

شناسایی عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)

دکتر صمد بارانی^۱، دکتر ناصر عسگری^۲، هادی افضلی^۳

چکیده

خروج‌های داوطلبانه کارکنان متخصص نمایانگر از دست رفتن سرمایه انسانی سازمان‌ها است که فرآیند جایگزینی آنها هزینه‌های زیادی را در پی دارد. هدف اصلی این مقاله شناسایی عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی و پیش از موعد کارکنان در یکی از سازمان‌های نظامی می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش انجام، پژوهشی توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان ستادی سازمان مورد مطالعه به تعداد ۲۴۵ نفر می‌باشد که از آن بین تعداد ۱۵۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در این پژوهش مشارکت داده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بوده و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی استیودنت و آزمون فریدمن انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش ۴ عامل در حوزه عوامل فردی، ۸ عامل در حوزه عوامل سازمانی و ۳ عامل در حوزه عوامل محیطی به عنوان عوامل مؤثر بر رهایی ارادی کارکنان جامعه مورد مطالعه شناسایی و تأیید گردیدند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل فردی و سازمانی بیشتر از عوامل محیطی در نیت ترک خدمت ارادی کارکنان مؤثر بوده‌اند.

واژگان کلیدی: ترک خدمت ارادی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی

۱. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری (نویسنده مسئول)، ✉ s.baran.b@gmail.com

۲. استادیار مدیریت دولتی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه هوایی شهید ستاری

مقدمه

سازمان‌های معاصر، سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت و نگهداری کارکنان خود صرف می‌کنند. ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها به دنبال دارد. کل هزینه گردش نیروی انسانی رقم قابل توجهی بوده است و محققان آن را عددی بین ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، برآورد کرده‌اند (میچاود، ۱۹۹۹: ۲۶-۲۷). از طرفی ترک ارادی کارکنان هزینه‌های غیرمالی مانند کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی را نیز در پی دارد (دس و شاو، ۲۰۰۱: ۴۴۶-۴۵۶).

بنابراین یکی از مأموریت‌های اصلی سازمان‌ها تلاش برای به حداقل رساندن ترک خدمت کارکنان به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد می‌باشد (کوبین و آدریان، ۲۰۰۴: ۱۶۱-۱۶۶). به علاوه بالا بردن شرایط مناسب حفظ و نگهداری کارکنان بسیار ضروری است و ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداشت کارکنان باعث تضعیف توانمندی‌ها و ظرفیت‌های سازمان خواهد شد (گلبک و باکس، ۲۰۰۴: ۲۷۷-۲۸۶).

در حالی که اشتغال هنوز یک مسأله حل نشده است، اما در نتیجه ظهور فناوری‌های نوین، گشوده شدن بازارهای جدید عموماً تقاضا برای جذب نیروهای متخصص و باتجربه و آموزش دیده بیش از عرضه بازار نیروی انسانی است. از این رو لازم است تا سازمان‌ها دارایی‌های کلیدی و مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نمایند. موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که می‌توانند سرمایه انسانی‌شان را به شیوه‌ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند. این امر مستلزم درک عوامل ترک خدمت کارکنان و چگونگی روی دادن آن است. به همین دلیل در چند دهه گذشته، نظریه‌های علمی متعددی در زمینه ترک خدمت ارادی کارکنان در ادبیات مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. اما این موضوع همچنان یک زمینه گسترده برای

1. Michaud
2. Dess and Shaw
3. Kevin and Adrian
4. Glebbek and Bax

پژوهش‌های سازمانی است.

سازمان مورد مطالعه یکی از بازوان توانمند نیروهای مسلح می‌باشد که با توجه به اهمیت مأموریت‌های این سازمان در شرایط کنونی کشور از لحاظ امنیتی، از جایگاه خاص و ویژه‌ای در بین نیروهای مسلح برخوردار می‌باشد. با ورود فناوری نوین نظامی به این سازمان (در پی توسعه جنگ‌های سایبری و توسعه جنگ‌های الکترونیک و...) حفظ و نگهداری نیروی‌های متخصص و آموزش دیده و بالابردن میل به ماندگاری در سازمان ضروری بوده و بسیار حائز اهمیت است و بدون تردید یکی از اقدامات اساسی مدیران و مسئولان این سازمان به حداقل رساندن میل به ترک خدمت ارادی کارکنان و کاهش هزینه‌ها و پیامدهای ناشی از آن می‌باشد.

مطالعه سوابق رهایی از خدمت کارکنان در جامعه مورد مطالعه نشان دهنده نرخ نسبتاً بالای ترک خدمت در این سازمان می‌باشد و در کنار این مسأله، تعهد سازمانی پایین و بی‌رغبتی به ادامه خدمت برخی از کارکنان چالش مهمی است که با توجه به هزینه‌های بالای تربیت و جایگزینی نیروی انسانی، سازمان با آن روبرو است.

عوامل درون و برون سازمانی مختلفی بر تمایل به ترک ارادی (داوطلبانه) کارکنان تأثیر دارند و باعث می‌شوند تا کارکنان انگیزه‌های ماندن در سازمان را از دست داده و تصمیم به ترک خدمت بگیرند. هر چند بسیاری از این عوامل ممکن است در بین سازمان‌های مختلف مشابه باشد، اما از آنجایی که محیط و شرایط هر سازمانی مختص خود آن سازمان است، بنابراین برخی از عوامل مؤثر بر ترک ارادی خدمت نیز ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد. یکی از تفاوت‌های مهم این پژوهش با مطالعات انجام گرفته در این خصوص، ماهیت نظامی سازمان مورد مطالعه است. از آنجایی که درباره موضوع پژوهش حاضر، پژوهش‌های اندکی در سازمان‌های نظامی انجام شده است، از این رو محقق سعی دارد تا عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان را در یکی از این سازمان‌ها شناسایی کند.

با توجه به اهدافی که پژوهشگر در این تحقیق دنبال می‌کند، سؤال اصلی پژوهش بدین شرح است که عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان کدامند؟ و این عوامل از چه اولویتی برخوردار هستند؟

مفهوم ترک خدمت و انواع آن

ترک خدمت پدیده‌ای سازمانی و روان‌شناختی است (ویزبرگ و کیرسچن باوم ۱، ۲۰۰۲: ۵۷). در اصطلاح‌شناسی مفاهیم و واژه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، وقتی به واژه ترک خدمت می‌رسیم، از جنبه کاربردی برای آن دو تعریف مجزا (عام و ویژه) ارائه گردیده است. در تعریف عام، ترک خدمت را خروج از سازمان و اظهار نارضایتی از شغل دانسته و در تعریف خاص، آن را تغییر در عضویت فرد در سازمان بیان می‌نماید که طیف وسیعی از جابجایی و تغییر وضعیت‌ها را شامل می‌شود (رایینز، ۱۳۹۰: ۸۵). ترک خدمت معمولاً به تصمیم و یا اقدام فرد برای خروج از سازمان اطلاق می‌گردد، به عبارتی ترک خدمت تغییر در عضویت فرد در سازمان می‌باشد که طیف وسیعی را شامل می‌گردد. ولی مهمترین وجه تمایز بین ترک اختیاری و ترک اجباری کارمند در سازمان است (مارتز و چامپیون^۲، ۱۹۹۸: ۴۹). ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌گردد که کنترل آن در اختیار سازمان نمی‌باشد؛ مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج، ادامه تحصیل و....

ترک اختیاری به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن می‌تواند در اختیار سازمان باشد و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می‌گردد (ابلسون^۳، ۱۹۸۷: ۳۳۱).

نیت ترک خدمت، به ارزیابی ذهنی فرد از احتمال ماندن یا رفتن از سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (مودی و همکاران^۴، ۱۹۸۲: ۲۵۸). سه دلیل برای استفاده از نیت ترک خدمت به جای ترک خدمت واقعی وجود دارد. اول، ترک خدمت به شرایط اقتصادی عمومی بستگی دارد (شرمن^۵، ۱۹۸۶). افرادی که قصد ترک خدمت دارند، ممکن است فقط زمانی این کار را انجام دهند که مشاغل جایگزینی در دسترس داشته باشند. مطالعات صورت گرفته با داده‌های واقعی ترک خدمت در یک دوره زمانی خاص ممکن است نتایج متفاوتی را نشان دهند (لی^۶، ۲۰۰۰: ۱۰۱). دوم، به زعم آیزن و فیشبین^۷ (۱۹۸۰) نیت رفتاری، شاخص

1. Weisberg and Kirschenbaum
2. Maertz and Campion
3. Abelson
4. Mowday et al
5. Sherman
6. Lee
7. Ajzen and Fishbein

مستقیمی از رفتار واقعی است. هر چند کیلمن و همکاران^۱ (۱۹۹۲) اظهار می‌دارند نیت رفتاری افراد همیشه منجر به رفتار نشده و ممکن است با گذر زمان، نیت افراد دستخوش تغییر شود. سوم، تحقیقات قبلی دریافته‌اند نیت ترک خدمت، قوی‌ترین منادی ترک خدمت است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۷).

بلی (غیر اجباری)	<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت بیشتر در جای دیگر • سازمان مناسب‌تر • تعارض و تنش با مدیر یا همکاران 	<ul style="list-style-type: none"> • بازنشستگی اجباری • انفصال موقت و دائم • اخراج • تعدیل نیروی انسانی
آیا تحت کنترل سازمان است؟ خیر (اجباری)	<ul style="list-style-type: none"> • تغییر محل خدمت • تغییر مسیر شغلی و حرفه‌ای • درخواست همسر • نیاز به ماندن در خانه 	<ul style="list-style-type: none"> • از کار افتادگی • بیماری طولانی مدت • عوارض جسمانی یا روانی حاد • مرگ (فوت)

خیر (غیر اختیاری) تحت کنترل شاغل است؟ بلی (اختیاری)

شکل ۱: تقسیم‌بندی انواع ترک خدمت (منبع: ابلسون، ۱۹۸۷: ۳۳۱-۳۴۱)

ابلسون (۱۹۸۷) ضمن تجزیه و تحلیل دقیق علل انواع ترک خدمت‌ها، آنها را به چهار دسته کلی تقسیم‌بندی می‌نماید. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، وی دو بُعد برای دسته‌بندی انواع ترک خدمت‌ها در نظر می‌گیرد. بُعد اول کنترل سازمانی است. طبق این بُعد، دسته‌ای از ترک خدمت‌ها همچون تمایل به خروج از سازمان به دلیل پرداخت بیشتر در جای دیگر، در کنترل سازمان بوده و اجتناب‌پذیر می‌باشند و دسته‌ای دیگر همچون نیاز شاغل به

ماندن در خانه و یا تغییر مسیر شغلی و حرفه‌ای جهت رشد بیشتر، در کنترل سازمان نبوده، اجتناب‌ناپذیر هستند. بُعد دومی که ابلسون در مطالعات خود مورد استفاده قرار می‌دهد، کنترل‌پذیری/از جانب شاغل است که بر حسب آن نیز ترک خدمت‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته‌ای که تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند؛ مانند تعارض با مدیر و دسته‌ای که تحت کنترل شاغل نبوده و غیر ارادی هستند؛ نظیر بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر و یا از کار افتادگی.

علل و عوامل ترک خدمت

تاکنون تحقیقات بسیاری برای توضیح علل پدیده ترک خدمت انجام پذیرفته است و متغیرهای پرشماری به عنوان پیشایندهای ترک خدمت کارکنان برشمرده شده‌اند. از جمله نخستین تحقیقات برای توضیح پدیده ترک خدمت، مطالعه مارچ و سایمون (۱۹۵۸) بود و پس از آن تحقیقات بسیاری برای توضیح ترک خدمت داوطلبانه صورت گرفت (بلاو و بوال^۱، ۱۹۸۹؛ هام و گریفث^۲، ۱۹۹۵: ۱۳۸). برخی از این مطالعات به شناسایی عوامل فردی پرداخته‌اند (تت و می‌یر^۳، ۱۹۹۳)، برخی به نقش عوامل شغلی اشاره کرده‌اند (لامبرت و همکاران^۴، ۲۰۰۱) و شماری به عوامل سازمانی مؤثر بر ترک خدمت هم توجه کرده‌اند (هارتر و همکاران^۵، ۲۰۰۲). پترسون^۶ (۲۰۰۴) مدل‌ها و نظریه‌های ترک خدمت را در قالب سه طبقه دسته‌بندی کرده است: مدل‌های متمرکز بر فرآیند ترک خدمت، مدل‌های اجتماعی شدن و مدل‌های جامع. در تحقیقی دیگر، ژنگ و لموند^۷ (۲۰۰۹)، آنها را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: مدل‌های فرآیندی، مدل‌های اجتماعی شدن، مدل‌های توسعه‌یافته و مدل شوک‌ها.

در یک پژوهش جامع که به وسیله قپانچی و اروم^۸ (۲۰۱۰) انجام شده است، با بررسی ۷۲ مقاله منتشر شده در رابطه با ترک خدمت تعداد ۷۰ عامل شناسایی شده است. در سطح اول

1. Blau and Boal
2. Hom and Griffeth
3. Tett and Meyer
4. Lambert et al
5. Harter et al
6. Peterson
7. Zhengand Lamond
8. Ghapanchi and Aurum

این عوامل به شرح زیر می‌باشند:

عوامل سازمانی: شامل پاداش و مزایا، فرهنگ سازمانی و اقدامات منابع انسانی؛

عوامل شغلی: شامل ویژگی‌های شغلی، حمایت اجتماعی شغلی، سختی شغل و جذابیت شغلی؛

عوامل فردی: شامل ویژگی‌های دموگرافیک، سرمایه انسانی، مشخصه‌های انگیزش و رفتار حرفه‌ای؛

عوامل روان‌شناختی: شامل رضایت عمومی از شغل، یکنواختی شغل، تعهد سازمانی و نگرانی ادراک شده شغلی؛

عوامل محیطی: شامل خانواده و دوستان، جایگزین‌های شغلی ادراک شده و پیشرفت فناوریانه.

عوامل محیطی تابع شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است و نمی‌توان مصادیق مشترکی را برای همه جوامع برشمرد. از این رو باید این عوامل را با تحقیق میدانی در محیط مورد نظر شناسایی کرد. ذکر این نکته در اینجا ضروری است که عوامل اجتماعی نه تنها در سطح کلان بر حفظ نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد، بلکه در سطح خرد نیز باعث ترک خدمت نیروی کار بین سازمان‌ها می‌گردد؛ مثلاً عدم وجود قوانین شفاف و کارآمد برای حفظ و حمایت از حقوق مالکیت معنوی، یک عامل اجتماعی است که در همه سازمان‌ها تأثیر مشابهی دارد و اصولاً سازمان‌ها کنترلی بر آن ندارند. ضعف در این زمینه از طرفی باعث پدیده «فرار مغزها» می‌گردد، از طرف دیگر احتمال ترک خدمت کارکنان را از سازمان‌ها افزایش می‌دهد؛ زیرا اولاً احساس تعلق به سازمان و اعتماد متقابل کارکنان و مدیریت سازمان را تضعیف می‌کند و ثانیاً کارکنان به دنبال محیطی امن‌تر خواهند بود تا بتوانند از ایده‌هایشان محافظت کنند. هر چند ممکن است عملاً در یافتن چنین محیطی موفق نباشند. از جمله عوامل محیطی شناسایی شده در این حوزه می‌توان به محیط فناوری، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط حقوقی، محیط قانونی - سیاسی و محیط اقتصادی اشاره نمود (آراستی و همکاران، ۱۳۸۲).

در بین یافته‌های پژوهش‌های مختلف، عوامل سازمانی از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر ترک

خدمت کارکنان به شمار می‌آید. کارکنان بیشتر تمایل دارند در سازمان‌هایی بمانند که با محیط و شرایط کاری آن سازگاری دارند (برگمن و اسکارپلو^۱، ۲۰۰۱). در سازمان‌های دارای سطح کارآمدی پایین، تمایل به ترک خدمت بالا است (دس و شاو، ۲۰۰۱). محققان طی مطالعات متعدد، عوامل سازمانی مختلفی را برای ترک خدمت کارکنان مؤثر می‌دانند. برخی از این عوامل عبارتند از:

ساختار سازمانی: کارکنان از وجود نظام دیوان‌سالاری و کاغذبازی در سازمان بسیار آزرده می‌شوند. آنها ترجیح می‌دهند در سازمان‌های کوچک فعالیت نمایند؛ زیرا از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و در آنها رسمیت کمتری وجود دارد. آنها ساختار پهن^۲ و غیرمتمرکز، ساختاری را که انعطاف‌پذیری لازم برای انجام کارهای علمی و فکری را فراهم نماید، مشوق خلاقیت و ابتکار عمل باشد و در برابر تغییر انعطاف‌پذیر باشد، شرط اثربخشی کارشان می‌دانند (گومان^۳، ۲۰۰۰: ۱۰۶).

نظام ارتباطات: بخشی از ارتباطات افراد در سازمان، رسمی و تعریف شده است و بخشی غیررسمی. داشتن روابط کاری خوب با همکاران، برخورداری از آزادی عمل و زمان کافی برای ایجاد روابط اجتماعی با سایر همکاران در محیط کار از جمله نیازهای عموم کارکنان است (آروکیاسامی^۴، ۲۰۱۳: ۱۵۳۲).

سیستم ارزیابی و کنترل: کارکنان به دریافت بازخور سریع و منظم از کارشان و اطلاع از اینکه کارشان از نظر مدیر و سازمان چقدر خوب و رضایت‌بخش است، بسیار اهمیت می‌دهند. این امر احساس مسئولیت را در آنها نسبت به کارشان افزایش می‌دهد (ثورنون^۵، ۲۰۰۳: ۱-۵).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی از مهمترین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان است. یک مسأله مهم، رفتار شایسته و محترمانه مدیر با کارکنان است. نگرش ارزش‌مدارانه و مثبت نسبت به کارکنان یکی از اصول مهم جذب، حفظ و انگیزش کارکنان کلیدی است. خیلی از سازمان‌ها این شعار را می‌دهند که کارکنان مهمترین سرمایه ما هستند. این شعار قابل تحسین است. اما

-
1. Bergmann and Scarpello
 2. Flat
 3. Goman
 4. Arokiasamy
 5. Thornron

تلاش زیادی لازم است تا کارکنان آن را باور کنند. در واقع آنها زمانی چنین ادعایی را می‌پذیرند که در فعالیت‌ها، سیاست‌ها و تصمیمات اثر آن را مشاهده کنند. در غیر این صورت این ادعا لطیفه‌ای می‌شود که هر بار مدیر عامل با کارکنانش صحبت می‌کند، با استهزا و خنده کارکنان مواجه می‌گردد (فارست^۱، ۱۹۹۹: ۱۴۲).

چشم‌انداز سازمان: وجود یک چشم‌انداز روشن برای سازمان و نیز برنامه‌هایی برای دستیابی به آن به کارکنان این اطمینان را می‌دهد که در سازمانی کار می‌کنند که آینده درخشانی دارد و می‌تواند پیوسته ظرفیت‌های تازه‌ای را برای رشد و پیشرفت آنها ایجاد کند. البته صرف داشتن چشم‌انداز و برنامه‌های روشن کافی نیست. بلکه مدیر باید بتواند با برقراری ارتباطات شفاف و پایدار، کارکنان خود را از این راهکارها، اهداف و برنامه‌ها آگاه کند. خیلی از مدیران در معرفی عملکرد خود به سهامداران موفق هستند، در حالی که در معرفی برنامه‌ها و چشم‌انداز سازمان به کارکنان با مشکل مواجهند. در بسیاری مواقع هیات مدیره از نشان تجاری سازمان، ارزش‌ها و مأموریت‌های آن آگاهند، اما نتوانسته‌اند آن را در سراسر سازمان گسترش دهند (های^۲، ۲۰۰۲: ۵۲).

جایگاه سازمان در صنعت: سازمان‌های پیشرو در صنعت هم قادرند کارکنان خود را حفظ کنند و هم قادرند کارکنان سازمان‌های دیگر را جذب کنند. کارکنان ترجیح می‌دهند که در سازمانی کار کنند که ذکر نام آن برایشان غرورآفرین باشد. آنها اعتقاد دارند، اینکه در حال حاضر در چه سازمانی فعالیت کنند، در آینده شغلی آنها تأثیر به‌سزایی دارد؛ زیرا بیشتر شرکت‌ها در زمان استخدام به اینکه فرد سابقه کار در چه سازمان‌هایی را دارد، اهمیت می‌دهند (گومان، ۲۰۰۰: ۱۱۴). کار در سازمانی که فعالیت‌های ویژه و کلیدی مشخصی دارد و با اطمینان آنها را کنترل می‌کند، برای کارکنان جذابیت زیادی دارد. آنها از سازمان‌شان انتظار دارند تا همپای آنها رشد کند و توسعه یابد تا بتواند بستر مناسبی برای تداوم همکاری آنها فراهم سازد.

نظام پرداخت: کارکنان به عدالت در پرداخت ارزش بسیاری قائل می‌شوند. تخصص و مهارت و میزان اثربخش بودن فرد در سازمان باید ملاک ارزیابی عملکرد فرد باشد و به همان

1. Forrest

2. Hay

نسبت پرداخت‌ها نیز بایستی متناسب با عملکرد انجام پذیرد. همچنین کارکنان انتظار دارند در مقایسه با سایرین، پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به طور کلی حاکم بودن ضوابط به جای روابط از انتظارات اولیه همه کارکنان در نظام پرداخت حقوق و پاداش است. پرداخت پاداش کافی به کارکنان، در شرایطی که این موضوع رایج‌ترین سیاست سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان است، از اهمیت زیادی برخوردار است. هر چند پاداش [مطابق نظریه هرزبرگ] عموماً یک عامل فرعی و یک نیاز بهداشتی تلقی می‌شود، اما حفظ و اعطای پاداش کافی به خصوص به کسانی که از سطح عملکرد بالایی برخوردارند؛ یعنی کسانی که هزینه جایگزینی‌شان بسیار بالاست، حائز اهمیت است (وینترتون^۱، ۲۰۰۴: ۳۷۱).

مطالعات نشان می‌دهد ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنسیت، تحصیلات، وضعیت خانوادگی و...)، ارزش‌ها، باورها، ادراکات، دانش و مهارت‌ها، سلیق و روش‌ها، نیازها و انگیزش و... کارکنان در تصمیمات شغلی آنها تأثیر مستقیم دارد. کارکنان جوان و کم‌سابقه نسبت به کارکنان مسن و با سابقه، ریسک بیشتری را برای تغییر شغل تحمل می‌کنند و در صورت مساعد نبودن شرایط برای ادامه خدمت، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند. همچنین کارکنان زن وابستگی کمتری به سازمان نسبت به کارکنان مرد دارند. به علاوه کارکنانی که به لحاظ خانوادگی دارای رفاه بیشتری هستند و به لحاظ مادی وابستگی کمتری دارند، تمایل بیشتری به ترک خدمت دارند (تانوا و هالتوم^۲، ۲۰۰۸: ۱۵۵۳).

ارزش‌ها و باورهای هر فرد در تصمیمات و عملکرد او تأثیر به‌سزایی دارد. اگر شغل یا محیط شغلی فرد با ارزش‌ها و اعتقادات او سازگار نباشد، دو اتفاق ممکن است روی دهد. اتفاق اول که محتمل‌تر است، ترک خدمت است. در شرایط خاصی که فرد به دلایلی از جمله فقدان فرصت‌های شغلی مناسب دیگر یا انگیزه‌های موقت به کار خود ادامه می‌دهد، باز هم ممکن است او در بلندمدت کارش را رها کند. اما گاهی فرد در طول زمان و با خو گرفتن با فرهنگ حاکم بر سازمان، نظام ارزش‌ها و باورهایش، خواسته یا ناخواسته، تغییر کرده، با فرهنگ سازمان سازگار می‌شود.

انگیزش کارکنان یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری نگرش‌های شغلی کارکنان از جمله

1. Winterton

2. Tanovaa and Holtom

رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. کاهش نارضایتی شغلی و تعهد سازمانی که از پیامدهای مهم سطح پایین انگیزش می‌باشد، از مهمترین عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت است. بر اساس نظریه‌های مختلف انگیزش (مانند نظریه مازلو، هرزبرگ، آلدرفر و...) کارکنان با توجه به نیازهایشان برانگیخته می‌شوند و به همین دلیل، سازمان‌ها همواره می‌کوشند تا نیازهای اعضای خود را تأمین کنند.

تناسب شغل با شاغل یکی از مواردی است که در استخدام کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. هر چقدر بین شخصیت و شغل سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، احتمال ماندن در سازمان بیشتر

است. از لحاظ احساسی نیز وقتی احساسات لازمه شغل با احساسات واقعی همراستا باشد، احتمال ترک سازمان کم می‌شود (هولاند، ۱۹۸۵). ادراکات کارکنان از سازمان و محیط آن در شکل‌گیری نیت آنها و متعاقباً در اتخاذ تصمیم‌هایشان تأثیرگذار است. تصویر سازمانی که در افراد به وجود می‌آید، حاصل ادراکات فرد از سازمان است. آنچه برای فرد مهم است، ادراک وی از واقعیت است نه خود واقعیت و مدیران باید در پی فهم ادراکات فرد برآیند نه تصورات خودشان (ماک و ساکل^۱، ۲۰۰۱: ۲۶۵).

جدول ۱ عوامل متعددی را که از نظر پژوهش‌های پیشین به عنوان عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان مطرح شده‌اند، خلاصه نموده است.

جدول ۱: عوامل مؤثر ترک خدمت ارادی کارکنان در پژوهش‌های پیشین (منبع: نگارندگان)

عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان	محقق/محققان (سال)
ساختار سازمانی	گومان (۲۰۰۰)، آراستی و همکاران (۱۳۸۲)
نظام ارتباطات	آروکیاسامی (۲۰۱۳)، گوپینات و بکر (۲۰۰۰)، لوین (۱۹۹۵)
فرهنگ سازمانی	فارست (۱۹۹۹)، قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، لاک و کراوفورد، (۲۰۰۴)،
چشم‌انداز سازمان	های (۲۰۰۰)، آراستی و همکاران (۱۳۸۲)
نظام پرداخت (جبران خدمت)	وینترتون (۲۰۰۴)، فلدمن (۲۰۰۰)، آرمکنچت و ایرلی (۱۹۷۲)، لوتانز

عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان	محقق/محققان (سال)
و مزایا	(۱۹۹۵)، لاکهد و استفنز(۲۰۰۴)، قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
ویژگی های دموگرافیک (سن، جنسیت، تحصیلات)	تانوا و هالتوم(۲۰۰۸)، قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، وای و رابینسون(۱۹۹۸)، کاتن و تاتل(۱۹۸۶)، ایلاین(۱۹۹۷)
انگیزش	هولاند(۱۹۸۵)، تانوا و هالتوم(۲۰۰۸)، قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، توماس(۲۰۰۰)
ویژگی های شغلی	قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، آمودت(۱۹۹۹)، بلوم، گیلسون و شالی(۲۰۰۰)، شمس الضحی و شمون(۲۰۰۷)
رضایت شغلی	قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، اسپکتور(۱۹۹۷)
تعهد سازمانی	قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، سین، اورلاندو و کین(۲۰۰۳)، هان و همکاران(۲۰۰۹)، کلین و پترز(۱۹۹۱)، مودی و همکاران(۱۹۸۲)، سامرز(۱۹۹۵)
ادراک و شخصیت	هولند(۱۹۱۹۸۵)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
شوک های زندگی	هلر(۱۳۸۳)، افجه و صالح غفاری(۱۳۹۲)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
نظام ارزشیابی	تورنزون(۲۰۰۳)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
نظام ارتقا و ترفیعات	باجپای و سریواستاوا(۲۰۰۴)، رابینز(۱۹۸۹)، پرگامیت و ویوم(۱۹۹۹)، هلر(۱۳۸۳)، افجه و صالح غفاری(۱۳۹۲)
سبک رهبری	بروستورف و مارکر(۲۰۰۷)، دابز(۲۰۰۱)
سرمایه انسانی	شمس الضحی و شمون(۲۰۰۷)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
اهداف سازمانی	هلر(۱۳۸۳)، افجه و صالح غفاری(۱۳۹۲)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
تغییرات فناوریانه محیط	قپانچی و اروم (۲۰۱۰)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
فرصت های شغلی	شمس الضحی و شمون(۲۰۰۷)، گرهارت(۱۹۹۰)، استیل و گریفث(۱۹۸۹)، وسلی(۲۰۰۰)
شرایط اقتصادی	توکلنژاد و همکاران(۱۳۹۵)، شمس الضحی و شمون(۲۰۰۷)، لی و همکاران(۱۹۹۶)، تاپلین و همکاران(۲۰۰۳)
شرایط سیاسی	آراستی و همکاران(۱۳۸۲)
شرایط اجتماعی	توکلنژاد و همکاران(۱۳۹۵)، آراستی و همکاران(۱۳۸۲)

با توجه به هدفی که پژوهش دنبال می‌کند و بر اساس چارچوب نظری که مطرح گردید، سؤال‌های پژوهش بدین ترتیب طرح می‌گردند:

- ۱- عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان کدامند؟
- ۲- عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان از چه اولویتی برخوردارند؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل، یک تحقیق توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی در کشور^۱ به تعداد ۲۴۵ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در این پژوهش مشارکت داده شدند. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است که شامل دو بخش سؤالات عمومی (درجه، سطح سازمانی، میزان تحصیلات و سابقه کار) و سؤالات تخصصی مشتمل بر ۲۳ سؤال می‌باشد. روایی پرسش‌نامه، با روش محتوایی و پایایی یا قابلیت اعتماد پرسش‌نامه نیز با روش آلفای کرونباخ^۲ (با ضریب ۰/۸۲) تأیید گردید. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی، آزمون تی استیوننت و تحلیل رتبه‌ای فریدمن با نرم افزار SPSS صورت گرفت.

یافته‌ها

در بخش تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول و نمودارهای توزیع فراوانی نمونه آماری براساس درجه، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل، سنوات خدمتی و سطح سازمانی استفاده شده است.

نتایج به دست آمده از تحلیل آمار توصیفی در رابطه با درجه پاس‌دهندگان نشان می‌دهد که اکثریت پاسخ‌دهندگان را افسران ارشد تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب که ۸۰/۶ درصد از نمونه آماری را افسران ارشد، ۱۶/۷ درصد را افسران جزء و ۲/۷ درصد را درجه‌داران تشکیل می‌دهند.

در رابطه با میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان، اکثریت پاسخ‌دهندگان (۴۸/۷ درصد) را

۱. با توجه به محرمانه بودن سازمان از ذکر نام آن خودداری شده است.

دارندگان مدرک کارشناسی تشکیل می‌دهند. توزیع سایر مدارک تحصیلی به ترتیب ۴۸ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۳ درصد فوق دیپلم می‌باشند. در رابطه با سنوات خدمتی پاسخ‌دهندگان، اکثریت نمونه آماری را کارکنان با سنوات خدمتی ۱۰ تا ۱۵ سال (۳۲٪) تشکیل می‌دهند. بعد از آن کارکنان با سنوات خدمتی ۱۵ تا ۲۰ سال (۳۱/۳٪)، کارکنان با سنوات خدمتی بالای ۲۰ سال (۲۲/۷٪)، کارکنان با سنوات خدمتی ۵ تا ۱۰ سال (۱۱/۳٪) و کارکنان با سنوات خدمتی زیر ۵ سال (۲/۷٪) می‌باشند. در رابطه با وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان ۹۶/۷ درصد متأهل و تنها ۳/۳ درصد مجرد هستند. در رابطه با سطح سازمانی پاسخ‌دهندگان، اغلب پاسخ‌دهندگان (۵۲٪) در سطح رئیس یا جانشین مشغول به خدمت می‌باشند. همچنین ۲۷/۳ درصد در سطح اقدام کننده یا مسئول شعبه و ۲۰/۷ درصد در سطح مدیریت یا فرماندهی هستند.

در بخش تحلیل‌های استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون تی استیودنت و تحلیل رتبه‌ای فریدمن استفاده شده است که در ادامه مقاله یافته‌های حاصل از این تحلیل‌ها ارائه می‌گردد.

پیش از انجام تحلیل عاملی، باید از امکان انجام تحلیل عاملی بر روی داده‌ها و به عبارتی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی اطمینان حاصل شود. برای این منظور از شاخص کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولیکن (KMO) و آزمون بارتلت^۲ استفاده می‌شود که نتایج آن در این پژوهش به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲: نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO

۰/۷۹۵	شاخص KMO	
۳۸۰۷/۳۵۸	کای دو محاسبه شده	آزمون بارتلت
۲۵۳	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۹۵ و نزدیک به یک است، مشخص می‌شود

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
2. Bartlett's Test of Sphericity

تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر با صفر است که کوچکتر از سطح خطای آلفا ۰/۰۵ بوده، نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد. در این جدول هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر تبیین می‌نمایند. از مجموع ۲۳ گویه در نظر گرفته شده، ۵ گویه دارای واریانس کمتر از ۵۰ درصد (دارای مقادیر اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵) بودند که از تحلیل خارج شدند و در نهایت ۱۷ گویه که دارای مقادیر اشتراک استخراجی بالای ۰/۵ بودند، باقی ماندند که تحلیل‌ها بر اساس آنها انجام گرفت.

جدول ۳: اشتراک‌ها

اشتراک استخراجی	اشتراک اولیه	شاخص‌ها	ابعاد
۰/۸۰۸	۱	مدرک و تحصیلات	عوامل فردی
۰/۷۴۶	۱	ادراک و شخصیت	
۰/۷۷۰	۱	انگیزه	
۰/۷۶۱	۱	شوک‌های زندگی	
۰/۸۱۲	۱	حقوق و مزایا	عوامل سازمانی
۰/۸۳۹	۱	ساختار سازمانی	
۰/۸۰۶	۱	فرهنگ سازمانی	
۰/۷۲۶	۱	نظام ارزشیابی	
۰/۷۶۵	۱	نظام ترفیحات	
۰/۷۴۴	۱	سبک رهبری	
۰/۸۵۷	۱	سرمایه انسانی	
۰/۷۷۵	۱	اهداف سازمانی	عوامل محیطی
۰/۶۸۹	۱	تغییرات فناورانه محیط	
۰/۸۱۲	۱	فرصت‌های شغلی	
۰/۷۳۴	۱	شرایط اقتصادی	
۰/۶۹۴	۱	شرایط سیاسی	

۰/۷۶۵	۱	شرایط اجتماعی	
-------	---	---------------	--

نتایج آزمون تی استیودنت:

در این پژوهش بعد از شناسایی عامل‌ها به منظور تأیید عامل‌های و تدوین الگوی نهایی تحقیق از آزمون تی استیودنت استفاده گردید. با استفاده از این آزمون مشخص می‌شود که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، کدام یک از عامل‌های شناسایی شده در میل به ترک خدمت ارادی کارکنان مؤثر می‌باشند. جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون تی استیودنت را نشان می‌دهد.

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون تی استیودنت

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	۱۷/۵۸۵	۳/۸۲۰	مدرک و تحصیلات
تأیید	۰/۰۰۰	۱۸/۱۷۳	۳/۹۷۳	ادراک و شخصیت
تأیید	۰/۰۰۰	۲۰/۵۱۷	۴/۵۸۰	انگیزه
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۶۱۹	۳/۷۶۶	شوک‌های زندگی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۶/۵۵۶	۳/۸۶۷	عوامل فردی
تأیید	۰/۰۰۰	۲۰/۳۷۹	۴/۱۵۶	حقوق و مزایا
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۷۴۵	۳/۴۲۶	ساختار سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۸۶۳	۳/۵۲۰	فرهنگ سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۲۵۳	۳/۶۵۳	نظام ارزشیابی
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۶۲۸	۳/۴۸۰	نظام ترفیعات
تأیید	۰/۰۰۰	۱۹/۱۳۲	۳/۹۱۶	سبک رهبری
تأیید	۰/۰۰۰	۱۹/۶۸۱	۳/۹۶۰	سرمایه انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۳۰۰	۳/۳۲۶	اهداف سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۹/۵۸۲	۳/۸۴۵	عوامل سازمانی
رد	۰/۴۶۵	۰/۷۳۲	۳/۰۵۶	تغییرات فناوریانه محیط
تأیید	۰/۰۰۰	۱۲/۱۴۱	۳/۹۲۶	فرصت‌های شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۳۲۱	۳/۶۰۶	شرایط اقتصادی
رد	۰/۰۷۱	-۱/۵۷۵	۲/۷۲۶	شرایط سیاسی

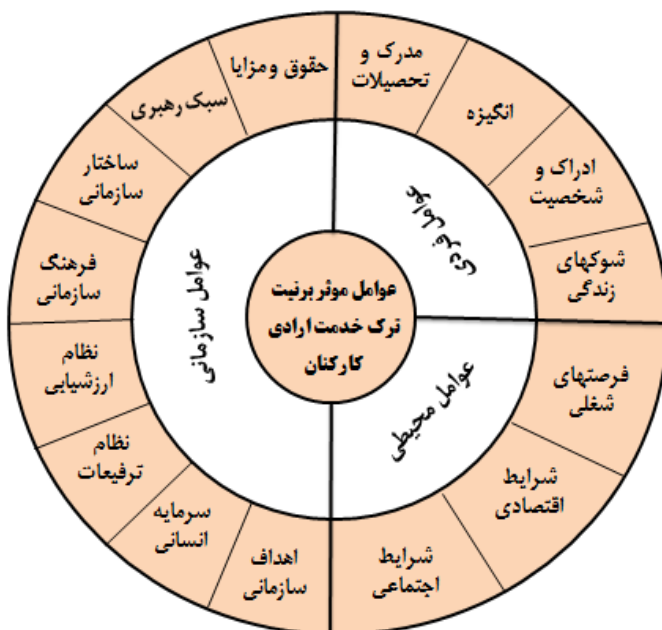
نتیجه	سطح معناداری	آماره t	میانگین	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۸۵۴	۳/۶۳۳	شرایط اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۹۷۰	۳/۳۷۳	عوامل محیطی

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، سطح معناداری به دست آمده برای عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی برابر با صفر است که از سطح خطای آلفا ۰/۰۵ کوچکتر می‌باشد و از طرفی آماره تی مشاهده شده بزرگتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرض صفر آزمون تی رد شده و فرض پژوهشگر مبنی بر سه دسته عوامل شناسایی شده مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان (فردی، سازمانی و محیطی) تأیید می‌گردد.

همچنین جدول فوق نتایج آزمون تی را برای هر یک از مؤلفه‌های مربوط به عوامل فردی، سازمانی و محیطی نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود هر چهار مؤلفه مدرک و تحصیلات، ادراک و شخصیت، انگیزه و شوک‌های زندگی به عنوان عوامل فردی مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان تأیید شده است. به علاوه هر ۸ مؤلفه حقوق و مزایا، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام ارزشیابی، نظام ترفیعات، سبک رهبری، سرمایه انسانی و اهداف سازمانی به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان تأیید گردیده است. در رابطه با عوامل محیطی شناسایی شده، سه مؤلفه فرصت‌های شغلی جایگزین، شرایط اجتماعی و شرایط اقتصادی به عنوان عوامل محیطی مؤثر بر ترک خدمت ارادی کارکنان تأیید شد، اما دو مؤلفه تغییرات فناوریانه محیط و شرایط سیاسی به عنوان عوامل محیطی مؤثر بر ترک خدمت ارادی کارکنان تأیید نگردیدند.

بدین ترتیب با توجه به نتایج آزمون تی، از ۱۷ عامل شناسایی شده در رابطه با نیت ترک خدمت ارادی کارکنان از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، ۱۵ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان در جامعه مورد مطالعه شناخته شدند.

بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به متغیرهای شناسایی شده به عنوان عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، الگوی تحلیلی نهایی تحقیق به صورت شکل ۲ ترسیم و تدوین می‌گردد.



شکل ۲: الگوی نهایی از عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان (منبع: نگارندگان)

نتایج تحلیل رتبه‌ای فریدمن

به منظور رتبه‌بندی ۱۵ عامل شناسایی شده مؤثر بر نیت ترک خدمت اداری کارکنان در سازمان مورد مطالعه از آزمون فریدمن استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمتی ارادی کارکنان

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها
۱	۲/۲۵	عوامل سازمانی
۲	۲/۱۷	عوامل فردی
۳	۱/۵۸	عوامل محیطی
رتبه‌بندی شاخص‌ها		
۱	۱۲/۲۵	انگیزه

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها
۲	۱۰/۱۷	سبک رهبری
۳	۹/۶۰	حقوق و مزایا
۴	۹/۰۴	فرصت های شغلی
۵	۸/۸۴	ادراک و شخصیت
۶	۸/۵۱	شوک های زندگی
۷	۷/۸۶	سرمایه انسانی
۸	۷/۷۸	شرایط اجتماعی
۹	۷/۷۰	نظام ترفیع و ارتقا
۱۰	۷/۴۱	شرایط اقتصادی
۱۱	۶/۶۲	ساختار سازمانی
۱۲	۶/۵۹	نظام ارزشیابی
۱۳	۶/۴۸	فرهنگ سازمانی
۱۴	۵/۹۸	اهداف سازمانی
۱۵	۵/۱۹	مدرک و تحصیلات

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فریدمن مشاهده می شود که عوامل سازمانی با میانگین رتبه ۲/۲۵ و عوامل فردی با میانگین رتبه ۲/۱۷ بیشترین اهمیت را در ترک خدمت ارادی کارکنان در جامعه مورد مطالعه دارند و عوامل محیطی با میانگین رتبه ۱/۵۸ در اولویت سوم قرار دارد. همچنین در سطح شاخص ها، در بین عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان، انگیزه با میانگین رتبه ۱۲/۲۵ بیشترین اهمیت را دارا بوده و در اولویت اول قرار دارد و بعد از آن سبک رهبری با میانگین رتبه ۱۰/۱۷ در اولویت دوم، حقوق و مزایا با میانگین رتبه ۹/۶۰ در رتبه سوم، فرصت های شغلی جایگزین با میانگین رتبه ۹/۰۴ در رتبه چهارم و ادراک و شخصیت با میانگین رتبه ۸/۸۴ در رتبه پنجم قرار دارند. پایین ترین اهمیت نیز به عواملی همچون اهداف سازمانی با میانگین رتبه ۵/۹۸ و مدرک و تحصیلات با میانگین رتبه ۵/۱۹ اختصاص دارد که در رتبه های ۱۴ و ۱۵ قرار دارند.

بحث و نتیجه گیری

به طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل متعددی از درون و بیرون سازمان می توانند

بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان تأثیرگذار باشند. در این تحقیق عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان در قالب عوامل فردی، سازمانی و محیطی شناسایی گردید. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی و عوامل فردی بیشتر از عوامل محیطی بر ترک خدمت ارادی کارکنان در جامعه مورد مطالعه تأثیر دارند.

در حوزه عوامل فردی، ۴ عامل مدرک و تحصیلات، انگیزه، ادراک و شخصیت و شوک‌های زندگی به عنوان عوامل مؤثر بر نیت ترک ارادی خدمت کارکنان شناخته شدند. این نتایج با یافته‌های مطالعه تانوا و همکارانش (۲۰۰۸) در چهار کشور اروپایی، قپانچی و آورووم (۲۰۱۰)، پژوهش مهرگان و سیدکلالی (۱۳۹۱) در صنعت ارتباطات همراه ایران و تحقیق آراستی و همکاران (۱۳۸۲) مطابقت دارد.

در حوزه عوامل سازمانی، ۸ عامل حقوق و مزایا، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام ارزشیابی، نظام ترفیعات، سبک رهبری، سرمایه انسانی و اهداف سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر نیت ترک ارادی خدمت کارکنان در جامعه مورد مطالعه شناخته شدند. این نتایج نیز با برخی از یافته‌های مطالعات پیشین از جمله پژوهش فرائحلیلی قپانچی و آورووم (۲۰۱۰) و مطالعه آریاسامی (۲۰۱۳) در بخش خصوصی مالزی همراستا می‌باشد.

در حوزه عوامل محیطی ۳ عامل فرصت‌های شغلی جایگزین، شرایط اجتماعی و شرایط اقتصادی به عنوان عوامل محیطی مؤثر بر ترک خدمت ارادی کارکنان در جامعه مورد مطالعه شناخته شدند. این نتایج با برخی از یافته‌های پژوهش قپانچی و آورووم (۲۰۱۰) و آراستی و همکاران (۱۳۸۲) همسو است.

در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش به تفکیک برای هر یک از عوامل مؤثر بر ترک خدمت ارادی کارکنان پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد‌های مرتبط با عوامل فردی:

برای کاستن از اثر منفی عوامل فردی بیشترین نقش را مدیریت منابع انسانی سازمان به ویژه در فرآیند گزینش و استخدام ایفا می‌کند. شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد، آشنا ساختن آنان با اهداف و مأموریت‌های سازمان و ماهیت آن در بدو استخدام می‌تواند بسیاری از مشکلات ناشی از عوامل فردی مثل ادراک، شخصیت، انگیزش و غیره را برطرف نماید. لذا در این مورد

پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

○ برگزاری آزمون‌های روان‌شناسی شخصیت و مصاحبه‌های روان‌شناختی با داوطلبان استخدام و جدی گرفتن نتایج حاصل از این آزمون و مصاحبه در گزینش نهایی افراد؛
○ شفاف‌سازی تعهدات سازمان نسبت به کارکنان و همچنین بیان انتظارات سازمان نسبت به کارکنان در بدو استخدام؛
○ قوانین و مقررات و ضوابط معینی و عادلانه‌ای برای ادامه تحصیل کارکنان تنظیم گردد؛ به طوری که هم باعث کاهش انگیزه کارکنان نگردد و هم برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان را برای توزیع مناسب نیروی انسانی در مشاغل و پست‌های مختلف مختل نسازد. در حال حاضر علی‌رغم وجود دستورالعمل‌های جامع برای ادامه تحصیل و پذیرش مدارک تحصیلی کارکنان، سازوکار و سیاست‌های روشنی برای مدیریت افرادی (مدیریت استعدادها) که ادامه تحصیل داده‌اند، وجود ندارد و اغلب افراد تحصیل کرده به ترک خدمت گرایش پیدا می‌کنند.

پیشنهادهای مرتبط با عوامل سازمانی

در اغلب پژوهش‌های انجام گرفته در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، عوامل سازمانی به عنوان مهمترین و اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان معرفی شدند که در این تحقیق نیز طبق نتایج عوامل سازمانی اهمیت بالایی نسبت به عوامل فردی و محیطی در نیت ترک خدمت کارکنان دارند. در این میان کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان دو نگرش اساسی در ترغیب کارکنان به ترک خدمت مطرح هستند که این دو نگرش اغلب تحت تأثیر عوامل سازمانی مختلفی مانند نظام پرداخت، رفتار مدیران، شرایط و محیط کاری، برخورد همکاران و... می‌باشند. از این رو افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از طریق بهبود عوامل سازمانی یکی از اقدامات مهمی است که می‌تواند در کاهش میل به ترک سازمان مفید باشد. عوامل سازمانی از جمله موانعی هستند که برطرف نمودن آن در کنترل سازمان است و در صورت خواست مقامات عالی و مدیریت ارشد سازمان می‌توان ترک خدمت ناشی از عوامل سازمانی را به حداقل رساند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد:

○ پرداخت مبتنی بر عملکرد بخشی از نظام حقوق و مزایا شود. از طریق اعطای پاداش، مزایا، امتیازات و تسهیلات برای افراد کارآمد و عملکرد بالا از نارسایی‌های نظام پرداخت که بدون در نظر گرفتن عملکرد کارکنان به تمامی کارکنان حقوق مشابهی پرداخت می‌شود، کاسته شود.

○ فرهنگ قوی که حامی ارزش‌های انسانی و اعتقادات و باورهای دینی افراد باشد، ایجاد و تقویت شود. فرهنگی که جو اعتماد را بر سازمان حاکم کند، روحیه کار گروهی و روحیه مسئولیت‌پذیری را تقویت نماید و بر همسویی ارزش‌ها و هنجارها تأکید نماید، فرهنگی است که می‌تواند در کاهش میل به ترک سازمان نزد کارکنان مؤثر باشد.

○ جدی گرفتن فرآیند ارزشیابی از سوی مدیران، استفاده از روش‌های ارزشیابی نوین مانند کارت امتیازی متوازن و ارزشیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند در کنار نظام ارزشیابی موجود راهکار سازنده‌ای باشد. در حال حاضر نظام ارزشیابی کارکنان، کارایی لازم را ندارد و علی‌رغم وجود یکی از نظام‌مندترین سیستم‌های ارزشیابی در سازمان، فرآیند ارزشیابی تقریباً صوری شده و نتایج لازم را به دنبال ندارد.

○ استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی، سبک حمایتی و سبک رهبری تحول‌آفرین توصیه می‌شود که در آن فرصت بیشتری برای کارکنان برای بروز توانمندی‌هایشان به وجود می‌آید. رفتارهای سلیقه‌ای، تعصب‌آمیز و عاری از اصل و سبک و منطق خاص و در برخی موارد رفتار خودکامه مدیران به شدت موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. سبک‌های آمرانه و دستوری و بی‌توجهی به مهارت و سطح توانایی کارکنان و عدم تفویض اختیار در افزایش میل به ترک سازمان نزد کارکنان مؤثر است. در این خصوص برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های رهبری نوین برای مدیران ارشد سازمان توصیه می‌شود.

○ مدیران به کارکنان به عنوان باارزش‌ترین دارایی و به عبارت دیگر سرمایه‌های انسانی سازمان نگریده شده و نسبت به سرنوشت سازمانی آنها حساس باشند و مسیر شغلی مدون و مشخصی بر آنان تدوین و ترسیم گردد. چنین نگرشی نسبت به کارکنان ضرورت مراقبت و نگهداری از کارکنان را منعکس می‌کند. چنین سازمان‌هایی نسبت به عملکرد و رفتار کارکنانشان حساس هستند، سعی دارند دلیل غیبت، تأخیر و یا ترک سازمان از سوی آنها را مورد بررسی قرار دهند. از سوی دیگر در سایه چنین نگرشی سازمان‌ها نسبت به توسعه سرمایه‌های انسانی خود و رشد و بالندگی آنها حساس می‌باشند و این امر موجبات انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می‌آورد.

پیشنهاد‌های مرتبط با عوامل محیطی

عوامل محیطی مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان چندان در اختیار و کنترل سازمان نیستند و

اغلب مراجع ذیصلاح تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری مانند مجلس و دولت هستند که می‌توانند تدابیر لازم در جهت کاهش تورم و افزایش قدرت خرید مردم، اجرای نظام هماهنگ پرداخت‌ها و همسان‌سازی حقوق سازمان‌های مختلف در جهت بهبود شرایط اقتصادی اتخاذ کنند. از طرف سازمان نیز اقداماتی قابل انجام است؛ از جمله بالا بردن جایگاه، شأن و منزلت کارکنان سازمان با برگزاری همایش، بزرگداشت، تجلیل از فرماندهان و کارکنان در جمع مردم و پخش برنامه‌های فرهنگی در مورد مأموریت‌های سازمان از طریق رسانه ملی.

در نهایت به نظر می‌رسد با توجه به پویایی‌های سازمانی و محیطی، سیاست‌های سنتی مدیریت منابع انسانی جوابگوی رفتارهای پیچیده انسانی در عصر امروز نمی‌باشد. مقوله ترک خدمت کارکنان، مسأله‌ای پویا است که از حلقه‌های علی متعددی تشکیل شده است. سازمان‌ها برای فائق آمدن بر این چالش ناگزیرند تا نگاهی راهبردی و پویا به این مسأله داشته باشند و صرفاً توجه خود را به عوامل درون‌سازمانی معطوف نسازند.

با توجه به یافته‌های این تحقیق و بر اساس خلأهایی که محقق در انجام پژوهش احساس نمود، انجام پژوهش در زمینه بررسی رابطه علی بین عوامل فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شده در این تحقیق با نیت ترک خدمت ارادی کارکنان و مطالعه نگرش مدیران عالی سازمان در خصوص تمایل به ترک خدمت ارادی کارکنان را به پژوهشگران در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌نماید.

فهرست منابع

- آراستی، محمدرضا، باخدا، محمد، حسینی، سید جواد و کرمی پور، محمدرضا. (۱۳۸۲)، موانع رضایت‌مندی نیروی انسانی دانشگر در شرکت‌های High-Tech ایران، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازس صنایع ایران.
- افجه، سیدعلی اکبر و صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ۸۰-۱۱۲.
- توکلی‌نژاد، حسن؛ جزنی، نسرین؛ معمارزاده، غلامرضا و افشارکاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۱۵۵-۱۸۵.
- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۹۰)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رسولی، رضا، شهبایی، بهنام و صفایی، مهناز. (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور، نشریه مدیریت دولتی، ۴(۹)، ۲۷-۴۲.

مهرگان، محمدرضا و سیدکلایی، نادر. (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط میان عوامل مؤثر بر ترک خدمت دانشگران ICT در صنعت ارتباطات همراه ایران با استفاده از متدولوژی نقشه‌های شناختی فازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، ۲۵-۴۴.

هله، رابرت. (۱۳۸۳)، مدیریت کارکنان، ترجمه سعید علی میرزایی، تهران: نشر سارگل.

Abelson, M.A.(1987), Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, 9,pp:331-341.

Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), Understanding attitudes and predicting social behaviors, New Jersey:Prentice-Hall.

Aamodt, M.G. (1999), *Applied Industrial/Organizational Psychology*, 3rd ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Armknrecht, P.A. & Early, J.F. (1972), Quits in Manufacturing: A Study of Their Causes. *Monthly Labour Review*, 95(11): 31-37.

Arokiasamy, Anantha Raj A. (2013), A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (11).pp: 1532-1541.

Bajpai, N. & Srivastava, D. (2004), Sectorial Comparison of Factors Influencing Job Satisfaction in Indian Banking Sector. *Singapore Management Review*, 26(2): 89-99.

Bergmann, T.J. and V.G. Scarpello, (2001). *Compensation Decision Making*, 4th ed., Harcourt, Fort Worth, TX.

Blau, G.,Boal, K. (1989), Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.

Blum, T.C., Gilson, L.L & Shalley, C.E. (2000), Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intent to Turnover. *Academy of Management Journal*, 43(2): 215-224.

Borstorff, P.C. & Marker, M.B. (2007), Turnover Drivers and Retention Factors Affecting Hourly Workers: What is Important? *Management Review: An International Journal*, 2(1): 14-27.

Culpin, O. & Wright, G. (2002), Women Abroad: Getting the Best Results from Women Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 784-801.

Dess G.D and Shaw J.D (2001), Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 26 (3), pp: 446-456.

Dobbs, K. (2001), Knowing How to Keep Your Best and Brightest

- Workforce.[Online]Available:http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FXS/is_4_80/ai_73553657/. Accessed: 28 January 2010.
- Feldman, D.C. & Ng, T.W.H. (2007), Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3):350-377
- Forrest,DJ.(1999), Employer Attitude: the Foundation of Employee Retention, <http://www.keepemployees.com/WhitePapers/attitude.pdf>.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011), Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004), Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Goman, C.K.(2000), *The Human Side of High-Tech. Lessons from the Technology Frontier*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gopinath, C. and Becker, T.E. (2000), Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships under Conditions of Divestiture. In *Journal of Management*, v26, pp. 63-83.
- Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T. (2002), Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp:268-279.
- Hay, M.(2002), Strategies for Survival in the War of Talent, *Career Development International*.7(1).pp:52-55
- Hom, P.,Griffeth, R. (1995), *Employee turnover*. Cincinnati, Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Kevin MM, Joan LC, Adrian, J.W.(2004), Organizational Change and Employee Turnover, *Personnel Review*, 33 (2), 161-166.
- Kopelman, R. E., Rovenpor, J. L., & Millsap, R. E. (1992), Rationale and construct validity evidence for the Job Search Behavior Index: Because Intentions (and new year's resolutions) Often Come to Naught, *Journal of Vocational Behavior*, 40, pp. 269–287.
- Lambert, E.G., N. Hogan and S.M. Barton,(2001), The of Voluntary Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Assessment Model Sample of Workers, *The Social Science Journal*, 38(02).pp: 233-250.
- Lee, P.C (2000), Turnover of Information Technology Professionals: a Contextual model, *Accounting, Management and Information Technology*, 10, pp: 101–124.
- Levine, D. (1995), *Re-Inventing the Workplace: How Business and Employers Can Both Win*. Washington, DC: Brookings Institution

- Luthans, F. (1995), *Organizational Behaviour*. 7th ed. McGraw-Hill
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998), Turnover. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-82.
- Mak, B.L. and Sockel, H. (2001), A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention, *Information and Management*.No.38.PP:265-276.
- Michaud, L. (1999), Turn the Tables on Turnover: Five Keys to Maximum Retention. *Home Healthcare Nurse Manager*, 4(5), 26-27.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absentees, and Turnover*, San Diego, CA: Academic Press.
- Peterson, S. L. (2004), Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3),pp: 209–227.
- Pergamit, M.R. & Veum, J.R. (1999), What is a Promotion? *Industrial and Labour Relations Review*, 52(4):21.
- Shamsuzzoha, A. H. M., & Shumon, M. R. H. (2007), Employee Turnover- a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh, *Manufacturing Engineering*, 6(3), 64-68.
- Sherman, J. D. (1986), The Relationship Between Factors in the Work Environment and Turnover Propensities Among Engineering and Technical Support Personnel, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33, pp: 72-78.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publications, 62.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2002), Practical Retention Policy for the Practical Manager. *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.
- Tanova, Cem., and Holtom, Brooks C.(2008), Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9,pp:1553–1568
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-analytic Findings, *Personnel Psychology*, 43, pp:259–293.
- Thomas, Kenneth W. (2000), *Intrinsic Motivation at Work—Building Energy and Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Thornron, D.(2003). Employee Retention, *Management Development*,15, pp:1-5.
- Weisberg, J. and A. Kirschenbaum, (2002), Gender and Turnover: A re-Examination of the Impact of Sex on Intent and Actual Job Changes. *Human*

Relations.46(8): 487-1006.

Winterto, J. (2004), ' A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention, Human Resource Development International.7(3).pp:371-390.

Zheng, C. and Lamond, D. (2010), Organizational Determinants of Employee Turnover for Multinational Companies in Asia, Asia Pacific Journal of Management, 27: 423-443.