Designing the Model of Knowledge Workers Turnover In Khorasan Razavi Oil Products Distribution Company

Reihaneh hashemzehi*[1] _ Reza Najafbeygi[2] _ Mohammadreza Zabihi[3]

Abstract:

In the current economic conditions of the country, retaining knowledge workers is one of the most important future challenges for organization, especially in the knowledge-based organizations. So, this study aimed at designing a knowledge worker turnover model. The mixed method has been used in this research. In order to collect data, three-stage Delphi technique, semi-structured interviews and research background were used in qualitative section and structural equations were used in the quantitative section. Based on the findings of qualitative section of the research, 7 factors including: environmental, organizational and structural, occupational, individual, legal, ideological and managerial factors, 35 components and 167 items were identified. The results of structural equations showed that model of turnover of knowledge workers in Oil Products Distribution Company Includes environmental, structural, occupational, legal, ideological factors, among which the structural factor was the most important and the legal factor was the least in the ranking.

Keywords: Turnover, Knowledge worker, Knowledge-Based Organizations, Khorasan Razavi Oil Products Distribution Company

1. Ph.D of Human Resource Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding Author: hashemzehi.r@gmail.com

2. Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. rezanajafbagy@yahoo.com

3. Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. mohammadrezazabihi@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۱۵

طراحی مدل ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان رضوی

ریحانه هاشم زهی*۱- رضا نجف بیگی۲- محمدرضا ذبیحی۳

چکیده

در شرایط اقتصادی موجود کشور، نگهداری کارکنان دانشی از مهم‌ترین چالش سازمان‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شود. لذا، طراحی مدل ترک خدمت کارکنان دانشی هدف پژوهش حاضر قرار گرفت. در این پژوهش روش تحقیق آمیخته مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک سه مرحله‌ای دلفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پیشینه پژوهش در بخش کیفی و دربخش کمی نیز از معادلات ساختاری استفاده گردید. بر اساس یافته‌های بخش کیفی، هفت عامل محیطی، سازمانی و ساختاری، شغلی، فردی، قانونی و حقوقی، ارزشی-عقیدتی و مدیریتی، ۳۵ مؤلفه و ۱۶۷ گویه در ترک خدمت کارکنان دانشی شناسایی شد. نتایج حاصل از معادلات ساختاری در بخش کمی نشان داد که مدل ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی شامل عوامل محیطی، ساختاری، شغلی، قانونی-حقوقی و ارزشی -عقیدتی می‌باشد که از بین آنها عامل ساختاری مهم‌ترین عامل در ترک خدمت کارکنان دانشی بود و عامل قانونی -حقوقی آخرین رتبه را به خود اختصاص داد.

واژگان کلیدی: ترک خدمت، کارکنان دانشی، سازمان‌های دانش‌بنیان، شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان رضوی

۱. دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. نویسنده مسئول : hashemzehi.r@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. rezanajafbagy@yahoo.com
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران. mohammadrezazabihi@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

با حرکت به سمت اقتصاد دانشی شیوه‌های سنتی اداره سازمان‌ها کم‌رنگ‌تر شده و دانش و اطلاعات کارکنان دانش‌محور، جای مزیت‌های مبتنی بر مواد خام و صنایعی مانند فولاد و نفت را گرفته است (افجه و غفاری،۱۳۹۲). بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌ها بتوانند در قرن ۲۱ ام کارکنان دانشی خود را به‌طور مؤثر مدیریت نمایند، در غیر این صورت مزیت خود را از دست خواهند داد (Kabayashi & et al, 2020). حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای موفقیت مستمر یک سازمان امری حیاتی است (Bussin & Brigman, 2019). نیروی دانشی شالوده سرمایه فکری سازمان را تشکیل می‌دهد. این سرمایه نمایانگر یک منبع تجدید و نوآوری برای سازمان محسوب می‌شود که توانایی درک موضوعات را دارد و قادر است از دانش خود و تجاربی که کسب می‌کند مزیت بیافریند (Nawaz, & et al, 2019). محیط رقابتی کسب‌وکار نیاز سازمان‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان دانشی آشکار می‌سازد (اخوان و همکاران ، ۱۳۹۸).

امروزه سازمان‌ها دانش را به‌عنوان منبع استراتژیک برای خود قلمداد می‌کنند و بر این باورند، برای اینکه در عرصه رقابت باقی بمانند باید قابلیت‌ها و منابع فکری خود را مدیریت کنند (رجب‌بیگی و حسنی، ۱۳۹۳). امروزه دانش سازمانی و کارکنان دانشی به منبع‌ها و دارایی‌های سازمانی منتقل‌شده‌اند (میرزایی و نظری، ۱۳۹۹). کاردانشی غیرتکراری و نتیجه محور است و نیاز به یادگیری مستمر، شهود، تخیل و تفکرات جدید دارد. به‌علاوه شامل تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و به‌کارگیری تجربه تخصصی برای حل مسائل، خلق ایده‌ها و یا ارائه محصولات و خدمات نوین است (رجایی و بنایی،۱۳۹۷). یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود، کارکنان دانشی را در سطح مطلوبی از رضایت شغلی نگه‌دارند (Malkawi, 2017).

مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان دانشی بیشتر از سایر کارکنان، شایستگی فهم دانش کاری را دارا هستند، این افراد می‌توانند دانش را جمع‌آوری، ترکیب و به‌کارگیرند (Arjoon et al, 2016). اکثر مطالعات در مورد کارکنان دانشی در دنیای غرب صورت گرفته است، اما بسیاری از کشورهای درحال‌توسعه ازجمله ایران که اغلب به‌وسیله افزایش یک عامل دانشی در اقتصاد خودشان حمایت می‌شوند، ضروری است که به بررسی مدیریت این منابع باارزش بپردازند. بهره‌وری کارکنان دانشی برخلاف بهره‌وری سایر کارکنان، موضوع کیفیت و کمیت خروجی می‌باشد زیرا ماهیت کاردانشی، فکری است (Drucker, 199; Laihonen et al, 2015). امروزه کارکنان دانشی به افرادی اطلاق می‌شود که در فرایند ایجاد گسترش و کاربرد دانش فعالیت دارند (Yao & Fan, 2015). نیروی انسانی مهم‌ترین منابع سازمان هستند اما همه آنها منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان نیستند (Tho, 2014).

علیرغم اهمیت و حساسیت بسیار بالای موضوع در میان تحقیقات انجام‌گرفته پیرامون مسائل مربوط به کارکنان دانشی، در کشور ما کمتر به مبحث عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی پرداخته‌شده است. چالش دنیای کسب‌وکار امروز به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

انسانی ارزشمند تولیدکننده این دانش است. (چرختاب مقدم و همکاران، ۱۳۹۸) موتور محرک اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌های دانش‌بنیان هستند که نقش کلیدی در توسعه این اقتصاد دارند . این شرکت‌ها با نیروی انسانی توانمند خود، در هم‌افزایی علم و ثروت و توسعه اقتصاد دانش‌محور نقش دارند. یکی از مشـکلات این شرکت‌ها موضوع عدم پایداری کارکنان دانشی است (الیاسی و همکاران، ۱۳۹۴) بیشتر سـازمان‌ها منابع انسـانی خود را به‌صورت یکسان مدیریت می‌کنند. یعنی، بین کارکنان دانشی با سایر کارکنان تفاوتی قائل نمی‌شوند که خود می‌تواند عواقب گوناگونی ازجمله نارضایتی شغلی، تمایل به ترک کار، کاهش تعهد کاری و... را در پی داشته باشد (بابا شاهی وهمکاران، ۱۳۹۶).

تمایل به ترک خدمت منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین اسـت (Chen, 2020). قصـد ترک خدمت هم سـازمان و هـم کارکنان را تحت تأثیـر قرار می‌دهد (Shareef & Atan, 2019). برای به حداقل رسـاندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سـازمان بررسـی عوامل مؤثر بر آن از اهمیت زیادی برخوردار است (Oh, 2020). ضروری است که سازمان‌ها با شناسـایی عوامل مؤثر بر عدم ماندگاری و ترک خدمت منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان دارایی کلیدی(کارکنان دانشـی) خود را حفظ و توسعه دهند(رنجبر و شفیع‌زاده،۱۳۹۴) سازمان‌ها باید عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی را بررسی نمایند تا اقدامات پیشگیرانه برای جابه‌جایی آن‌ها را اتخاذ نموده و ماندگاری آنها را افزایش دهند (Lin & Deng, 2019). در یک تعریف جامع نگهداشت منابع انسانی، مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان بوده که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را به‌کارگیرند تا با ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان مانع انتقال آنان به سازمان دیگر شـوند (میرسپاسی، ۱۳۹۳). در ادامه پیشـینه و برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق حاضر موردبررسی قرارگرفته است که خلاصه آن‌ها در جدول(۱) آمده است.

بر اسـاس پیشینه تحقیق در جدول (۱)، ادبیات موضوع، تحلیل وضع سازمان مورد نظر و با توجه به سـطوح تجزیه‌وتحلیل سـازمان و نظر خبـرگان در مصاحبه اولیه، مـدل مفهومی اولیه پژوهش (شکل۱)، شامل عوامل، مؤلفه‌ها و گویه های پیشنهادی تدوین شد و در مرحله اول دلفی به خبرگان ارائه شـد. عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشـی در مدل اولیه مفهومی تحقیق شامل عوامل محیطی، سـازمانی، ساختاری، شـغلی، فردی، قانونی- حقوقی بود. با توجه به آنچه بیان شد، سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی جامع عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی خراسان رضوی کدام است؟

سؤالات فرعی که پژوهش حاضر در شرکت مذکور، به دنبال پاسخگویی به آن می‌باشد به شرح ذیل می باشد :

۱- میزان اهمیت هر یک از عوامل مؤثر شناسایی‌شده بر ترک خدمت کارکنان دانشی به چه صورت است؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول۱
پژوهش‌های پیشین در حوزه ترک خدمت کارکنان دانشی

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی
۱	Abasaltian	(۲۰۱۵)	سیستم ارزیابی عملکرد، ارتباطات، توسعه و آموزش،تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل، سیاست‌های استخدامی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، پاداش و حقوق
۲	رسولی و رشیدی	(۱۳۹۵)	سیاست‌های منابع انسانی شامل توسعه مهارت‌ها، جبران خدمات، فرصت‌های مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت
۳	امیری و همکاران	(۱۳۹۲)	عوامل محیطی، شخصی، ساختاری رضایت شغلی و تعهد سازمانی
۴	احمدی وهمکاران	(۱۳۹۲)	عدم امنیت شغلی، سیستم پرداخت، عدم ارتقای مناسب
۵	افجه و غفاری	(۱۳۹۲)	مسیر شغلی و ارتقای مناسب سازمانی، فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری ، توسعه ارتباطات، استقلال در عمل، سیستم پرداخت و پاداش، شغل چالشی
۶	چمانی و همکاران	(۱۳۹۱)	عوامل سازمانی، فردی، شغلی
۷	اصیلی و قدیریان	(۱۳۸۵)	برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش منزلت شغلی و عوامل مدیریتی
۸	Reddy & Govender	(۲۰۱۴)	سیستم پرداخت مناسب و عادلانه، کار چالشی، توانمندسازی و توسعه سیاست‌های کاری منعطف
۹	Muo	(۲۰۱۳)	طراحی شغل باهدف افزایش انگیزاننده‌های درونی، پاداش‌های مالی رقابتی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی، عدالت، احترام، محیط مناسب، اقدامات رهبری (عوامل مدیریتی) و عوامل ساختاری
۱۰	Chandranshu & Ruchi	(۲۰۱۲)	شایسته‌گرایی و رابطه گرایی، پاداش،توسعه‌گرایی و توجه به پیشرفت مسیر شغلی
۱۱	Carleton	(۲۰۱۱)	محیط کار چالشی و معنادار، توسعه مسیر شغلی و فراهم آوردن منابع مناسب، افزایش مشارکت و محیط حمایتی
۱۲	Price	(۲۰۰۶)	فرصت‌های شغلی، یکنواخت بودن کار، حمایت اجتماعی، پرداخت،عدالت توزیعی، آموزش‌های عمومی، مسئولیت خانوادگی، فرصت‌های ارتقاء و تعهد شغل
۱۳	Winterton	(۲۰۰۴)	رضایت شغلی،تعهد سازمانی،فرصت‌های بازار کار
۱۴	Mowday	(۱۹۸۲)	گزینه‌های جایگزین،توقعات شغلی و شرایط اقتصادی و بازار کار
۱۵	Mobley	(۱۹۷۷)	سایر فرصت‌های شغلی،رضایت شغلی،هزینه ترک سازمان
۱۶	Maertz & Champion	(۱۹۹۸)	رضایت شغلی، اندازه سازمان،گزینه‌های شغلی جایگزین، سازگاری شغل و دیگر نقش‌ها(مثل نقش اجتماعی یا خانوادگی) احساس عاطفی، تنوع شغلی
۱۷	Lee & Michel	(۱۹۹۹)	شوک‌های وارده به کارکنان، رضایت شغلی و فرصت‌های شغلی
۱۸	طیبی و خدا بخشی	(۱۳۹۶)	عوامل فردی(سابقه خدمت،توانمندی تخصصی،رضایت و تعهد شغلی) عوامل سازمانی (سبک رهبری، برند شرکت، فرصت مشارکت، حمایت، ماهیت شغل، برنامه توانمندسازی، فرهنگ و ساختار سازمانی، نظام پاداش) و عوامل محیطی (بازار کار،آثار شغلی، قوانین و مقررات)
۱۹	خیراندیش و همکاران	(۱۳۹۶)	انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد
۲۰	Francis	(۲۰۱۲)	مشوق‌های مالی، مهارت رهبری، فرصت‌های رشد حرفه‌ای
۲۱	Martin	(۲۰۱۱)	پیشرفت کار راهه شغلی،مشوق‌ها و پاداش‌های مالی

(تنظیم از پژوهشگران)

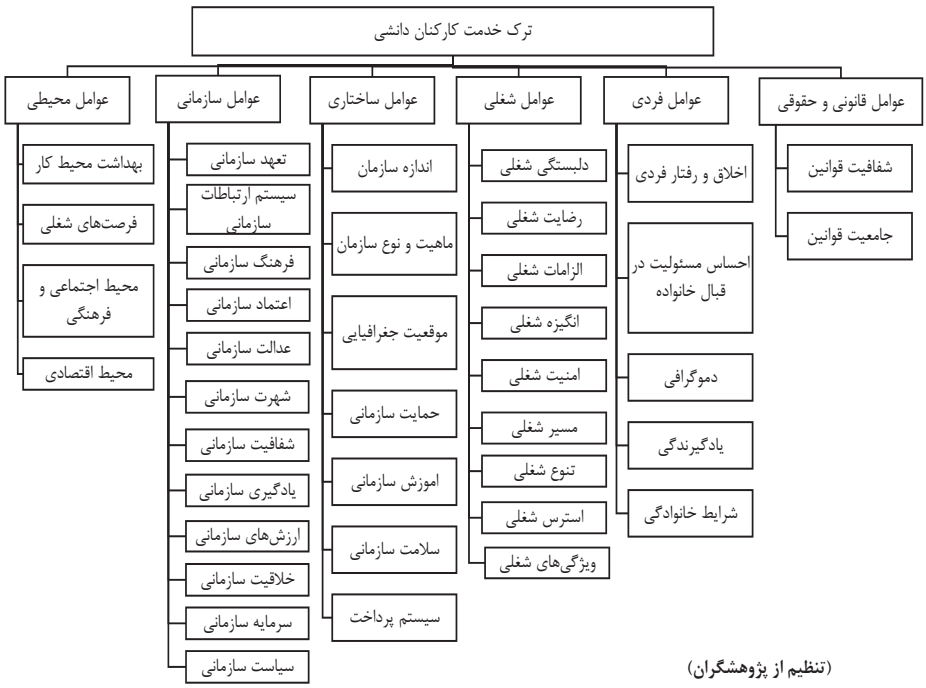
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۲- مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی چیست؟

روش‌شناسی

هـدف اصلی پژوهش حاضر شناسـایی و طراحی مدل عوامل مؤثر بـر ترک خدمت کارکنان دانشـی در شـرکت پخش فرآورده‌های نفتی خراسـان رضوی بوده است. ازلحاظ روش یک تحقیق ترکیبی (آمیخته) و ازنظر هدف در گروه پژوهش‌های توسعه‌ای - کاربردی میباشد. درواقع در بخش اول و به‌منظور طراحی و توسعه مدل مفهومی تحقیق، از مطالعه و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و درنهایت از روش دلفی که یک رویکرد کیفی است استفاده شد و در بخش دوم، مدل به‌دست آمده از بخش اول، با رویکرد کمّی و با اسـتفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسـنجی و مورد ارزیابی قرارگرفته شد. لازم به ذکر است جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شـامل گروه خبرگان (پانل دلفی) بود که به‌صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و قضاوتی برگزیده شدند. پانل دلفی تحقیق حاضر شامل ۲۵ نفر از خبرگان که متشکل از

شکل۱
مدل مفهومی تحقیق: عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور



(تنظیم از پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مدیران ارشد شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت بودند. روش دلفی به کار رفته در این تحقیق از سه مرحله تشکیل‌شده است. در مرحله اول مجموعه‌ای از سئوالات یا گویه‌ها برای هر یک از عوامل و مؤلفه‌های موضوع تحقیق در قالب پرسشنامه تهیه و برای تمام افراد خبره ارسال شد و از آنان خواسته شد تا معنی‌داری یا عدم معنی‌داری عوامل، مؤلفه‌ها و هر یک از گویه‌ها را مشخص نمایند (البته در این مرحله توسط مصاحبه‌های صورت گرفته، پیشنهادها و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان نیز در رابطه با عوامل، مؤلفه‌ها و گویه‌ها نیز اخذ شد و درنتیجه برخی از آنان تغییر کردیا اضافه شد). در مرحله دوم پرسشنامه دیگری برمبنای نتایج حاصل از مرحله اولیه دلفی تهیه گردید که در این پرسشنامه عوامل، مؤلفه‌ها و گویه‌های قابل‌قبول در مرحله اول به‌صورت یک طیف مورد ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله سوم گویه‌های مؤلفه‌هایی که معنی‌دار بوده و به‌طور متوسط امتیازی بالاتر از ۴ را کسب نموده بودند، در پرسشنامه دلفی مرحله سوم جانمایی شد و از پاسخ دهندگان خواسته‌شده بود تا در این مرحله دوباره نسبت به امتیازدهی به هر گویه در یک طیف پنج‌درجه‌ای اقدام نمایند. با توجه به وجود اجماع بین اعضای خبرگان، مراحل دلفی متوقف‌شد و پس از چند نوبت تکمیل پرسشنامه و اصلاح آن،گویه‌های حاصل به پرسشنامه نهایی تحقیق منتقل گردید و برای اجرا در بخش کمی و توزیع در بین کارکنان دانشی شناسایی‌شده در شرکت مذکور آماده شد. در این پژوهش برای تعیین اتفاق‌نظر اعضای پانل دلفی از معیار ارائه‌شده از سوی فینک (۱۹۸۴) استفاده گردید. طبق این معیار حداقل ۵۰ درصد از اعضای پانل دلفی باید موافقت خود را با متغیرهای تحقیق یا مدل مفهومی طراحی‌شده اعلام نمایند.

با توجه به مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده با خبرگان توسط محققین و نبود اجماع نظر بین پنل دلفی در خصوص اینکه چه کسانی از جامعه آماری مذکور جزء کارکنان دانشی محسوب می‌شوند، محققین بر اساس پیشینه تحقیق ویژگی‌های کارکنان دانشی را تهیه و در قالب پرسشنامه طی تکنیک سه مرحله‌ای دلفی به اجماع نظر در بین خبرگان در خصوص ویژگی‌های کارکنان دانشی رسیدند. مؤلفه‌ها و گویه های شناسایی‌شده شامل ۹ مؤلفه (تخصص، خصوصیات رفتاری، مهارت، نوجویی، یادگیرندگی، شخصیت، ارتباطات، آرمان‌گرایی و قانون‌شناسی) در قالب پرسشنامه تدوین و به‌منظور شناسایی کارکنان دانشی در بین کارکنان شرکت مذکور توزیع گردید. بر این اساس و طبق اطلاعات دریافتی، در این شرکت ۶۵۵ نفر ازکارشناسان و مدیران مشغول فعالیت می‌باشند، که بر اساس یافته‌های حاصل از سنجش پرسشنامه شناسایی کارکنان دانشی، از این تعداد ۱۵۵ نفر کارمنددانشی (شامل تعداد ۴۵ مدیر دانشی و ۱۱۰ کارشناس دانشی) شناسایی شدند. بعد از شناسایی کارکنان دانشی، به‌منظور انجام مرحله کمی تحقیق، باتوجه به حجم جامعه آماری این تحقیق که تقریباً بزرگ بوده و بررسی نظرات تمام افراد جامعه آماری به لحاظ دسترسی، زمان، هزینه اقتصادی و کاهش دقت مقدور نبود، با استفاده از تکنیک‌های آماری سعی شد تا به نمونه‌هایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دسترسی پیدا کنند که استخراج نتایج از آن‌ها با اعتماد لازم همراه باشد و به‌منظور افزایش دقت از جامعه هدف نمونه‌ای احتمالی انتخاب شد و با کمک نرم‌افزار نمونه‌گیری Ncss-Pass و لحاظ نمودن مقیاس متغیرهای تحقیــق حاضر، که از یک مقیاس فاصله‌ای پیروی می‌نمایند، برای تعیین حجم نمونه کل از روابط روبرو استفاده گردید:

$$n=\frac{Npq}{(N-1)D+pq}$$

که در آن p نسبت موافقین با موضوع موردبررسی (که قبل از انجام پژوهش برای محقق نامشخص بود) q=1-p و $D=\frac{B^2}{4}$ کران خطا است. با توجه به مطالب فوق‌الذکر، اگر B=۰/۰5 و p=۰/5 انتخاب شود و نیز با توجه به حجم جامعه آماری که از ۱۵۵ نفر تشکیل می‌شود، خواهیم داشت:

$$n=\frac{155\times0/5\times0/5}{(155-1)\times0/000625+0/5\times0/5}=111/9$$

در خصــوص روایــی و پایایی در بخش کیفی با طراحی نظام‌منــد و به‌کارگیری نظر خبرگان و انجــام اصلاحات چندباره و اعمال نکاتی همچون چندجنبه نگری، اعتبار یابی یا بازبینی توســط مصاحبه‌شوندگان و مرور همتا بررسی و تأیید شد. به عبارتی برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررســی‌های لازم شــامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفت. هم‌چنین جهت سنجش پایایی ابزار تحقیق (عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی) از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شــد. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشــنامه عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان دانشــی ۰/۹۱ حاصل گردید که نشــان از پایایی بالای ابزار سنجش دارد. بعد از فرایند سه مرحله‌ای دلفی، بر اساس نظرات پانل دلفی در سطح عوامل، مؤلفه‌ها و گویه‌ها تغییراتی شامل اضافه یا حذف از مدل اولیه، شکل(۱) اعمال شد که به دلیل گستردگی نتایج دلفی در مراحل اول تا سوم و عدم امکان بیان تمامی نتایج دلفی از ذکر آن خودداری شــده اســت. شــکل(۲) مدل مستخرج از تکنیک دلفی پژوهش حاضر می‌باشد.

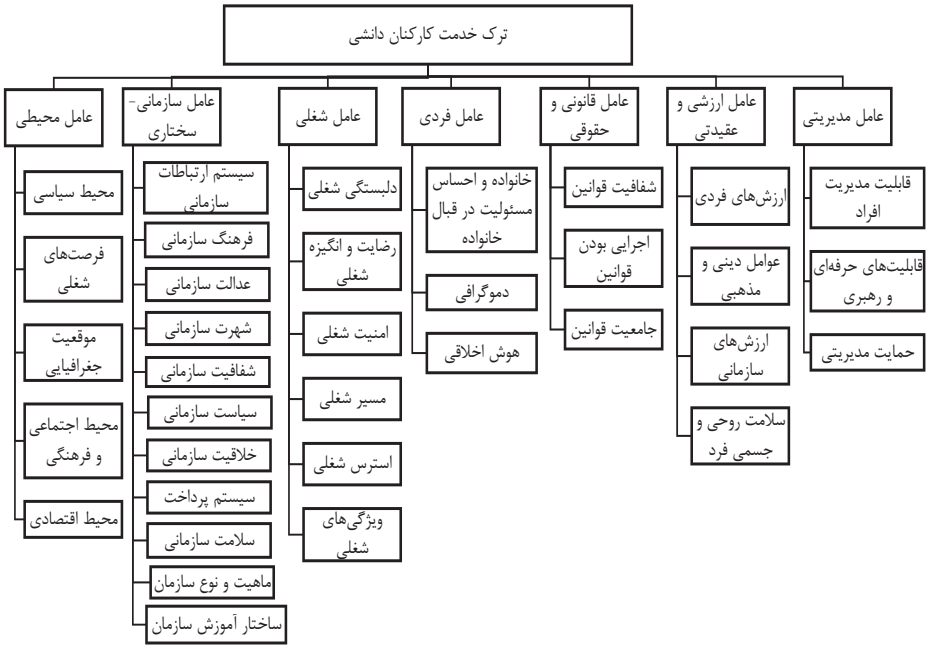
یافته‌ها

همان‌طور که درروش شناســی تحقیق اشاره شد، برای شناسایی عوامل ترک خدمت کارکنان دانشی در این پژوهش از تکنیک سه مرحله‌ای دلفی استفاده شده است. بعد از اتمام تکنیک دلفی پیشنهادهایی از سوی خبرگان ارائه شد که نتیجه آن در سطح عوامل اضافه نمودن عامل مدیریتی و عامل ارزشــی-عقیدتی در مدل تحقیق و ادغام دو عامل ســازمانی و ساختاری است. درمجموع و برمبنــای یک جمع‌بندی کلی از نتایج مراحل دلفی، برای اندازه‌گیری عوامل ترک خدمت کارکنان دانشی از ۷ عامل، ۳۵ مؤلفه و ۱۶۷ گویه بهره‌گیری شد که درواقع مدل این تحقیق را تشکیل داد. در ادامه با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به تجزیه‌وتحلیل داده‌های گردآوری‌شده پرداخته شد و درنهایت از نتایج حاصل‌شده جهت آزمون سئوالات تحقیق استفاده شد. لازم به ذکر است در این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شکل۲

مدل عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی مستخرج از تکنیک سه مرحله‌ای دلفی



(منبع: یافته‌های پژوهش)

پژوهـــش جهت داده‌آمایی و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 21.0 و نرم‌افزار قدرتمند آماری STATISTICA 11.0 بهره گرفته شد. مدل‌یابی معادلات ساختاری روشی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار است. بعد از اجرای مدل مرتبه اول مشخص شد که برای برخی مؤلفه‌ها t<۱/۹۶ و لذا این مؤلفه‌ها معنی‌دار نیستند. همچنین بار عاملی برخی از مؤلفه‌ها کوچک‌تر از ۰/۵ بود که نشـــان می‌دهد از قدرت کافی برای تبیین متغیرهای پنهان خود برخوردار نبوده و حذف شدند. در ادامه مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم موردبررسی قرارمی‌گیرد که شامل عوامل مختلف به‌عنوان متغیرهای پنهان مرتبه اول و مؤلفه‌های هر یک از آن‌ها به‌عنوان متغیرهای آشکار اســـت. در این مدل همچنین یک متغیر پنهان مرتبه دوم یعنی ترک خدمت کارکنان دانشـــی نیز وجود دارد. پس از اجرای مدل مرتبه دوم مشخص شد برای دو عامل فردی و مدیریتی t<۱/۹۶، لذا این دو عامل معنی‌دار نیستند و از مدل حذف می‌گردند. سپس مدل مرتبه دوم پس از اصلاحات به همراه ضرایب استانداردشده شکل (۳) به‌دست‌آمده آمد که در آن برای ضرایب همه مؤلفه‌ها و عوامل t>۱/۹۶، لذا کلیه مؤلفه‌ها و عوامل معنی‌دار هست

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در جدول(۲) شـــاخص‌های برازش مدل مرتبه دوم ارائه شـــده است که تمام شاخص‌ها در محدوده مطلوب قراردارند. بنابراین مناســـب بودن مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم ترک خدمت کارکنان دانشـــی در برازش به داده‌های گردآوری‌شده تأیید می‌شود.

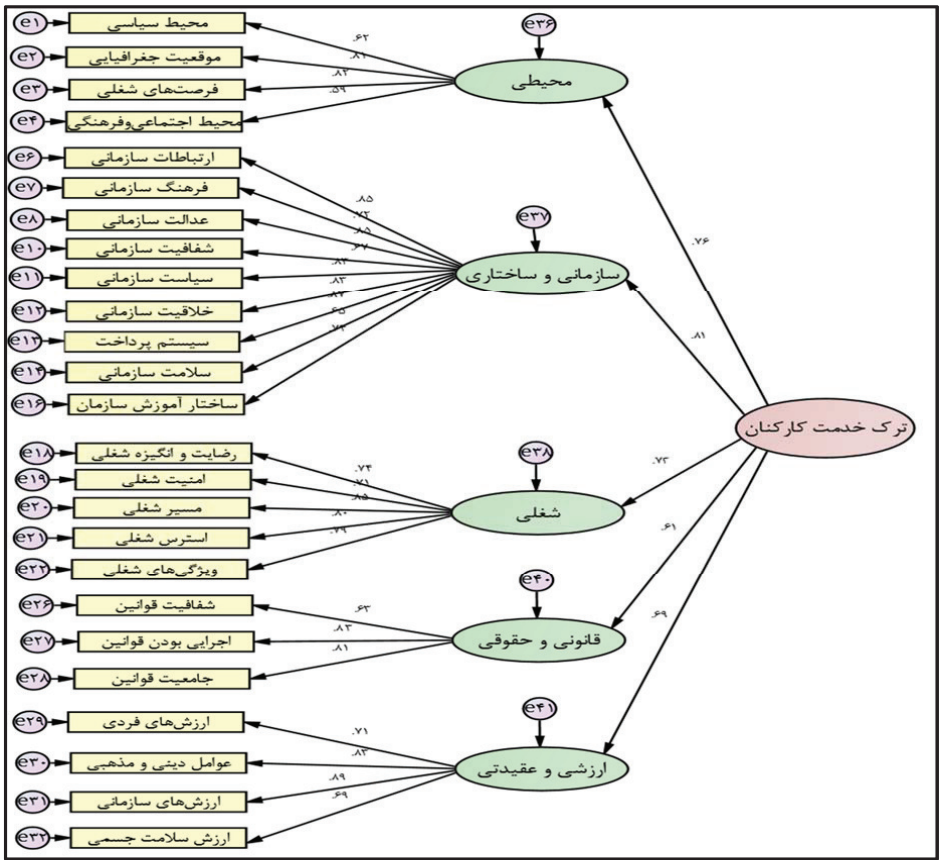
با توجه به نتایج به‌دســـت‌آمده، مدل نهایی ترک خدمت کارکنان دانشی به همراه ضرایب تأثیر در شرکت پخش فراورده‌های نفتی در قالب شکل(۴) ارائه می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

نگهداری کارکنان دانش‌محور از چالش‌های اساســـی پیش روی مدیریت ســـازمان‌های دانش‌بنیان

شکل۳

مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم پس از اصلاحات به همراه ضرایب استانداردشده



(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

می‌باشد. بر این اساس بررسی عواملی که منجر به ترک خدمت کارکنان دانشی می‌گردد در این دسته از ســازمان‌ها ضروری اســت. این پژوهش باهدف طراحی مدل ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان رضوی صورت گرفته است. مطابق با یافته‌های تحقیق و برمبنای مدل

جدول۲

شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم در شرکت پخش فراورده‌های نفتی

شاخص برازش مقایسه‌ای(CFI)	ضریب توکر- لوییس (TLI)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استانداردشده (SRMSR)	χ^2 / df
۰/۴۹	۰/۰۹	۰/۰۶۵	۰/۰۶۳	۲/۰۰

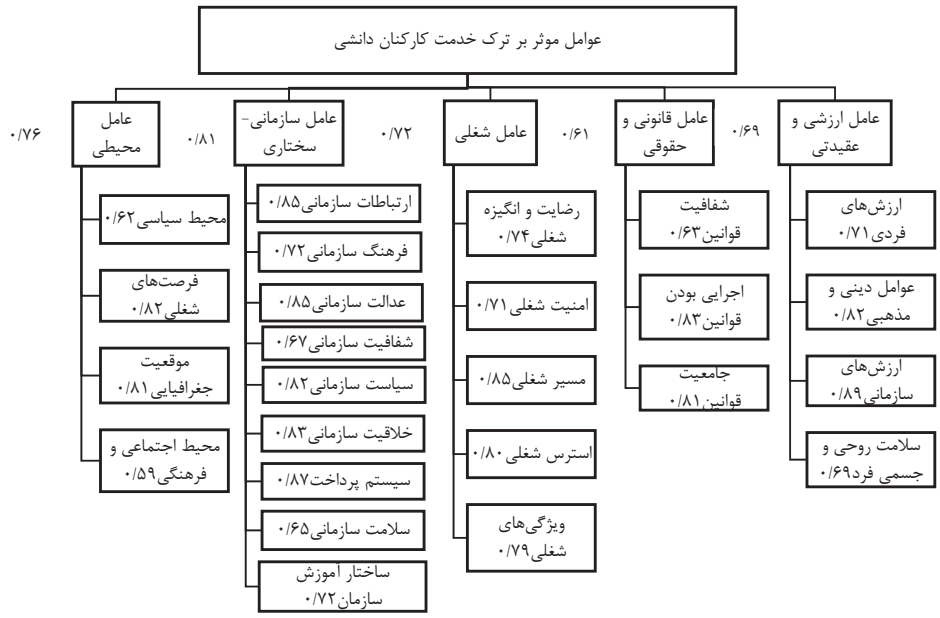
$\chi^2 / df \leq ۳; TLI, CFI \geq ۰/۹۰; RMSEA \leq ۰/۰۹; SRMSR \leq ۰/۱۰$ مقادیر مطلوب: fd=۲۷۰, ۵۴۰ X^2 =۶۲

(منبع: یافته‌های پژوهش)

طراحی‌شــده پژوهش، از میان ۷ عامل به‌دســت‌آمده از تکنیک دلفی، مدل عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی عامل ساختاری و سازمانی با میانگین ۰/۸۱، عامل محیطی با میانگین ۰/۷۶، عامل شغلی

شکل۴

مدل نهایی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی شرکت نفت فراورده‌های نفتی



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

با میانگین ۰/۷۲ ، عامل ارزشـــی عقیدتی با میانگین ۰/۶۵ و عامل قانونی و حقوقی با میانگین ۰/۶۱ به ترتیب بیشترین تأثیر را در ترک خدمت کارکنان دانشی شرکت مذکور داشته‌اند، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در عامل محیطی، فرصت‌های شـــغلی با ضریب ۰/۸۲ و موقعیت جغرافیایی با ضریب ۰/۸۱، در عامل ســـازمانی و ساختاری، سیستم پرداخت با ضریب ۰/۸۷ و عدالت سازمانی و ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۸۵، در عامل شـــغلی، مســـیر شغلی با ضریب ۰/۸۵، در عامل قانونی و حقوقی، اجرایی بودن قوانین با ضریب ۰/۸۳ و در عامل ارزشـــی و عقیدتی، ارزش‌های ســـازمانی با ضریب ۰/۸۹ از مهم‌ترین مؤلفه‌های ترک خدمت کارکنان دانشی می‌باشد شکل (۵).

از مقایســـه نتایـــج به‌دســـت‌آمده از این پژوهش، می‌توان گفـــت نتایج از بعد عوامـــل و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، با تحقیقات صمیمی[1] و همکاران (۲۰۱۵)، رسولی و رشیدی، (۱۳۹۵)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۲)، کـــرم پـــور و همکاران (۱۳۹۲) ، افجه و غفاری (۱۳۹۲)، اصیلی و قدیریان (۱۳۸۵)، یامی ژن و کونـــگ[2] (۲۰۰۸) ، ردی و گونـــدر[3] (۲۰۱۴)، مو[4] (۲۰۱۳)، چاندارنشـــو و راچـــی[5] (۲۰۱۲)، کارلتون[6] (۲۰۱۱) ؛ و پور زندی و همکاران (۱۳۹۶) همراستا است.

همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد در میان عوامل و مؤلفه‌های شناسایی‌شده این تحقیق عوامل ارزشی-عقیدتی و قانونی-حقوقی در تحقیقات مشابه صورت گرفته کمترمورد شناسایی و توجه قرارگرفته است. با توجه به تعریف عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشی منتج از یافته‌های تحقیق و تحقیقات مشابه، در صورتی‌که میزان اندوخته‌ها و یا فرصت‌های آتی از حیث مادی و یا عاطفی در سازمان قابل‌توجه باشـــد و از دست دادن آن برای فرد دانشی اهمیت خاصی داشته باشد در نگهداری وی در سازمان مؤثر اســـت. فرصت‌های یادگیری و ارتقای شـــغلی و تحصیلی، ثبات شغلی، فرصت‌های مطالعاتی، دسترسی ســـریع و آسان به منابع اطلاعات و بهره‌جویی از سیســـتم اطلاعات مدیریت و مدیریت دانش، موقعیت جغرافیایی و... درصورتی‌که ارزش آن در مقایسه با آنچه فرد در فرصت جدید بدست‌می‌آورد بیشتر باشد، معمولاً کارکنان به دلیل گران‌بها بودن این ارزش‌ها در قبال آنچه از ترک سازمان به دست خواهند آورد در تصمیم خود برای قربانی کردن منافع فوق بازنگری و درماندن در سازمان مصمم می‌شوند.

اهمیت تمام عوامل اصلی و مؤلفه‌های یافته شده در این تحقیق باید موردتوجه متصدیان اجرایی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی قرارگیرد تا بتوان نیروی کار دانشگر را در شرایط موجود اقتصادی و سیاسی کشور نگهداشت و یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی کشور را راهبری نمود.

در رابطـــه با نتایج تحقیق، راهکارهایی از قبیل ایجاد و حمایت از فرهنگ دانایی‌محور در ســـطوح مختلف مدیریت (به‌ویژه مدیریت عالی ســـازمان)، بررسی نقاط ضعف سازمان از دیدگاه مدیریت دانایی،

1. Samimi
2. Yumi, Zhen & Cong
3. Reddy & Govender
4. Muo
5. Chandranshu & Ruchi
6. Carleton

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

برپایی گردهمایی‌هایی با حضور دانشـگران برای رسیدن به یک‌زبان مشترک با آن‌ها، انتقال چشم‌انداز سازمان به دانشگران برای درک بهتر مسیر استراتژیک سازمان، ایجاد زیرساخت‌های لازم در سازمان قبل از اجرای برنامه‌های جذب کارکنان دانشگر (زیرا بسیاری از این نوع برنامه‌ها، به دلیل نبود این زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتیجه و دستاوردهای مورد انتظار نمی‌رسند) برنامه‌ریزی کامل در رابطه با ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان دانشـگر، بازنگری در نظام پرداخت کارکنان دانشگر، برنامه‌ریزی جهت برقراری توازن بین زندگی و کار دانشگران، بازنگری دربرنامه‌های توسعه‌ای کارکنان دانشگر، ارج نهادن به ارزش‌های کارکنان دانشـگر، بسترسازی سـاختاری، قانونی و فرهنگی در جهت تحقق عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشگر توسط مدیران سازمان‌های دولتی و مسئولین و متصدیان اجرایی کشور، مهندسی مجدد مشاغل کارکنان دانشی باهدف غنی‌سازی شغلی و ماهیت چالشی بخشیدن به مشاغل این کارکنان، تدوین کار راهه‌های شـغلی مناسـب کارکنان دانشـی، ایجاد فضای تحرک بیشـتر برای کارکنان دانشی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

اخوان خرازیان، مریم، شـهبازی، محمدمهدی و فاتحی، محمد (۱۳۹۸). کشف الگوی بهینه استخدام کارکنان دانشی با استفاده از رویکرد DEA و CART. *فصلنامه مدیریت تولید و عملیات*، سال ۱۰، شماره ۱، صص ۸۲-۶۵.

اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسـعلی (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه: چالش‌های علل ماندگاری در سازمان‌های دانش مدار. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، ایران.

افجه، سیدعلی‌اکبر و غفاری، صالح (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداشت نیروی دانشی. *فصلنامه راهبرد فرهنگ*، شماره ۲۱، صص۱۱۲-۷۹.

ایران زاده، سلیمان، فخیمی آذر، سیروس و جداری سفیدگری، ایوب (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسـانی با استفاده از روش تحلیل عاملی در مؤسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز. *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، سال ۹، شماره ۳۳، صص ۴۵-۲۷.

باباشـاهی، جبـار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسـبی، رضـا و رجب‌پور، ابراهیـم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایسـتگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۳۲، صص ۲۴-۳.

پور زرندی، حسـین، فهیما، مریم و امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۶). بررسـی نقش فرهنگ‌سـازمانی در ارتقای توانمندسـازی روان‌شـناختی کارکنان نظام بانکی. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شـهری*، شماره ۱۹، صص۲۷-۱۵.

چمانـی چراغ تپـه، رقیه، محمودی، امیرحسـین و بابامحمودی، عبدالرضـا (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر ماندگاری پرسـتاران دانشـگر در بیمارستان‌ها. *فصلنامهٔ مدیریت پرسـتاری*، سال ۱، شماره ۳،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

صص ۲۷-۱۹.
خیاطیان، محمدصادق، طباطبائیان، سید حبیب، امیری، مقصود و الیاسی، مهدی (۱۳۹۴). تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال ۵، شماره ۲، صص ۴۷-۲۱.
رجایی، زهرا و بنایی، فاطمه (۱۳۹۷). تأثیر خط‌مشی‌گذاری مربوط به شرایط محیط کاری بر بهره‌وری کارکنان دانشی موردمطالعه دانشگاه دولتی بیرجند. *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، شماره۳۱، صص۳۸-۱۹.
رجب‌بیگی، مجتبی و حسنی، زهرا (۱۳۹۳). رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهری. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، شماره ۹، صص۸۵-۷۳.
رجب‌پور، ابراهیم، چرختاب مقدم، جهانشاه و ملایی، امیر حمزه (۱۳۹۸) . تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی موردمطالعه پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره۳۹، صص ۱۹۶-۱۷۵.
رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۱، صص ۵۵-۳۹.
طبیبی ابوالحسنی، امیرحسین و خدا بخشی، محمد (۱۳۹۶). عوامل مؤثر برماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانشی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۹۶-۱۶۷.
قربانی زاده، وجه‌اله، خیراندیش، مهدی و عدنان‌راد، اعظم (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی باهدف توسعه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۲، صص ۱۰۱-۸۹.
قلی‌پور،رحمت‌اله، نقی‌امیری، علی، مهدی‌زاده، محمدرضا و زمانی‌فر، محسن (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان دانشی در شرکت نفت ملی ایران. *فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، شماره۲، صص۱۶۱-۱۳۳.
کرم پور، عبدالحسین، احمدی، حیدر، صفری‌کهره، محمد و اسداللهی‌دهکردی، الهه (۱۳۹۲). بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی پارس جنوبی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، شماره۳، صص۱۴۲-۱۲۳.
لطیفی، سلیمه، خیراندیش، مهدی و افشاری پور، اسماء (۱۳۹۸). فرا تحلیل رابطه مدیریت دانش و نوآوری در سازمان با تأکید بر ابعاد و بسترهای میانجی. *فصلنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، سال ۲۴، شماره ۴، صص ۱۶۶۸-۱۶۴۳.
میرزایی، رضا و نظری، فریبا (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی موانع اشتراک دانشی موردمطالعه اداره

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مخابرات شـــرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. *فصلنامه مدیریت منابع انســانی در صنعت نفت*، شماره ۴۳، صص ۲۹۴-۲۶۵.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی‌شدن. چاپ ۴۶، تهران: انتشارات میر.

Bussin, M. & Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-10.

Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*. 28(2), 459-468

Chandranshu, S. & Ruchi, S. (2012). Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-163

Daniels, C. P. (2011). *People matters: Attracting knowledge workers to technology start-ups (TSUs) in South Africa*. Working Paper, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.

Dahooie, J. & Arsalan, M. (2013). Applying fuzzy integral for evaluating intensity of knowledge work in jobs. *International Journal of Industrial Engineering Computation*, 4(4), 517-534.

Davenport, S. (2004). Panic and Panacea: Brain Drain and Science and Technology Human Capital Policy. *Research Policy*, 33(4), 617-630.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. ***California** Management Review*, 41(2), 79-94.

Fink, A., Kosecoff, M., & Chassin, A. (1984). Consensus Methods: Characteristics and Guidelines for Use. *American Journal of Public Health*, 74(9), 979-983.

Francis A. & Roger A. (2012). Motivation and retention of health workers in Ghana'sdistricthospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 467-485.

Hadadian, Z. & Zarei, J.(2017). Relationship between Toxic leadership and Job stress of knowledge worker. *Studies Business and economics*, 11(3), 84-89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Haltom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. w. (1999). Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462

Lin, W. & Deng, M. (2019). Turnover intention predictors among social workers in Chi-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

na. Asian Social Work and Policy Review, 13(1), 117-123

Maertz, C. P. & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81.

Malkawi, E. (2017). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, *International Business and Management*, 14(1), 80-84

Martin, M. J. (2011). *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit.* Degree of Doctor of Philosophy, State University.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mowday, R. ,Porter L. ,& Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* NewYork: Academic Press.

Muo, Ik. (2013). Motivating & Managing Knowledge Workers: Evidences from Diverse Industries & Cultures. *Journal of management and Sustainability*, 3(2), 119-131.

Oh, J. (2020). Employee perceptions of HRM practices and their turnover intentions: evidence from South Korea. *Journal of Evidence-based HRM*, 3,145-160.

Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2015). Smart-WoW–constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479-498.

Price, J. & Mouler,k. (2006). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947

Reddy, K. & Govender, K. (2014). Retaining Knowledge Workers: A Case Study of a Leading South African Bank. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(23),2768- 2776

Samimi, E., Shaosseini, M., Abasaltian, A., & Shafaghi, S. (2015). Identifying and Prioritizing Critical Success Factors (CSFs) in Retaining and Developing Knowledge Workers in Oil and Gas Project-based Companies*, Indian Journal of Science and Technology*, 8(11), 1-10.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020). An Analysis of Human Resource Management for Knowledge Workers: Using the Three Axes of Target Employee, Lifecycle Stage, and Human Resource Flow. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1),140-156 .

Shareef, R. A. & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Management Decision*, 57(3), 583–605.

Su, Z. X., Wang, Z., & Chen, S. (2020) .The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behavior: the mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219.

Tho, N. & Phong, N. D. (2014). Marketer Psychological capital & performance: Asia pacific *journal of business administration*, 6(1), 36-48.

Turriago, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory. *SAGE Open*, 6(1), 1-9.

Winterton, J. (2004). A conceptual model of labor turnover and retention, *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.

Yao, J. & Fan, L. (2015). The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(1), 21-27.

Yumi, W., Zhen, Z., & Qing, C. (2008). An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective. *International Journal of Business Management*, 3(3),62-65 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]