشاوندسالاری در سازمان‌هایی نظیر صداوسیما دچار ضرر و آسیب می‌شوند، به تدریج وفاداری خود را در قبال سازمان و امور سازمانی از دست داده و درصدد جابجایی شغلی و ترک خدمت برمی‌آیند.

#### ۱۴. نگرش نامناسب در مورد کارکنان غیربومی و

**خارجی:** برخی مدیران به‌ویژه مدیرانی که دامنه فعالیت و عملکردی‌شان در شبکه‌های سیما بوده و کارشان از حساسیت زیادی برخوردار می‌باشد، عمدتاً نگاه منفی نسبت به افرادی دارند که به لحاظ تابعیت غیربومی و خارجی می‌باشند، در نتیجه روند شکل‌گیری اعتماد نسبت به این افراد در مقایسه با کارکنان بومی بیشتر طول می‌کشد، و همواره به چشم کسی که هیچ علقه و تعلقی به سازمان ندارد بدان‌ها نگریسته شده و تلاش می‌شود تا این گروه از افراد چندان در متن کارهای سازمان قرار نگرفته و ارتباط سطحی و حاشیه‌ای با امور سازمانی داشته باشند. بدبینی، اعتماد پایین، نگرش منفی، تنش‌افزایی بالا، تعهد پایین، بیگانگی بالا و غیره از ویژگی‌هایی هستند که برخی مدیران سازمان گهگاه به کارکنان غیربومی و خارجی نسبت می‌دهند: «دو سالی هست که در اینجا فعالیت می‌کنم، اما هنوز اعتماد زیادی به من ندارند» (مشارکت‌کننده ۷)، «مسئولین سازمان چندان موافق حضور امثال من نیستند، اما چون نیاز دارند ما را تحمل می‌کنند، کلاً دید منفی نسبت به ما به اصطلاح خارجی‌ها دارند» (مشارکت‌کننده ۲)

در نتیجه آن تمایل به ترک خدمت توسعه می‌یابد: «قوانین داخلی سفت و سختی به‌خصوص برای افرادی مثل ما گذاشتن که حتی باعث شده یک معرفی‌نامه بانکی را از ما دریغ کنند» (مشارکت‌کننده ۱۰)، «بر اساس قواعد داخلی سازمان، افراد پروژه‌ای هیچ مدرکی دال بر اینکه در سازمان کار می‌کنند نباید داشته باشند، حتی یه نسخه از قرارداد رو به ما نمی‌دهند... در مجموعه قوانین صداوسیما، بیمه کارکنان مورد اشاره قرار گرفته اما در عمل چیزی با این مضمون اعمال نمی‌شود» (مشارکت‌کننده ۱۸).

#### ۱۲. ناامیدی کارکنان به بهبود اوضاع: امید،

احساس یا حالتی توأم با انتظار بهبود وضعیت و توانمندی برای ایجاد تغییرات مطلوب است. در این زمینه، می‌توان از ناامیدی برخی کارکنان برای بهبود اوضاع سازمان در آینده‌ای نزدیک و در نتیجه کاهش رضایت شغلی آن‌ها نام برد، به تدریج برخی از افراد مورد بررسی چندان چشم‌انداز مطلوبی برای بهبود مشکلات فعلی سازمان متصور نبوده و آینده آن و خود را تاریک‌تر از وضع فعلی ارزیابی می‌نمودند. این مسئله باعث می‌شود که به دنبال شغل جدیدتر و جابجایی شغلی بوده و تلاش نمایند سازمان فعلی را به مقصد سازمانی با شرایط بهتر ترک نمایند: «امیدی به بهبود اوضاع سازمان ندارم، دارم دنبال یه شغل جدید می‌گردم» (مشارکت‌کننده ۱)، «وضعیت بدتر از این میشه اما بهتر نه» (مشارکت‌کننده ۶).

#### ۱۳. خویشاوندسالاری: خویشاوندگماری و در

ادامه آن خویشاوندسالاری، بر برتری قائل شدن و جایگزینی رابطه به‌جای ضابطه اشاره دارد و مبنای آن طایفه‌گرایی، ارتباط خونی و فامیل‌بازی است. جونز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) بر این اعتقادند که اهمیت و اثرات خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی تا به حدی است که می‌تواند حرفه آینده، شغل انتخابی و زندگی سازمانی افراد یک جامعه را متأثر سازد. در برخی از بخش‌های سازمان صدا و سیما این روابط خویشاوندی قابل‌مشاهده می‌باشد و نتیجه این فرایند، از دست رفتن کارکنان و مدیران باتجربه و

<sup>1</sup> Jones

## ب. شرایط زمینه‌ای مؤثر بر ترک خدمت کارکنان

۱. **نوع شخصیت فرد:** افراد دارای شخصیت وفادار به اصول و معیارهای سازمانی کمتر از افرادی که ایده‌آل‌گرا بوده، شخصیتی ریسک‌پذیری داشته و تحمل ابهام ندارند، همچنین کمتر تمایل به ترک شغل داشته و اقدام به این امر نمی‌کنند (حقگو و همکاران، ۱۳۹۷). یافته‌ها در این زمینه گویای آن است که افراد دارای شخصیت وفادار و نیز کسانی که از تعهدات سازمانی بالایی در حرفه‌های شغلی خویش برخوردار هستند، به‌ندرت سعی در ترک شغل یا جابجایی شغلی دارند و در انجام فعالیت‌های شغلی خویش از وفاداری بالایی برخوردار هستند: «بنده کسی هستم که دوست ندارم هی از این شاخه به اون شاخه بپریم، مدام شغل عوض کنم، یه کار یا پروژه‌ای که می‌گیرم تا تمام نکنم دست‌به‌کار دیگه‌ای نمی‌زنم، نسبت به شغلم وجدان دارم و واقعاً سازمان رو دوست دارم. ویژگی‌های فردیم بهم اجازه نمیده وفای به شغل و حرفه فعلیم یا کارایی که معتقد بودم درسته رو زیر پا بگذارم.» (مشارکت‌کننده ۱۴)، «همیشه یه جور همیشه زندگی کرد، اگه جایی شرایط بهتر بود سریع باید به اون چسبید، چرا باید عمر و زندگیم در یک شغلی که باور دارم چندان مطلوب من نیست و یه حرفه گذراست، سپری کنم. ایده‌آل‌هایی من بالاتر از یه شغل با درآمد بخورونمیر هستش» (مشارکت‌کننده ۱۰)

۲. **سن و سابقه کاری:** افراد جوان و باسابقه کمتر در قیاس با کارکنان مسن‌تر و باسابقه بیشتر، در صورت مواجهه با مشکلات درون‌سازمانی نظیر حقوق و مزایای پایین یا فشارهای بیش‌ازاندازه، تمایل بیشتری برای ترک خدمت نشان می‌دهند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). به بیانی دیگر، جوانان عمدتاً به دلیل قوای جسمانی و روانی خویش و توانایی و پتانسیل‌هایی که برای دستیابی به مشاغل جدید دارند، در صورتی نارضایتی از شغل فعلی با احتمال بیشتری نسبت به افراد مسن‌تر و با سابقه‌تر درصدد دستیابی به یک شغل جدید و

ترک خدمت برمی‌آیند. لیکن برای فردی که سابقه بالایی دارد، سن و سالی از وی گذشته و توانایی جست‌وجوی شغل جدید ندارد و شرایط کاری در سایر سازمان‌ها سازگار با شرایط سنی وی نیست، ترک سازمان به‌کرات مشکل‌تر است: «تازه اومدم داخل این سازمان، پروژه‌ای هستم و برا همین حقوق و مزایام چندان بالا نیست، بیمه ندارم، اگه شرایط این‌جور ادامه پیدا کنه عمر خودم رو اینجا اتلاف نمی‌کنم، بالاخره جوونم و اینقدر این سازمان و اون سازمان رزومه می‌فرستم تا یه جا شغل خوبی پیدا کنم» (مشارکت‌کننده ۱۶)،

۳. **سطح تاب‌آوری:** تاب‌آوری به‌عنوان پایداری در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده و همچنین شرکت فعال و سازنده فرد در محیط می‌دانند که موجب توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی روانی در شرایط تنش‌زا می‌شود (جاهدمطلق و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس، تاب‌آوری کم و تحمل فشار اندک خود بسترساز ترک خدمت بوده و افرادی که نمی‌توانند خود را با شرایط کاری موجود سازمانشان تطابق دهند و فشارهای سازمانی به‌منظور سازگاری با موقعیت‌های کاری را تحمل نمی‌نمایند، به‌سرعت اقدام به ترک سازمان خود می‌نمایند: «کار کردن در این بخش برای من به‌عنوان یک شغل دوم محسوب میشه، برای همین اگه یک زمانی هم حق و حقوقم کم و زیاد میشه زیاد به خودم یا واحد فشار نمی‌ارم که منجر به تمدید قراردادم نشه» (مشارکت‌کننده ۱۱).

۴. **میزان همراهی خانواده:** منظور از این شاخص آن است که آیا تصمیم فرد برای ترک شغل فعلی با همراهی خانواده و حمایت و پشتیبانی آن‌ها همراه می‌شود یا نه؟ برخی از کارکنان عمدتاً در شرایط دشوار خانوادگی به سر می‌برند، هزینه‌های زندگی، زناشویی، تحصیل فرزندان، اجاره‌بها منازل و برخی هزینه‌های دیگر عمدتاً فشار زیادی به آن‌ها و خانواده‌شان وارد می‌سازد. در نتیجه وجود این شرایط دشوار خانوادگی مانع از آن می‌شود که فرد به ترک خدمت علی‌رغم مسائل زیاد شغلی که با آن مواجه

غیررسمی کارکنان با سایر افراد یا گروه‌های موجود در کار یا در جامعه، آن‌ها را از ترک خدمت باز می‌دارد (کیازاد و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵). از نظر میشل و همکارانش (۲۰۰۱)، چسبندگی حاکی از آن است که شماری از جریان‌ها، فرد و خانواده‌اش را در یک تور اجتماعی، روان‌شناسانه و مالی، متشکل از دوستان و گروه‌های کاری و غیر کاری، و جامعه و محیط فیزیکی که فرد در آن‌ها زندگی می‌کند، به هم وصل می‌کنند. هر چه شمار پیوندهای میان فرد و تور پیرامونی وی بیشتر باشد، کارمند بیشتر به شغل و سازمان می‌چسبد. در این راستا، یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که ترس از دست دادن حقوق و مزایا، تناسب مهارت‌ها و تخصص فرد با شرایط شغلی، مزایایی که از قبیل فعالیت‌های شغلی در حوزه اوقات فراغت برای فرد تأمین می‌شود و نیز پیوندها و شبکه‌های دوستی درون‌سازمانی که در گذر زمان برای افراد ایجاد می‌شود، به‌عنوان عوامل چسبندگی درون‌سازمانی در ترک خدمت مؤثر می‌باشد. همچنین در حوزه‌های برون‌سازمانی (اجتماعی)، پیوند با دوستان و گروه‌های اجتماعی و مواردی مانند رفت‌وآمد آسان از شاخص‌های چسبندگی شغلی مؤثر بر ترک خدمت است، به‌طوری که اشتغال در صداوسیما برای برخی افراد زمینه‌های ایجاد دوستی‌ها و شبکه‌های روابط برون‌سازمانی را فراهم نموده که خروج از سازمان و از دست دادن این روابط برای برخی مقدور نیست. (خانی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین امکاناتی که در حوزه دسترسی به سازمان مهیا شده، به‌عنوان یک وزنه و یکی از عوامل سازنده پایگاه اجتماعی و اقتصادی قادر است بر خروج یا عدم ترک خدمت افراد مؤثر واقع افتد. برخی از کارکنان علی‌رغم شرایط نامطلوبی که به لحاظ شغلی در سازمان صداوسیما داشته و از رضایت شغلی پایینی برخوردار هستند، لیکن به ترک خدمت اقدام نمی‌نمایند چراکه به درآمد حاصل از شغلشان نیاز دارند، توان از دست‌دادن ارتباطات ایجاد شده و برخی مزایای

هست، فکرکنند: «دارم اذیت می‌شم ولی تحمل می‌کنم، چون همسر و دو تا فرزند دارم، اینجا رو از دست بدم عین این هست که درآمد هرچند ناچیزی که بهم میدن و روزگار رو باهاش سپری می‌کنم را از دست دادم. برای همین خانواده چندان موافق ترک خدمت نیستند» (مشارکت‌کننده ۱).

**۵. شبکه و ارتباطات بیرونی:** آن گروه از افرادی که در خارج از سازمان، دوستانی داشته و یا به شبکه‌هایی متصل بوده که در صورت خروج آن‌ها از سازمان، امکان فعالیت مجدد آن‌ها را فراهم می‌سازند (اشتغال پس از ترک سازمان)، در صورت نارضایتی از وضعیت داخلی سازمان قادر خواهند بود به‌سرعت ترک خدمت کرده و در فعالیت‌های دیگری مشغول به کار شوند. لذا به هراندازه وسعت شبکه‌های ارتباطی و استحکام این شبکه‌ها نزد افراد بیشتر باشد و فرد با افرادی در ارتباط باشند که نسبت به تخصص و مهارت وی آگاه بوده و استفاده از وی را در سازمان‌های خویش کاملاً مفید فایده بدانند، بیشتر درصد ترک خدمت از سازمان بر خواهد آمد: «تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدم، کسی رو نمی‌شناسم، روابطی با مدیران و روسای سازمانی ندارم، در خانواده هم کسی که مقام بالایی در یک سازمان دیگه داشته باشه و بتونه برام کاری بکنه، ندارم. اگه اینجا رو از دست بدم باید بشینم خونه» (مشارکت‌کننده ۱۲).

#### پ. شرایط مداخله‌گر مؤثر بر ترک خدمت کارکنان

مفهوم چسبندگی شغل به دنبال تبیین دلیل ماندگاری کارکنان است، نه چرایی ترک خدمت. بر اساس مفهوم‌سازی میشل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، چسبندگی شغلی شامل سه بعد پیوندها، تناسب و ازدست‌داده‌ها است. منظور از پیوندها، ارتباطاتی است که فرد با سایر افراد و فعالیت‌ها دارد. مشخصه پیوندها، روابط رسمی یا غیررسمی بین یک فرد و نهادها یا سایر افراد است (خانی و همکاران، ۱۳۹۷). به‌بیان دیگر، روابط رسمی و

<sup>۲</sup> Kiazad

<sup>۱</sup> Mitchell

در مورد ترک خدمت فکر می‌کنم، ابعادش رو می‌سنجم، باید برنامه‌ریزی کنم، البته پیدا کردن شغل بخش مهمی از این کار هست، فکر می‌کنم یه کم طول بکشه، به یک‌باره نمی‌توانم کارم را رها کنم» (مشارکت‌کننده ۶)، «خوب رها کردن شغل آن‌هم در این شرایط چندان معقول نیست، باید هدفمند جلو بروم، بدون برنامه‌ریزی نمی‌توانم این شغل را رها کنم» (مشارکت‌کننده ۷).

### ج. پیامدهای ترک خدمت کارکنان

ترک خدمت و خروج از سازمان برای فرد برخی پیامدهای مثبت و منفی به همراه دارد. در بعد مثبت، می‌توان به آرامش روانی و فکری حاصل از آن اشاره نمود. به بیانی، فرد در دورانی که در اندیشه خروج از سازمان بوده، همواره فشار زیادی را پیرامون دستیابی به مشاغل جدید، وضعیت پس از ترک خدمت، شرایط خانوادگی، چالش‌ها و دغدغه‌های پس از ترک تحمل می‌نموده است که بعد از عملی شدن ترک خدمت، برخی از این فشارها از دوش فرد برداشته شده و به آرامش بیشتری نائل می‌شود: «زندگی‌م بسامان‌تر شد، خوابم بهتر شد، دیگه هرروز با این دغدغه که دوباره مجبورم یک روز دیگه این سازمان رو تحمل کنم از خواب بیدار نمی‌شم» (مشارکت‌کننده ۴)، «واقعاً احساس راحتی می‌کنم، فکر می‌کنم یک بار سنگینی از دوشم برداشته شده» (مشارکت‌کننده ۹) همچنین، یکی از پیامدهای ترک خدمت در بعد مثبت، دستیابی فرد به یک شغل جدید و مناسب‌تر با مزایای بیشتر است. به عبارتی، هدف از ترک خدمت در وهله اول نیل به مزایایی بهتر از سازمان فعلی و دستیابی به شرایط کاری بهتر بوده است و بعد از ترک خدمت و دستیابی به یک شغل جدید و بهتر، این هدف تا حدودی تحقق یافته و از این حیث فرد به‌نوعی آرامش نائل می‌شود: «تو مدتی که تصمیم به ترک سازمان رو گرفته بودم حساسی گشتم تا یه شغل مناسب با فشار کمتر و متناسب با روحیه خودم پیدا کردم، کارم تخصصی هست و مرتبط با گرایش تحصیلی‌ام هست» (مشارکت‌کننده ۴)

بدست آمده ناشی از اشتغال در سازمان را ندارند و یا ترس از دست دادن شغل فعلی و نیافتن شغل جدید دارند، به بیان دیگر به سازمان و شغلشان چسبیده‌اند: «ماندگاری بنده به خاطر این است که تلاشم برای دستیابی به یک شغل بهتر تاکنون ناکام مانده» (مشارکت‌کننده ۷)، «اگر شغل مطلوب‌تری پیدا می‌کردم، حتی یک‌لحظه هم زحمت ماندن در این سازمان را به خود نمی‌دادم» (مشارکت‌کننده ۱۸).

### ت. راهبردها و کنش‌های ترک خدمت کارکنان

۱. ترک خدمت به‌صورت ناگهانی: گروهی از کارکنان به یک‌باره و ناگهانی و در پی خسته شدن از شرایط کاری موجود در سازمان اقدام به ترک خدمت می‌نمایند و این ترک خدمت نزد آنان جنبه‌ای ناگهانی، بدون فکر و برنامه‌ریزی قبلی دارد. به عبارتی، فشارهای کاری و روانی حاکم بر محیط شغلی آن‌ها را وادار می‌سازد تا برای رهایی و نیل به آرامش روان، به‌سرعت دست به ترک خدمت بزنند: «تقریباً ناگهانی بود چون دیگه نتوانستم در این محیط تحمل کنم و مجبور به ترک خدمت کنم» (مشارکت‌کننده ۹) «فکر می‌کنم یک روزی می‌رسد که کاسه صبرم لبریز شود، به‌صورت غیرمنتظره‌ای کارم را رها خواهم کرد» (مشارکت‌کننده ۱۱).

۲. ترک خدمت با برنامه‌ریزی قبلی: برخی دیگر از کارکنان وارد یک فرایند تدریجی ترک خدمت از سازمان می‌شوند، یعنی در این زمینه از برنامه‌ریزی برخوردارند و تدریجاً در کنار انجام فعالیت‌های شغل فعلی خویش، به دنبال شغل جدید و شرایط کاری بهتر می‌گردند و از زمان شروع تصمیم آن‌ها برای خروج از سازمان تا ترک رسمی شغل، ممکن است ماه‌ها به طول بیانجامد. آن‌ها در خروج از سازمان کاملاً برنامه‌ریزی شده عمل می‌نمایند، هیچ عجله‌ای در کار نیست و تا زمان نیل به شرایط مطلوب‌تر و اطمینان از آینده شغلی فعالیت‌های جدیدتری که بدان دست‌یافته‌اند، فرایند رسمی خروج از سازمان را به تأخیر می‌اندازند. این نوع ترک خدمت، ترک خدمت با برنامه‌ریزی و پیش‌بینی شده است: «دارم



داشت، آگه پس‌انداز نداشتیم نمیدونم چی می‌شد» (مشارکت‌کننده ۳).

### گزاره‌های حکمی (قضایا) پژوهش

با توجه به شرح مقولات پارادایم کدگذاری محوری، گزاره‌های حکمی پژوهش به‌دست آمده‌اند:

- **قضیه ۱:** احساس بی‌عدالتی و احساس فساد اداری باعث افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- **قضیه ۲:** برخورداری از استرس شغلی زیاد و انتظارات بالا قبل از ورود به سازمان، باعث افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- **قضیه ۳:** شاخص‌های مدیریتی از جمله بی‌تفاوتی مدیران نسبت به کارکنان، بی‌احترامی و تحقیر کارکنان، بی‌انگیزگی، حاکمیت سبک اتوکراتیک و زورگویی مدیران، سبک مدیریت نامناسب، سعی مدیران در حفظ پست و مقام با قربانی کردن کارکنان و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران، باعث افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- **قضیه ۴:** عوامل محیطی در قالب شرایط کاری نامناسب، قوانین و اداره نامناسب امور درون سازمان، محیط کاری نامناسب، ناامیدی از بهبود اوضاع و عدم احساس امنیت شغلی، منجر به افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- **قضیه ۵:** موانع مالی از جمله عدم پرداخت منظم حقوق، منجر به افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- **قضیه ۶:** شاخص‌های مرتبط با ظرفیت‌های سازمانی منابع انسانی از جمله عدم تناسب وظایف و انتظارات با توانایی‌های افراد، عدم توجه به تجربیات افراد، بی‌توجهی به مشکلات کارکنان و ناتوانی سازمان در

درعین‌حال، ترک خدمت و سازمان ممکن است پیامدهای منفی به همراه داشته باشد، به عبارتی فرد به اهدافی که در ابتدای فرایند برنامه‌ریزی ترک خدمت برای خویش در نظر داشته نائل نشود. به‌عنوان مثال، ممکن است بعد از ترک خدمت به شغل مطلوب موردنظر خویش دست نیابد و بیکاری حاصل از این فرایند هزینه‌ها و چالش‌های زیادی برای وی به لحاظ مادی و معنوی داشته باشند. بسیاری از افراد بعد از ترک خدمت به امید دستیابی به یک شغل بهتر تلاش زیادی صورت می‌دهند لیکن این تلاش ممکن است برای مدت‌ها منتج به نتیجه مطلوب نشود و با توجه به شرایط نامطلوب اقتصادی حاکم بر جامعه، فرد برای ماه‌ها بیکار باشد. در این شرایط اوضاع مالی فرد وخیم‌تر از گذشته می‌شود، چراکه قبل از ترک خدمت فرد نسبت به شرایط مالی سازمان شکایت داشته اما از حقوق و مزایایی هرچند محدود برخوردار بوده است، لیکن پس از ترک خدمت آن حقوق و مزایای محدود را نیز از دست داده است و این شرایط مالی، وخامت بیشتری برای زندگی وی به همراه خواهد داشت. بدین ترتیب، وی باید زیان‌های مالی زیادی و درعین‌حال، عقوبت‌های غیرمالی و معنوی بالایی را نیز تحمل نماید، زیان‌هایی که بخش از آن به علت فشارها و انگ‌های ناشی از بیکاری، سربار بودن، از دست دادن آرامش، ترس از آینده، از دست رفتن قوای معنوی و غیره است. این موضوع معمولاً ناشی از ترک خدمت به صورت ناگهانی است: «وقتی مجبور شدم به سرعت سازمان رو ترک کنم، فکر این رو نکرده بودم که ممکنه بیکار بشم، ۴ ماه بسیار سختی رو سپری کردم، بی‌پول شدن فشار زیادی به زندگیم آورد، کرایه خونه عقب افتاد و...» (مشارکت‌کننده ۱۵)، «با این‌که فکر همه‌چیز رو کرده بودم و برای خودم شغل دست‌وپا کردم، ولی بعد این‌که از سازمان بیرون زدم شغل مدنظرم رو نتونستم به دست بیارم، یعنی شرایطی پیش اومد که کسی دیگه رو جایگزین کرده بودند، برای همین حدوداً سه تا چهار ماه هر روز دنبال کار این سازمان و اون اداره بودم، خوب سختی‌های خودش رو



نامناسب، بی‌انگیزگی، عدم احساس امنیت شغلی و غیره)، بسترها (سن و سابقه کاری، تاب‌آوری، همراهی خانواده، نوع شخصیت و غیره) و شرایط مداخله‌گر (چسبندگی شغلی) با شکل دادن به نیت و تصمیم به ترک، کنش ترک خدمت به صورت ناگهانی و یا با برنامه‌ریزی قبلی را رقم‌زده و پیامدهایی از جمله بیکاری بعد ترک خدمت، بدتر شدن اوضاع مالی بعد از ترک خدمت، آرامش فکری، تحمل زیان‌های مادی و روحی و یافتن شغل جدید و مناسب‌تر را به دنبال خواهند آورد.

اعتبار پژوهش از طریق بکارگیری معیارهای گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در زمینه قابلیت اعتبار (درجه اعتماد به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش)، قابلیت انتقال (قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها) و قابلیت تایید (کوشش در جهت احراز شاخص عینیت) حاصل شده است (ریگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ عباس‌زاده، ۱۳۹۱). اعتبارپذیری از طریق حفظ تماس‌های طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی آن از زوایای گوناگون، تبادل نظر با هم‌تایان، استفاده از منابع تأییدگر و پژوهشگران متعدد در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، بهره‌گیری از روش کسب اطلاعات دقیق موازی و ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آنها به متخصصان امر و نیز تکنیک کنترل اعضا به واسطه ارائه نتایج تحلیل داده به پاسخگویان برای دریافت واکنش‌های آنها مورد تأیید واقع شده است. همچنین به منظور نیل به انتقال پذیری، از روش توسعه و توصیف غنی از داده‌ها در فرایند گردآوری آنها و رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل داده استفاده شده است. نیل به قابلیت تأیید نیز به واسطه حفظ داده‌های خام و کلیه یادداشت‌ها، اسناد و ضبط شده‌ها برای بازبینی‌های بعدی توسط سایر پژوهشگران صورت پذیرفته است. همچنین، پایایی یا قابلیت اعتماد در این پژوهش، از طریق سه راهکار

استفاده از ظرفیت کارکنان، منجر به افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.

- قضیه ۷: عوامل عرفی- اخلاقی نظیر عدم حاکمیت اخلاق حرفه‌ای، عدم رابطه صمیمی میان کارکنان، عدم رعایت قوانین حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای جهانی، نگرش نامناسب نسبت به کارکنان خارجی و وجود خویشاوندسالاری، منجر به افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- قضیه ۸: یکنواخت‌شدن و انگیزشی نبودن کارها، باعث افزایش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود.
- قضیه ۹: سن و سابقه کاری بر انتخاب نوع یا شیوه ترک خدمت داوطلبانه تاثیرگذار است.
- قضیه ۱۰: میزان تاب‌آوری فرد بر انتخاب نوع یا شیوه ترک خدمت داوطلبانه تاثیرگذار است.
- قضیه ۱۱: میزان همراهی خانواده بر انتخاب نوع یا شیوه ترک خدمت داوطلبانه تاثیرگذار است.
- قضیه ۱۲: نوع شخصیت بر انتخاب نوع یا شیوه ترک خدمت داوطلبانه تاثیرگذار است.
- قضیه ۱۳: نوع شغل قبلی فرد و برخورداری از شبکه و ارتباطات بیرونی زیاد بر انتخاب نوع یا شیوه ترک خدمت داوطلبانه تاثیرگذار است.
- قضیه ۱۴: چسبندگی شغلی مانع از ترک خدمت داوطلبانه می‌گردد.
- قضیه ۱۵: شرایط علی (احساس بی‌عدالتی و فساد، استرس شغلی، سبک مدیریتی

<sup>2</sup> Riege

<sup>1</sup> Guba & Lincoln

است. احساسات و عواطف به‌عنوان یکی دیگر از علل مؤثر بر ترک خدمت محسوب می‌شوند. یکی از این احساسات و عواطف منفی و نامطلوب، فشارهای شغلی یا استرس و اضطراب کاری و نیز آن دسته از انتظارات شغلی بوده که مسبب ایجاد استرس‌های شغلی می‌باشد. عمدتاً فشارهای روانی ناشی از کار و عدم وجود سازوکارهای انگیزشی مطلوب نقش مؤثری در ترک خدمت داشته که در پژوهش تقی‌زاده‌مسن و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و باتجربه از دیدگاه منابع انسانی»، به‌مثابه سومین عامل دارای اولویت مؤثر بر ترک خدمت شناسایی شده است. لینی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) طی پژوهشی نشان دادند که تجمع عوامل فشارآور و استرس‌زا، با افزایش میزان فشار کارکنان را وادار به ترک خدمت می‌سازد و کارکنان با تداوم شاخص‌های فشارزا، به شکل جدی به دنبال جایگزین‌های شغلی و ترک سازمان خواهند بود (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴). حضور و فعالیت در سازمان صداوسیما نیز عمدتاً استرس و فشار روانی و شغلی زیادی برای برخی از افراد فراهم می‌سازد، به‌تدریج برخی برای رهایی از این وضعیت‌های استرس‌زا اقدام به ترک سازمان و خروج از فعالیت‌های شغلی آن می‌نمایند. از دیگر علل مؤثر بر ترک خدمت، امنیت شغلی یا عدم احساس امنیت کاری در محیط‌های سازمانی نزد برخی کارکنان می‌باشد. در این زمینه، مازلو در قالب سلسله‌مراتب نیازهای خویش بیان داشته است که نیاز به امنیت یکی از نیازهای اساسی انسان بوده که در صورت برآورده شده منجر به افزایش رضایتمندی انسان می‌شود (باقری و همکاران، ۱۳۹۴). این مسئله در پژوهش‌های ورنوس و رجبی‌فرجاد (۱۳۹۱) و چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز به تأیید رسیده است و یافته‌های پژوهش آن‌ها گویای اثرگذاری فقدان امنیت شغلی بر ترک خدمت کارکنان می‌باشد. یکی دیگر از مهم‌ترین بسترهای علی شکل‌دهنده نارضایتی‌های شغلی و در نتیجه گسیل

تضمین شده است؛<sup>۱</sup> بهره‌گیری از رویه‌های ساخت یافته از مصاحبه‌های همگرا،<sup>۲</sup> سازماندهی رویه‌های ساخت یافته به منظور ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها و<sup>۳</sup> استفاده از سه نفر برای انجام مصاحبه‌ها به صورت جداگانه، لیکن موازی با هم و مقایسه یافته‌های دو یا چند پژوهشگر.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به‌منظور دستیابی به اهداف نخستین و پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهش و نیز با اعمال استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدل کیفی با اجزای ذیل حاصل آمد:

**مقوله اصلی:** تصمیم به ترک خدمت یا نیت ترک خدمت در اعضای سازمان، پدیده اصلی پژوهش و شکل‌دهنده کنش ترک خدمت ناگهانی و یا ترک خدمت با برنامه‌ریزی قبلی می‌باشد. به بیانی، نیت و تصمیم ذهنی به ترک خدمت، در نتیجه ایجاد شرایط نامطلوب در محیط شغلی، پیش از آنکه عمل ترک خدمت به شکل واقعی رخ دهد، ایجاد می‌شود. این شیوه تصمیم‌گیری به‌واسطه برهم‌کنشی شاخص‌های گوناگون صورت گرفته و بر اساس استیصال حاصل از ناتوانی فرد در سازگاری با فشارهای کاری، وی رهایی و ترک سازمان را نسبت به ماندگاری و تحمل سختی‌ها ترجیح می‌دهد. در این موارد، فرد به لحاظ ذهنی از آمادگی بالایی به‌منظور ترک سازمان برخوردار است.

**شرایط علی:** بی‌عدالتی و احساس فساد در سازمان از مهم‌ترین تجارب منفی سازمانی بوده که یکی از عوامل علی ترک خدمت را فراهم می‌کند. در این حوزه یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی به‌طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثرگذار است؛ به‌عبارت دیگر با کاهش عدالت سازمانی، تمایل به ترک خدمت کارکنان افزایش پیدا می‌کند. این مسئله همسو با نتایج پژوهش‌های تقی‌زاده‌مسن و همکاران (۱۳۹۶)، مشرفی زنوزی و مالدار (۱۳۹۲)، رسولی و همکاران (۱۳۹۱) و پرایس و مولر (۱۹۸۱)

<sup>2</sup> Chen

<sup>1</sup> Layne

تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند، بسترهای بهره‌وری و رضایت شغلی را فراهم نموده و در کاهش ترک خدمت مؤثر واقع می‌شوند.

در حوزه یکنواخت شدن کارها، بی‌انگیزگی و انگیزشی نبودن فعالیت‌ها در حوزه‌های شغلی نتایج پژوهش اصیلی و قدیریان (۱۳۹۰) بیانگر این است که یکنواختی در انجام فرایندهای شغلی و ساختارهای سازمانی که اجازه ابداع و نوآوری در انجام امور را محدود ساخته و برای هر فعالیت فرمت‌های مخصوص و ویژه را مشخص نموده‌اند، حس خلاقیت، انگیزه عملکرد و قدرت ابداع را از کارکنان سلب کرده، روزمره‌گی را بر زیست روزمره‌شان حاکم کرده و به تدریج کارکنان را نسبت به فرایندهای شغلی سرد و بی‌انگیزه می‌نماید. در زمینه عدم تأمین شرایط مناسب کاری و نارضایتی کارکنان از محیط و فضاهای شغلی‌شان، شواهد گویای آن است که بی‌توجهی به شاخص‌های ارتباطی، اجتماعی، روان‌شناختی، فیزیکی و فیزیولوژیکی، سازمانی، فناورانه و مهندسی ارگونومیک (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴) در طراحی محیط‌های سازمانی می‌تواند شرایط فرسودگی شغلی و ترک سازمان را فراهم سازد. در این زمینه، مطالعاتی نظیر پژوهش افخمی اردکانی و فرحی (۱۳۹۰) و شهبازی (۱۳۸۷) به سنجش علل ترک خدمت در سازمان‌ها پرداخته و نشان داده‌اند که عوامل ساختاری و شرایط محیط‌های کاری از مهم‌ترین دلایل خروج کارکنان از خدمت سازمانی هستند.

از سوی دیگر، نارضایتی شغلی در اثر بی‌نظمی در پرداخت حقوق و مزایا و نیز عدم رعایت عدالت در پرداخت‌ها میان کارکنان رسمی و غیررسمی، به شدت بر فرایند تصمیم‌گیری برای ترک خدمت مؤثر می‌باشد. به اعتقاد لوتانز<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، کسب درآمد در جهت جبران هزینه‌های اولیه زندگی، یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین انگیزه‌های فردی کارکنان در سازمان‌ها بوده و فراهم‌سازی هزینه‌های زندگی

ساختن کارکنان به سمت ترک خدمت، مرتبط با حیطه‌های مدیریتی و سرپرستی سازمان‌های می‌باشد که شامل بی‌تفاوتی برخی مدیران نسبت به کارکنان، حاکمیت سبک‌های مدیریتی زورگویانه یا اتوکراتیک، سلیقه‌ای عمل نمودن مدیران، عدم حمایت و عدم رسیدگی به کارکنان، قدرشناسی مدیران و ندیدن تلاش‌های کارکنان شایسته و غیره است. هابفول و شیروم<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در قالب مدل بقاء منابع بیان نموده‌اند که کارکنان برای فعالیت‌های شغلی نیازمند منابع انگیزشی هستند. کارکنانی که حمایت و انگیزه کافی دریافت نمی‌نمایند، نمی‌توانند از انرژی لازم به منظور انجام وظایف برخوردار باشند، درحالی‌که آن گروه از کارکنانی که انگیزه‌های سازنده پیرامون عملکردهای کاری‌شان دریافت می‌نمایند، به دنبال فرصت‌ها و مهارت‌های جدید خواهند بود. در این بین، مدیران و سرپرستان قادرند فضایی در سازمان‌های ایجاد نمایند که در آن کارکنان برای درک و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فشارآور در محیط‌های شغلی تشویق شوند، چراکه حمایت‌های شغلی و سازمانی ارتباط مثبتی با رضایت‌مندی، ایمنی و شکایت از شغل داشته و نرخ ترک خدمت را کاهش می‌دهد. این در حالی است که برخی از مدیران در فراهم نمودن حمایت و پشتیبانی از کارکنانشان کوتاهی می‌نمایند. احمدی و همکاران (۱۳۹۱) طی پژوهش‌هایی نشان می‌دهند که حمایت همکاران به شکل مستقیم و مثبت با حمایت سرپرستان و مدیران و حمایت مدیران نیز به‌طور مستقیم و مثبت با رضایت شغلی و درنهایت رضایت شغلی به شکل معکوس با ترک خدمت رابطه دارد، به تدریج با افزایش میزان رضایت شغلی ناشی حمایت همکاران و سرپرستان سازمانی، تمایل به ترک خدمت نیز تنزل می‌یابد. در کنار حمایت سازمانی مدیران از کارکنان، نوع سبک سرپرستی نیز در ترک و یا جابجایی خدمت کارکنان مؤثر است، به شکلی که رهبران و مدیران کارمند گرا که روابطی سازنده با زیردستان خویش داشته و آنان را در

<sup>2</sup> Luthans

<sup>1</sup> Hobfoll & Shirom

شدن شرایط شغلی جدید را می‌توان از مراحل راهبرد ترک خدمت با برنامه‌ریزی قبلی دانست.

**بستر:** در حوزه سن و سابقه کار، افراد جوان‌تر که از سابقه کاری نه‌چندان زیادی برخوردار هستند، عمدتاً در سطوح پایین‌تری شرایط نامطلوبی سازمانی را تحمل آورده و با احتمال بیشتری در مقایسه با افراد مسن‌تر درصد ترک سازمان و نیل به مشاغل دیگر برمی‌آیند. این مسئله همسو با نتایج پژوهش‌های شهبازی و همکاران (۱۳۸۷)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، ورنوس و رجبی فرجاد (۱۳۹۱) و مشرفی زنوزی و مالدار (۱۳۹۲) است. برخی اعتقاد دارند که رابطه‌ای U شکل میان سن، روحیه، رضایت و عدم تمایل به ترک سازمان وجود دارد به‌تدریج با سپری شدن زمان و افزایش سن، تدریجاً روحیات کارکنان ضعیف‌تر شده، سپس مجدداً ابعاد صعودی به خود می‌گیرند. از دیگر بسترهای تسهیل‌کننده ترک خدمت، تاب‌آوری پایین در معنای ظرفیت مقابله، تنظیم و سازگاری اندک با چالش‌های زندگی و انطباق‌پذیری و تحمل فشار اندک در برابر مشکلات شغلی می‌باشد. در این زمینه، سلیمی و همکاران (۱۳۹۶) طی پژوهشی با تعیین ارتباط میان میزان تاب‌آوری و تمایل به ترک حرفه پرستاری نشان داده است که ارتباط معکوسی میان این دو متغیر وجود دارد. همچنین افراد ریسک‌پذیر و کمال طلب در برابر کارکنانی که از شخصیت‌های پیرو و وفاداری برخوردار هستند، به دنبال دستیابی به کمالات بالاتر و مزایای بیشتری، اقدام به پذیرش ریسک خروج از سازمان و جابجایی شغلی می‌نمایند. در مقابل، کسانی که وفاداری و تعلق بیشتری به سازمانشان دارند، نسبت به ترک سازمان علی‌رغم وجود مشکلات و مسائل متعدد شکاک‌تر و مقاوم‌تر بوده و تاب‌آوری بیشتری در این زمینه به خرج می‌دهند. در این حوزه، عمدتاً مطالعات محدودتری صورت گرفته، با این حال برخی پژوهش‌ها نظیر حق‌گو و همکاران (۱۳۹۷) نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی ارتباط مستقیمی با ترک خدمت کارکنان در سازمان شهرداری ایلام

همواره از محرک‌های افراد در اجرای وظایفی است که عمدتاً در سازمان‌ها به عهده می‌گیرند.

در حوزه عدم تناسب وظایف و انتظارات با توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان و نیز بی‌توجهی به تجربیات کاری کارکنان، تقی زاده مسن و همکاران (۱۳۹۶) طی پژوهشی با قالب‌بندی شاخص‌های مؤثر بر ترک خدمت بر بی‌توجهی به کارهای کارشناسی مؤثر و اساسی کارکنان، عدم توجه کافی به تحصیلات و سوابق تحصیلی منابع انسانی و افزایش فشارهای روحی ناشی از انتظارات شغلی و کاری به‌مثابه محرک‌های خروج از خدمت کارکنان اشاره نموده است. این مسئله در پژوهش افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) نیز تحت عنوان برآورده نشدن انتظارات شغلی به‌ویژه نزد کارکنان دانش‌محور مطرح شده است. همچنین، وجود نظام خویشاوند سالاری در سازمان‌های ایران به‌ویژه در برخی از بخش‌های سازمان صداوسیما از علل اصلی مورد اشاره کارکنان موردبررسی در زمینه ترک خدمت می‌باشد. این مسئله در پژوهش‌های متعددی نظیر احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و مشرفی زنوزی و مالدار (۱۳۹۲) به تأیید رسیده و نشان داده شده است که شایسته‌سالاری، پیش‌شرط اصلی موفقیت سازمانی بوده و به همراه خود بهبود و افزایش روحیه منابع انسانی، ارتقاء رضایت شغلی، ایجاد انگیزه به‌منظور اثربخشی فردی و سازمانی، احساس تعلق در کارکنان و نیز افزایش بهره‌وری را به همراه دارد و از این حیث ماندگاری کارکنان را در سازمان تضمین می‌نماید.

**کنش‌ها/راهبرد:** یکی از راهبردهای اجابت میل و تصمیم به ترک خدمت، ترک خدمت به شکل ناگهانی و بدون برنامه‌ریزی قبلی است. در این راهبرد، فرد به یک‌باره و ناگهانی، بدون فکر و برنامه‌ریزی نشده، در نتیجه شرایط نامطلوب و سخت‌کاری اقدام به ترک خدمت می‌کنند و در راهبردی دیگر، تصمیم به ترک خدمت با برنامه‌ریزی قبلی صورت می‌گیرد. نارضایتی از حرفه، شکل‌گیری نیت ترک خدمت، جستجوی مشاغل جدید، برنامه‌ریزی خروج از سازمان، ترک خدمت در نتیجه قطعی



معناست که ترکیب نیروهایی که بر کارکنان نفوذ داشته و مانع ترک شغل آنها می‌شود، تضعیف شده‌اند. به عبارتی، پیوندها و مواردی که فرد را به شغلش پیوند می‌زند، یا به‌طور کلی از بین رفته و یا کمرنگ شده است. این مسئله همسو با نتایج اسمیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، بورتن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، خانی و همکاران (۱۳۹۷) و ملکیان و آشتیانی (۱۳۹۷) است. بدین لحاظ، چسبندگی شغلی فرض می‌کند که اتصالات و پیوندهای بیشتر کارکنان به یک سازمان و جامعه، منجر به افزایش احتمال باقی ماندن وی در آن سازمان می‌شود و در صورتی که این پیوندها و اتصالات درون و برون شغلی به شدت تضعیف و یا نابود شود، میزان احتمال باقی ماندن فرد در سازمان کاهش می‌یابد و این امر منجر به تسهیل فرایند ترک خدمت و شکل‌گیری کنش ترک سازمان می‌شود.

**پيامدها:** در شکل ترک خدمت ناگهانی، پیامدهایی نظیر بیکاری پس از ترک خدمت، بدتر شدن اوضاع مالی پس از خروج از سازمان و تحمل زیان‌های مادی و معنوی ناشی از عدم برنامه ریزی برای خروج از سازمان برای فرد به بار می‌آید. اما در ترک خدمت با برنامه ریزی قبلی، فرد از مدت‌ها پیش از خروج از سازمان به فکر شرایط پس از ترک بوده و در اصطلاح فرد بی‌گذار به آب نمی‌زند. در این راهبرد، افراد پیش از ترک سازمان به فکر تأمین یک منبع مالی جدید و شغل قابل قبول‌تری هستند که تکاپوی زندگی آنان را داده و نسبت به شغل فعلی‌شان از مزایا و امکانات بیشتری برخوردار است. لذا به‌واسطه ترک هدفمند و با برنامه سازمان، فرد به آرامش روحی روانی نائل شده و با دستیابی به یک شغل جدید، تلاش می‌نماید تا کمبودهای مالی و غیرمادی زندگی شغلی خود را جبران نماید.

بدین ترتیب، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که ترک خدمت سازمانی، عاملی تک‌علیتی نبوده و نظامی از علت‌ها نظیر ادراک بی‌عدالتی، فساد، حاکم بودن فشار روانی زیاد در انجام امور، بی‌تفاوتی

دارند. نورانی‌پور و اکبرزاده عبدالجبار (۱۳۹۰) نیز با ارزیابی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی کارکنان نشان داده‌اند که برخی ویژگی‌های شخصیتی به شکل مستقیم منجر به افزایش رضایت شغلی (و در نتیجه کاهش حس ناراضی‌ت‌ی از سازمان و تمایل به ترک خدمت) می‌شوند. این مشخصه به‌ویژه نزد جوانان که عمدتاً جاه‌طلبی بیشتر، کمال‌گرایی فزون‌تر، تمایلات ریسک‌پذیرانه بیشتر و وفاداری و تعلق کمتری نسبت به محیط‌های سازمانی دارند، بیشتر دیده می‌شود. در نهایت، شاخص شبکه و ارتباطات بیرونی قادر است بسترهای مستحکم‌تری برای ترک سازمان و یا تسهیل جابجایی‌های شغلی فراهم سازد، به شکلی که به هراندازه دامنه ارتباطات بیرونی کارکنان سازمان صدواوسیما افزایش می‌یابد و سرمایه اجتماعی آنها مستحکم‌تر می‌شود، مزایا و حمایت‌های بیشتری از این شبکه عاید آنها شده و از این حیث سرمایه‌های مذکور به‌سرعت می‌تواند پس از ترک خدمت از یک شغل به مزیت و کلیدی برای ورود به مشاغل دیگر مبدل شود. در این حوزه، افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) طی ارزیابی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور نشان داده‌اند که توسعه ارتباطات افراد در گروه‌های کاری به‌ویژه افزایش ارتباطات برون‌سازمانی آنها ارتباط معنی‌داری با ترک خدمت کارکنان دارد. دامنه برد و گستردگی شبکه‌های ارتباطی افراد در سازمان‌های مشابه، مشاغل همسو با شغل فعلی و در شاخه‌های سازمانی که در آن از مهارت و خبرگی لازم برخوردار هستند، سبب می‌شود فرد به هنگام ناراضی‌ت‌ی از شرایط شغلی فعلی به‌سرعت جذب دیگر مشاغل و سازمان‌ها شود و بسترهای فعالیتی خود را در دیگر سازمان‌ها به‌واسطه ارتباطاتی که دارد، فراهم سازد.

**شرایط مداخله‌گر:** چسبندگی شغلی به‌عنوان یک شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای کنشی فرد مؤثر افتاده و خروج از سازمان را مانع می‌شود. کاهش عناصر و ابعاد چسبندگی شغلی در سازمان بدین

<sup>2</sup> Burton<sup>1</sup> Smith



سازمانی، عجين شدن با شغل و نیز رضایتمندی شغلی می‌شود. در عین حال، مدیران سازمان‌ها می‌توانند راهبردها و سازوکارهای اثربخش نظام نگهداری کارکنان را در سازمان‌ها اجرا نمایند. در حوزه انتصابات پیشنهاد می‌شود که فرایندهای شایسته‌سالاری به جای رابطه‌سالاری مدنظر قرار گیرد و شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی یک فرایند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم شود تا هر یک به وظایف خود به شکل دقیق آشنا شوند. همچنین خصوصیات شخصی افراد از جمله میزان تحصیلات، تجارب کاری، دانش و تخصص در کار نیز اندازه‌گیری شده و برای هر یک از شاخص‌های مذکور امتیازاتی قائل شوند. اتخاذ خط‌مشی‌های تشویقی در مورد کارکنان کارآتر و نیز شناسایی و طبقه‌بندی نیازهای کارکنان از دیگر پیشنهادهایی است که در برابر بی‌تفاوتی مدیران و نیز عدم حمایت آن‌ها از کارکنان می‌تواند منجر به نفی ترک خدمت و افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان شود. در نهایت متناسب‌سازی قوانین درون‌سازمانی اداره امور، تضمین رعایت قوانین حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای در تراز جهانی، توجه به روابط انسانی و تعاملات میان فردی در نظام‌های اداری، تمرکز بر مسائل و مشکلات کارکنان و متناسب‌سازی وظایف و انتظارات با توانایی‌های فردی کارکنان در عین توجه به تجربیات آن‌ها و تخصص شغلی‌شان از پیشنهادها کاربردی این پژوهش می‌باشد. همچنین، مدنظر قرار دادن نظام پرداخت شایسته در قبال کارکنان به خصوص کارکنان غیر ایرانی که مبتنی بر قوانین پرداخت حاکم بر رسانه جهانی باشد، رفع تمایزات، تبعیض‌ها و نگاه‌های متفاوت به کارکنان داخلی و خارجی، توجه به استعدادها و توانایی‌های فردی کارکنان در توزیع شغلی در نظام سازمانی و برقراری تعادل در سپردن وظایف سازمانی به کارکنان و توجه به تجارب افراد از دیگر پیشنهادها این پژوهش است. بدین ترتیب، مهم‌ترین نوآوری و کاربرد این پژوهش، ورود به عرصه ترک خدمت کارکنان با

و توجه اندک از جانب مدیران و سرپرستان، فقدان حمایت سازمانی و پشتیبانی‌های ساختاری، سبک‌های مدیریتی نامطلوب و اتوکراتیک، سلیقه‌محوری در برخوردها، تضعیف شرایط اخلاقی، نارضایتی‌های شغلی ناشی از عدم کفایت حقوق و مزایا و دلایل دیگر با همراهی بسترهای فردی (همچون وضعیت سنی)، کاری (نظیر سوابق شغلی)، خانوادگی (مانند فشار یا همراهی خانواده) و اجتماعی (نظیر شبکه روابط درونی و بیرونی افراد)، اندیشه ترک خدمت را در فرد شکل می‌دهد، اندیشه‌ای که با تضعیف پیوندها و ارتباطاتی که فرد را به شغل خویش وفادار نگه می‌دارد، گسست فرد از نظام سازمانی را رقم می‌زند. به عبارتی دیگر، در این شرایط، ترکیب نیروهایی که بر کارکنان نفوذ داشته و مانع ترک شغل آن‌ها می‌گشتند، تضعیف شده و به تدریج محرک فرد به منظور رهانمودن سازمان شده‌اند. از این حیث، فرد یا به صورت ناگهانی و یا به شکل برنامه‌ریزی شده تصمیم خود برای خروج از سازمان را عملی می‌سازد، تصمیمی که در بخش عمده از موارد، پیامدهایی در دو بعد منفی (نظیر بیکاری، تشدید فقر و وخامت مالی) و مثبت (همچون تمدید روانی یا بدست آوردن یک شغل جدید) را به همراه دارد.

همسو با یافته‌های به‌دست‌آمده، توجه به شاخص‌هایی نظیر در نظر گرفتن کنترل بر شغل و آزادی عمل برای کارکنان، فراهم‌سازی بسترها و شرایط امنیت شغلی به‌ویژه برای کارکنان غیربومی و خارجی در معاونت برون مرزی صدا و سیما و حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران و سرپرستان از کارکنان پیشنهاد می‌شود. از دیگر پیشنهادها این پژوهش به‌منظور کاهش ترک خدمت کارکنان، فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت کارکنان در تصمیمات و امور سازمانی است، چراکه ایجاد فضا و فرهنگ مشارکتی در سازمان‌ها منجر به بهبود ارتباطات بین کارکنان و مدیران، اعتماد به نفس، احساس احترام، خودشکوفایی و پذیرش از سوی دیگران، شکل‌گیری احساسات و عواطف مثبت بین کارکنان، تعهدبالایی

مناطق کشور، انجام پژوهش و بررسی در سایر بخش‌ها، ۲- توصیه می‌شود این پژوهش در جامعه‌ای با تنوع بیشتر از لحاظ جامعه پژوهش مانند گروه سنی متنوع‌تر اجرا و نتایج با پژوهش حاضر مقایسه شود، ۳- توصیه می‌شود این پژوهش در سطح سازمان‌های دیگر اجرا و نتایج با پژوهش حاضر مقایسه شود. ۴- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی تاثیر متغیرهای مستقلی مانند جایگاه سازمانی کارکنان، نوع شغل کارکنان و سطح حقوق و مزایا بر ترک خدمت سازمانی بررسی شود.

### محدودیت‌های پژوهش

تنها محدودیت پژوهش حاضر را می‌توان امکان خودسانسوری افراد مصاحبه شونده در پاسخ به سوالات، با توجه به موضوع پژوهش دانست. هر چند که در پژوهش حاضر سعی شد به طرق مختلف اطمینان مصاحبه‌شوندگان جلب شود.

ملیت‌های غیر ایرانی در نظام سازمانی ایرانی بوده که با به تصویر کشیدن برخی از مهم‌ترین بسترها، علل و عوامل زمینه‌ای فراهم سازنده انگیزه‌های ترک خدمت، سازمان صداوسیما را نسبت به از دست دادن نیروهای انسانی مستعد آگاه ساخته و پیامدهای محرومیت از سرمایه‌های انسانی که آگاه به مسائل و مشکلات جوامع خارجی بوده و در آن متن و محتوا پرورش یافته‌اند، را گوشزد می‌نماید. درعین‌حال، ورود کیفی به بحث ترک خدمت سازمانی و درک متن و محتوای مضمون تمایل به ترک خدمت، از دیگر نوآوری‌های این پژوهش بوده است.

### پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

در راستای هدفمندی پژوهش‌های آتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود: ۱- گسترش دامنه پژوهش به سایر شبکه‌های خبری در استان‌ها و

### منابع و مآخذ

افجه، علی اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران. راهبرد فرهنگ، ۶ (۲۱)، ۷۹-۱۱۲. قابل بازیابی از:

[http://www.jsfc.ir/article\\_15411.html](http://www.jsfc.ir/article_15411.html)

افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۴)، ۱-۲۴. قابل بازیابی از:

[http://journal.iams.ir/article\\_109.html](http://journal.iams.ir/article_109.html)

افضلی، عبدالرحمن (۱۳۹۰). فساد اداری و تأثیر آن بر توسعه: علل، پیامدها و راهکارهای برون رفت. مجله حقوقی بین المللی: نشریه مرکز امور حقوقی بین المللی ریاست

احمدی، سید علی اکبر؛ مبارکی، حسین و عسکری نژاد، منیره (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر در قصد ترک خدمت پرستاران. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان، ۱۷ (۱)، ۹۹-۱۰۸. قابل بازیابی از:

<http://sjku.muk.ac.ir/article-1-743-fa.html>

استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۸). مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای). چاپ ۸، تهران: نی.

اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۹۰). فرهنگ، مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ایران: تهران. قابل بازیابی از:

<http://www.modir.ir/Articles/610.aspx>

پیرایش، رضا؛ خان محمدی، مهدی و بادفر، عمران (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت زرین روی زنجان، دوماهنامه علمی-تخصصی مطالعات کاربردی درعلوم مدیریت و توسعه، ۵ (۱)، ۷-۱۸. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/421695>

پیکانی مهربان، هادی و خنیفر، علی (۱۳۹۶). تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله سازی اهواز). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳۱)، ۱۵۳-۱۷۵. قابل بازیابی از:

<http://iieshrm.ir/article-1-151-fa.html>

تقی‌زاده مسن، مجتبی؛ پهلوانی فراهانی، امیر و هجر، علی (۱۳۹۶). بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و با تجربه از دیدگاه منابع انسانی. ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۵۲، ۳۴-۲۹. قابل بازیابی از:

[http://ekteshaf.nioc.ir/browse.php?a\\_id=2225&sid=1&slc\\_lang=fa](http://ekteshaf.nioc.ir/browse.php?a_id=2225&sid=1&slc_lang=fa)

جاهد مطلق، عذرا؛ یونسی، سید جلال؛ ازخوش، منوچهر و فرضی، مرجان (۱۳۹۴). اثربخشی آموزش تاب آوری بر فشارهای روانی دانش آموزان دختر دبیرستانی ساکن خابگاه. روان شناسی مدرسه، ۴ (۲)، ۲۱-۷. قابل بازیابی از:

[http://jsp.uma.ac.ir/article\\_322.html](http://jsp.uma.ac.ir/article_322.html)

حقگو، علی اکبر؛ موسوی، سید مهرداد و حسینی پناه، علی (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیت کارکنان با تمایل به ترک خدمت آنها در بین کارکنان شهرداری‌های استان ایلام، دوازدهمین

جمهوری، ۲۸ (۴۵)، ۲۶۴-۲۳۵. قابل بازیابی از:

[http://www.cilamag.ir/article\\_16961.html](http://www.cilamag.ir/article_16961.html)

امیری، قاسم و محمودزاده، سید مجتبی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر برکاهش ترک خدمت کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۲)، ۵۷۹-۵۵۹. قابل بازیابی از:

[https://jomc.ut.ac.ir/article\\_54114.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_54114.html)

انصاری، سمیرا؛ بشیری‌پور، افسانه؛ ورمزپار، سکینه و علیزاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری تأثیر استرس شغلی بر رضایت شغلی در کارکنان نظامی. مهندسی بهداشت حرفه‌ای، ۵ (۱)، ۲۴-۱۶. قابل بازیابی از:

<http://johe.umsha.ac.ir/article-1-370-fa.html>

باقری، معصومه؛ حسین زاده، علی حسین؛ حیدری، سمیرا و زالی زاده، مسعود (۱۳۹۴). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر در رضایت از زندگی (مورد مطالعه: شهر اهواز). فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۶ (۲۳)، ۱۷۹-۲۰۵. قابل بازیابی از:

[https://qjssd.atu.ac.ir/article\\_1750.html](https://qjssd.atu.ac.ir/article_1750.html)

بسطلی، شاهر (۱۳۹۹). فهم پدیده شکل‌گیری ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: معاونت برون مرزی سازمان صدا و سیما). رساله دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.

بهمنی حیدرآبادی، زهرا (۱۳۸۸). رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی با قصد ترک خدمت کارکنان شرکت پالایش قطران استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

<http://hayat.tums.ac.ir/article-1-2008-fa.html>

شهبازی، محمد؛ علی اکبری، آرش؛ اسعدی، علی و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۷). تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵ (۱۹)، ۴۷-۲۵. قابل بازیابی از:

[http://pod.jrl.police.ir/article\\_9444.html](http://pod.jrl.police.ir/article_9444.html)

عابدین، بهاره؛ اکبری، شهناز و عباس نژاد، طیبه (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان های ایران: پژوهشی اکتشافی در صنعت ICT. دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲(۲)، ۴۹-۶۴. قابل بازیابی از:

[http://shrm.journals.umz.ac.ir/article\\_673.html](http://shrm.journals.umz.ac.ir/article_673.html)

عباسزاده، محمد (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، جامعه شناسی کاربردی، ۲۳ (۱)، ۳۴-۱۹. قابل بازیابی از:

[https://jas.ui.ac.ir/article\\_18250.html](https://jas.ui.ac.ir/article_18250.html)

عباسی، ابراهیم و تیموری، سعید (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دوره مدیریت. مجله مدیریت فرهنگی، ۳ (۴)، ۳۸-۵۵. قابل بازیابی از:

[http://journals.srbiau.ac.ir/article\\_3611.html](http://journals.srbiau.ac.ir/article_3611.html)

علیرحیمی، محمد مهدی؛ امیرخانی، امیرحسین و رسولی، رضا (۱۳۹۶). طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت پایانه های نفتی ایران). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹ (۳۴)، ۸۲-۵۳. قابل بازیابی از:

<http://iieshrm.ir/article-1-258-fa.html>

کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و نهمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/826801>

خانی، احمد؛ دلخواه، جلیل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۷). واکاوی دلایل و عوامل چسبندی شغلی: پژوهشی آمیخته. مدیریت دولتی، ۱۰ (۳)، ۴۸۰-۴۵۹. قابل بازیابی از:

[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_67953.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_67953.html)

خواجه محمود، فاطمه و محمودی راد، غلامحسین (۱۳۹۶). بررسی تمایل به ترک خدمت و برخی عوامل مرتبط با آن در پرستاران شاغل بیمارستان های دانشگاهی زابل. مجله بالینی پرستاری و مامایی، ۶ (۱)، ۸۳-۷۳. قابل بازیابی از:

[http://jcnm.skums.ac.ir/browse.php?a\\_id=549&sid=1&slc\\_lang=fa](http://jcnm.skums.ac.ir/browse.php?a_id=549&sid=1&slc_lang=fa)

رسولی، رضا؛ شهبازی، بهنام و صفایی، مهناز (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴ (۹)، ۶۲-۲۷. قابل بازیابی از:

[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_28722.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_28722.html)

سرمدی، محمدرضا و شالباف، عذرا (۱۳۸۶). اخلاق حرفه ای در مدیریت کیفیت فراگیر. اخلاق در علوم و فناوری، ۲ (۳ و ۴)، ۱۱۰-۹۸. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=87516>

سلیمی، صدیقه؛ پاکپور، وحید؛ فیض اله زاده، حسین و رحمانی، آزاد (۱۳۹۶). تاب آوری و ارتباط آن با تمایل به ترک حرفه در پرستاران شاغل در بخش های ویژه. مجله حیات، ۲۳ (۳)، ۲۵۴-۲۶۵. قابل بازیابی از:

ملکیان، هادی و آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر چسبندگی شغلی بر ترک شغل داوطلبانه (مطالعه موردی اساتید حق التدریس دانشگاه پیام نور مرکز بیجار). فصلنامه پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابرسی، ۳ (۱۲)، ۹۵-۱۰۳. قابل بازیابی از:

<https://www.joas.ir/user/articles/3547>

نورانی پور، رحمت الله و اکبرزاده عبدالجبار، حسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ویژگی های شخصیت و رضایت شغلی کارکنان شرکت پتروشیمی تبریز سال ۱۳۸۹. فصلنامه علوم تربیتی، ۴ (۱۴)، ۴۴-۲۵. قابل بازیابی از:

[http://jinev.iaut.ac.ir/article\\_521546.html](http://jinev.iaut.ac.ir/article_521546.html)

ورنوس، شهرناز و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۱). تأثیر عوامل سازمانی و عوامل شخصی بر گرایش به ترک خدمت پیش کسوتان ورزشی (مطالعه موردی، هیأت شای استان تهران بخش بانوان). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۳ (۸۷)، ۷۲-۶۳. قابل بازیابی از:

[http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_8060.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_8060.html)

Aburumman, Omar; Salleh, Ahmad; Omar, Khatijah; Abadi, Mohammad (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10, 641-652.  
doi:10.5267/j.msl.2019.9.015

Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees.

فتحی، عاطفه؛ نیک‌بخش، رضا؛ آفرینش خاکی، اکبر و شریفی‌فر، فریده (۱۳۹۸). بررسی عوامل مرتبط با تمایل به ترک خدمت در کارکنان سازمان های ورزشی. ۹ (۱)، ۳۴-۴۱. قابل بازیابی از:

<http://jhpm.ir/article-1-1104-fa.html>

قلی پور، آرین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها). تهران: سمت.

گلزاری، فاطمه صغری (۱۳۹۵). بررسی عوامل ترک خدمت کارکنان. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، علوم تربیتی و اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل، ساری. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/598068>.

مشرفی زنوزی، عباس و مالدار، احمد (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۹ (۲۶)، ۹۷-۷۱. قابل بازیابی از:

[http://www.qjmst.ir/article\\_22409.html](http://www.qjmst.ir/article_22409.html)

Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 186-190.  
doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.665

Appelbaum, S. H., Carrière, D., Abi Chaker, M., Benmoussa, K., Elghawanmeh, B., & Shash, S. (2009). RX for excessive turnover: lessons in communicating a vision (part 2). *Industrial & Commercial Training*, 41(7), 368-376.  
doi:10.1108/00197850910995764

Berry, M. L. (2010). Predicting turnover intent: Examining the effects of employee engagement, compensa





- tion fairness, job satisfaction, and age. Unpublished PhD thesis, University of Tennessee, Knoxville, TN. Available from:  
<https://trace.tennessee.edu/utk-graddiss/678/>
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51.  
 doi:10.1016/j.jvb.2009.06.006
- Chen, B. T. (2017). Service Innovation Performance in the Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474-488.  
 doi:10.1080/19368623.2017.1264344
- Ching, S.L., Kee, D., & Tan, C. (2016). The Impact of Ethical Work Climate on the Intention to Quit of Employees in Private Higher Educational Institutions. *Journal of Southeast Asian Research*, Vol. 2016 (2016), 1-11.  
<https://ibimapublishing.com/articles/JSAR/2017/283881/283881.pdf>
- Collings, D. G., Scullion, H. & Caligiuri, P. M. (2019). *Global Talent Management* (2nd ed.). London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.  
[doi:10.1016/s1053-4822\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5)
- Edmondson, D. R., & Boyer, S. L. (2013). The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 66(11), 2186-2192.  
 doi:10.1016/j.jbusres.2012.01.010
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Sage Publications, Inc.
- Harhara, A. S., Singh, S. K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.  
 doi:10.1108/ijoa-11-2014-0821
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 57-80). Marcel Dekker.
- Jones, R. G., Stout, T., Harder, B., Levine, E., Levine, J. & Sanchez, J. I. (2008). Personne psychology & nepotism: Should we support anti-nepotism policies? *The Industrial/Organizational Psychologist*, 45(3), 17-20. Available from:

- <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/citations?doi=10.1.1.595.1577>
- 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.
- Kalay, H., Meaza, B., & Abebe, M. (2020). The Pattern, Intent and Causes of Employees' Turnover in Debreberhan University, *Journal of Human Resource Management*, 8 (1): 21-31. Doi: [10.11648/J.JHRM.20200801.14](https://doi.org/10.11648/J.JHRM.20200801.14)
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659. doi:10.1037/a0038919
- Labatmediènè, L., Endriulaitienè, A., & Gustainienè, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212. doi:10.1108/17465260710750991
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, & Coping Resources to the Turnover Intentions of Rehabilitation Counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48(1), 19-30. doi:10.1177/00343552040480010301
- Lobanova, L., & Ozolina-Ozola, I. (2014). Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 607-616. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.905
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth edition. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. doi:10.2307/255574
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development & turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. doi:10.1108/ejtd-may-2012-0015
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. doi:10.1108/13522750310470055.



- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, M. F., & Hussain, M. A. (2014). Determinants of Employees Intention to Leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1.  
doi:10.5296/ijhrs.v4i3.5871
- Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 290–302.  
doi:10.1016/j.jvb.2010.11.003
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. J. (2013). A Social Network Perspective on Turnover Intentions: The Role of Distributive Justice and Social Support. *Human Resource Management*, 52(4), 561–584.  
doi:10.1002/hrm.21542
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.  
[doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x)
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020). Determinants of the Turnover Intention of Construction Professionals: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(3), 1-12.  
doi:10.3390/su12030954
- Wang, Q.; Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(6), 1-16.  
doi:10.1186/s11782-020-00074-6
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.  
doi:10.1016/j.tourman.2013.09.013