

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۰

**تبیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ترک خدمت  
کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت  
به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله سازی اهواز)**

مهربان هادی پیکانی<sup>۱</sup> - علی خنیفر<sup>۲</sup>

**چکیده**

با عنایت به اهمیت مسأله ترک خدمت سازمانی و هزینه‌های مادی و معنوی این روند در بلندمدت و لزوم پیش‌بینی و کنترل آن جهت نگهداشت کارکنان کلیدی، هدف اصلی این تحقیق، تبیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت لوله سازی اهواز در قالب یک تحقیق کاربردی - توصیفی از نوع همبستگی بوده است. داده‌های پژوهش از طریق توزیع پرسش‌نامه، در نمونه ۲۷۱ نفری از کارکنان جمع‌آوری گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و لیزرل ضمن تأیید روایی سازه متغیرهای تحقیق، حاکی از آن بود که، احساس کار کردن با سازمان با رتبه فریدمن ۵/۴۹۸ از اولویت نخست برخوردار است. ویژگی‌های سرپرست با امتیاز ۳/۹۹۴ در رتبه دوم، شوک‌های کاری با امتیاز ۳/۹۰۲ در رتبه سوم، ویژگی‌های شغل با امتیاز ۳/۸۵۶ در رتبه چهارم اهمیت و احساسات و عواطف در شغل، از کمترین اهمیت برخوردار است

واژگان کلیدی: ترک خدمت کارکنان کلیدی، شرکت‌های واگذار شده به بخش خصوصی، شرکت ملی نفت ایران

۱. دکتری مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان). نویسنده مسئول:

(paykanin2323@gmail.com)

۲. دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان).

## ۱- مقدمه

بدون تردید در دهه اخیر مدیریت سازمان‌ها با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، تشخیص داده‌اند که در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و اثربخش، منابع انسانی از بالاترین اهمیت برخوردار است. چرا که سرمایه انسانی، نشان دهنده حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت و تجربه است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد، به همین نحو، نیروی کار نه به عنوان دارایی‌های هزینه بردار، بلکه به عنوان دارایی‌های مولد تلقی می‌شوند (هندرسیک، ۲۰۰۵). از این رو، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند. هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است و به همین دلیل، سازمان‌ها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند (رسولی، ۱۳۹۱). ترک خدمت کارکنان با آشفته کردن عملیاتی مانند پویایی‌های تیمی و عملکرد و تحمیل هزینه‌های مالی بیشتر به سازمان‌ها، برآنها تأثیر می‌گذارد (ملو، ۲۰۱۱؛ سیف هارهارا و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵).

مطالعات تجربی بسیاری وجود دارد که اثر منفی سطح بالای ترک خدمت داوطلبانه کارکنان را بر بهره‌وری و سودآوری سازمان (براون و همکاران، ۲۰۰۹، مک الروی و همکاران، ۲۰۰۱)، عملکرد نیروی انسانی (شاو و همکاران، ۲۰۰۵)، برقراری ارتباط ابزاری و تعهد رفتاری (مولر و پرایس، ۱۹۸۹) و سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهند (ایوتا آزالا،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵). از این رو، ترک خدمت کارکنان از اهمیت بالایی در سازمان‌های بخش عمو می و خصوصی برخوردار است. هر چند به نظر می‌رسد در جوامع در حال توسعه که با مازاد نیروی کار مواجه می‌باشند، این مسأله چندان اهمیت ندارد، اما باید دانست، افرادی که ناچار به ماندن هستند، سازمان را عملاً دچار بحران ترک خدمت مجازی<sup>۳</sup> می‌نمایند. چنین افرادی علاوه بر کاهش انگیزه خود و دیگران باعث کاهش بهره‌وری مجموعه سازمان می‌گردند و می‌توانند فرهنگ سازمانی را تخریب نمایند. بعلاوه این

1. Afif Saif Harhara Sanjay Kumar Singh Matloub Hussain , (2015)

2. Iveta Ozolina-Ozola

3. Virtual turnover

دسته از کارکنان موانعی جدی بر سر راه فرایند اجتماعی سازی مطلوب کارکنان جدید فراهم می‌آورند. همچنین در ارتباط با موضوع ترک خدمت، یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان‌ها، ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان متخصص، کارا و ارزشمند است. مدیران و محققان، کناره‌گیری از کار را پرهزینه، مشکل آفرین و بیشتر با عواقب تهدیدکننده برای کارایی سازمان می‌دانند. بدین جهت ترک خدمت از طرق مختلف توجه خاص پژوهشگران و مدیران را به خود معطوف داشته است

ترک خدمت در شرکت لوله سازی اهواز که از شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت به بخش خصوصی است، به عنوان یک مسأله کاملاً مشهود است. در راستای تعدیل نیروی انسانی در شرکت لوله سازی اهواز با هدف افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های مادی سازمان در بلند مدت به دلیل خروج برخی نیروهای کارآمد و جایگزین نمودن نیروهای جوان، طرح بازنشستگی پیش از موعد در مجمع عمو می‌صاحبان سهام شرکت نفت و تابعه در تاریخ ۸۱/۰۹/۲۴ به تصویب رسید و از اوائل سال ۱۳۸۲ اجرایی شد. از اوائل سال ۱۳۸۲ تا اواخر ۱۳۹۲ تعداد ۹۴۸ نفر کارمند رس می‌مرد با مقاطع تحصیلی مختلف از این طرح استفاده نمودند و به میل شخصی بازنشسته شدند. بر اساس گزارشات آماری، در سال‌های اخیر تمایل به بازنشستگی پیش از موعد به عنوان یکی از طرق ترک خدمت، در بین کارکنان شرکت لوله سازی اهواز افزایش یافته است. از آنجا که شرکت لوله سازی اهواز به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مؤسسه‌های تولید کننده لوله‌های نفت و گاز در سطح کشور و در سطح خاورمیانه و از بازوهای توانمند چرخه اقتصاد کشور، دارای نقش بسیار مهم و حیاتی در این زمینه می‌باشد و نیروهای شاغل در آن را افراد متخصص و ماهر تشکیل می‌دهد که مهارت‌شان در اثر سال‌ها آموزش و تجربه بدست آمده، مسلماً خروج هر کدام از این نیروها به صورت غیرکارکردی، می‌تواند هزینه سنگینی را برای شرکت در برداشته باشد، زیرا به یکباره کلیه تجارب افراد همراه آن‌ها از سازمان خارج می‌شود؛ همچنین باعث از دست رفتن هزینه‌های انجام شده در طول خدمت برای این دسته از کارکنان، از دست دادن دانش ضمنی آنها و انتقال این دانش به شرکت‌های رقیب می‌شود.

از جهت دیگر می‌تواند زنگ خطری برای مدیران سازمان باشد، زیرا یکی از عوامل بازنشستگی پیش از موعد، می‌تواند نارضایتی کارکنان از سازمان باشد و کارمندان این شیوه ترک خدمت را یکی از راه‌های فرار از سازمان می‌یابند. در صورتی که کارکنان نراضی دیگر، به علت مهیا نبودن شرایط بازنشستگی پیش از موعد و ترک خدمت،

مجبور به ماندن در سازمان می‌شوند و این ناخشنودی و نارضایتی می‌تواند بر عملکرد آنها تأثیر داشته باشد.

بنابر اظهار می‌یر و هیک لین (۲۰۰۷)، تاریک و ریاض (۲۰۱۳)، تان و هاک من (۲۰۰۸)، با توجه به اینکه، ترک خدمت کارکنان همبستگی مستقیم با عملکرد سازمان و کارایی داشته و مسیرهای پژوهشی متفاوتی را ارائه می‌دهد که یکی از آنها تجزیه و تحلیل دلایل تعیین کننده ترک خدمت کارکنان است (استا ساوینیچن،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). دلایل مربوط به این که چرا کارکنان پست‌های کنونی خود را ترک می‌کنند (فراتر از این حقیقت که آنها ترک خدمت می‌کنند)، پیامدهای مهمی برای نرخ‌های نگهداشت آینده کارکنان کنونی، رضایت شغلی، درگیری شغلی و توانایی سازمان برای جذب افراد با استعداد در شرکت خواهد داشت (انوری و همکاران، ۲۰۱۴). با این اوصاف، لازم است سازمان‌ها به واسطه شناسایی و تعیین اولویت عوامل ترک خدمتکارکنان، با این پدیده مقابله کنند.

از این رو نگارندگان این تحقیق در پی آن هستند که با توجه به ضرورت و پیشینه مطرح شده مرتبط با پیامدهای ترک خدمت کارکنان کلیدی، عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت لوله سازی اهواز را شناسایی و اهمیت نسبی آنها را تعیین نمایند و بر اساس یافته‌ها، پیشنهادات کاربردی برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان کلیدی ارائه گردد.

## ۲- ادبیات تحقیق

ترک خدمت کارکنان " اصطلاحی پر کاربرد در دوایر کسب کار است و امروزه تبدیل به یک مساله جهانی شده و همه سازمان‌ها در سراسر جهان را تحت تأثیر قرار داده است (انوری و همکاران، ۲۰۱۴). ترک خدمت کارکنان شاخصی است که نسبت کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند در ارتباط با متوسط تعداد کارکنان در سازمان‌ها در طول دوره گزارش دهی منعکس می‌کند (ایوتا آزالا، ۲۰۱۵). در مفهوم کلی دو نوع ترک خدمت وجود دارد، که نوع اول، ترک خدمت اجتناب ناپذیر و سالم می‌باشد و مواردی از قبیل بازنشستگی عادی، از کار افتادگی، اخراج، فوت و سایر موارد مشابه را که منجر به خروج غیراختیاری کارمند از سازمان می‌شود، را در بر می‌گیرد.

1. Asta Savanevičienė

نوع دوم از ترک خدمت نیروی انسانی سازمان، ترک خدمت اجتناب‌پذیر و غیرسالم می‌باشد، مانند بازنشستگی پیش از موعد و استعفاء که با درخواست و میل و رضایت کارمند صورت می‌گیرد و در واقع نوعی کناره‌گیری اختیاری از سازمان و شغل می‌باشد. با بررسی مطالعات ترک خدمت مشخص می‌شود که این مطالعات عمدتاً به ترک خدمت داوطلبانه اختصاص داده می‌شوند. چرا که، نوع اول ترک خدمت برای سازمان و دستیابی سریع سازمان به اهدافش لازم، ضروری و حتی کارکردی است، در حالیکه نوع دوم را بسته به سطح مهارت، تخصص، توانایی و تجربه کارمند متمایل به کناره‌گیری، غیرکارکردی می‌دانند چرا که سازمان به توانایی‌ها و مهارت‌های چنین کارکنانی جهت دستیابی سریع و کارا به اهداف کوتاه مدت و بلندمدتش نیازمند است (سیف‌هارها و همکاران، ۲۰۱۵). هزینه‌های سنگینی که سازمان‌ها در جهت بکارگماری، آموزش شغلی و آماده‌سازی چنین کارکنانی پرداخت می‌کنند، باعث می‌شود جدایی این افراد از سازمان غیرسودمند و غیرکارکردی باشد (کمالی، ۱۳۸۳).

شرکت تکنولوژی آیلست<sup>۱</sup> گزارش کرده است هزینه ترک خدمت یک مهندس نرم افزار معادل ۲۵۰،۰۰۰ دلار می‌باشد. شرکت کاپی.جی.ام<sup>۲</sup> هزینه جایگزین یک حسابدار را تقریباً معادل ۱۰۰،۰۰۰ دلار تخمین زده است (جوین سان، ۲۰۰۰). شواهد موجود مبین این نکته است که هزینه ترک خدمت نه فقط برای سازمان‌ها بلکه برای کارکنان نیز گران تمام می‌شود (سلبیک و بکس، ۲۰۰۴).

علاوه بر موارد یاد شده هزینه از دست دادن دانش ضمنی کارکنان کلیدی که ترک خدمت نموده برای سازمان بسیار زیاد است که در بسیاری از محاسبات در خصوص از دست دادن کارکنان سازمان در نظر گرفته نشده و محاسبه نمی‌شود. از این رو شناسایی عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان جهت مدیریت این مسأله ضرورت دارد.

بنابر اظهار حال تام و همکاران (۲۰۰۸)، عمده مطالعات ترک خدمت کارکنان در سطح خرد شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی یا نگرش مشابه هستند. نارضایتی از شرایط سازمانی فرضیه‌هایی برای ترک خدمت داوطلبانه کارکنان ایجاد می‌کند. براساس پژوهش‌های انجام شده توسط ایمتس (۲۰۱۳)، در استونی و لیتوانی، پرداخت نقش مهمی در جذب کارکنان و مزایا نیز نقش مهمی در ماندن آن‌ها در سازمان دارد (استا ساونویچن، ۲۰۱۵). کارکنان تمایل به نظام پرداختی دارند که آن را عادلانه ادراک

1. Agilest  
2. KPGM

کرده و مهارت ها، تجارب و دانش شان را مورد توجه قرار دهد. بنابر اظهار روبرتو (۲۰۰۷)، استراتژی‌های حقوق و دستمزد و استراتژی‌های غنی سازی شغل رابطه مثبت با رضایت شغلی داشته و بنابراین اثر منفی بر تمایل به ترک خدمت دارد. این رابطه از طریق تعهد کارکنان تعدیل می‌شود (لانگ و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳). بارانیک و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیق خود بیان کردند؛ هنگامی که کارکنان درجات بالایی از حمایت سازمانی را ادراک کنند، خود را ملزم می‌دانند که در دستیابی به اهداف سازمانی بیش‌تر مشارکت کنند. بهبود «حمایت سازمانی ادراک شده»<sup>۲</sup> از یک سو موجب افزایش تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، بهبود عملکرد و تمایل به ماندگاری در سازمان می‌شود و از سوی دیگر موجب کاهش میزان فشارهای شغلی و رفتارهای کناره‌گیری همچون تمایل به ترک خدمت می‌گردد (بارانیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

همچنین، نتایج تحقیقات پیشین حاکی از آن است که حمایت سرپرستی ادراک شده نیز با ترک خدمت رابطه منفی دارد و بر عملکرد شغلی تأثیر مثبتی می‌گذارد. از طرفی حمایت سرپرستی با کنترل بر زمان‌بندی کار و تعلق خاطر کاری<sup>۴</sup> نیز رابطه مستقیم دارد (سوانبرگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

بر اساس تئوری تبادل اجتماعی نیز، وقتی کارمندان احساس کنند که سازمان آنها را در انواع مختلف عملیات منابع انسانی وارد نموده و به این ترتیب برای آنها ارزش قائل شده و از آنها حمایت می‌کند، در اینصورت کارمندان نیز سعی می‌کنند پاسخ این حمایت سازمان را با عملکرد مؤثر و مداوم خود پاسخ دهند (آرمسترانگ و آرسل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). همچنین در مطالعه هولتون و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی روی علل ترک ۱۲۰۰ نفر از کارکنانی که سازمان خود را رها کرده‌اند به این نتیجه رسیدند که شوک‌های کاری از عوامل اصلی بروز ترک خدمت می‌باشند. دریافت و همکاران (۲۰۰۱)، نیز در یک بررسی تحلیلی دریافتند که تنها ۳/۶٪ از عوامل ترک خدمت اختیاری به عدم رضایت شغلی نسبت داده شده است، در صورتی که شوک‌های کاری، مانند ایجاد ذهنیت ترک سازمان تا ۱۲٪ در ترک کارکنان نخبه مؤثر بوده است.

1. Choi Sang Long, Musibau Akintunde Ajagbe, Tan Owee Kowang
2. Perceived Organizational Support, POS
3. Baranic, 2010
4. Work engagement
5. Swanbergue
6. Armstrong & Ursel

محققان ایرانی نیز در مطالعات مختلف، علل و عوامل موجد ترک خدمت را بررسی نموده‌اند افجه و غفاری (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان "عوامل مؤثر بر ترک خدمت و نگهداشت کارکنان دانش محور" نشان دادند که بین متغیرهای اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش محور رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مطابق با نتایج این تحقیق بین متغیرهای فرعی برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش محور رابطه معناداری وجود دارد. عبدالی (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر» به این نتایج دست یافت که عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان به ترتیب شامل: ۱- عوامل محیطی (خارجی)؛ ۲- عدالت سازمانی؛ ۳- عوامل بهداشتی (نگهدارنده) می‌باشد.

کمالی (۱۳۸۳)، در تحقیقی با عنوان «شناسایی و تعیین عوامل ترک شغل در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب» نتیجه گرفت، مشکلات مدیریتی ناشی از رفتار مدیران به دلیل فقدان دانش مدیریت، اخلاق، عدم ثبات و گرایش‌های سیاسی مدیریت بر ترک شغل کارکنان تأثیر دارند. همچنین مشکلات مربوط به امور خدماتی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، محیط اجتماعی محل استقرار شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، حقوق و مزایا و تنگ نظری مدیران در پرداخت پاداش، اضافه‌کار و سایر مزایا بر ترک شغل تأثیر می‌گذارند. هوشمند بهابادی و همکاران (۱۳۸۳)، در تحقیقی که با عنوان «بررسی ترک خدمت پرستاران در یک دوره ۱۰ ساله» صورت دادند، نتیجه تحقیق‌شان نشان داد که عدم تأمین نیازهای فردی، کافی نبودن حقوق و دستمزد، ترسیم جایگاه غیرعمل می‌پرستاران، عدم برخورداری از حمایت مدیران و سرپرستان در مواقع ضروری از عوامل مؤثر بر ترک خدمت می‌باشد.

نتایج حاصل از این مطالعات، اغلب مشابه بوده و در بیشتر این نظرسنجی‌ها نکات مشترکی دیده شده است. از جمله اینکه بین ۶۵ تا ۷۳ درصد از کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه، بیشتر عوامل مؤثر در ترک خدمت و تمایل به آن را ساختاری و عوامل منتسب به سازمان بازگو کرده‌اند و دلایل ترک خدمت از دید کارکنان داخلی سازمان را به ترتیب اولویت عدم ارتقای شغلی، عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی افراد، پایین بودن میزان حقوق و مزایا، عدم شایسته‌سالاری و ارجحیت رابطه بر ضابطه، تغییرات مداوم مدیریتی، نبود سیستم مناسب پاداش، توزیع غیرهمگن امکانات، عدم توجه به

سوابق کاری افراد، فقدان استراتژی مناسب در حفظ و نگهداری کارکنان سازمان، عدم اطمینان از وضعیت‌های استخدامی، افزایش فشارهای روحی و توقعات بی‌جا، عدم رضایت شغلی، کنترل و نظارت بیش از حد، ناعادلانه و نامتوازن بودن واگذاری کار، نبود وضعیت کاری سالم و ایمن، ناهمگونی رشته تحصیلی و شغل، فقدان آموزش‌های لازم یا آموزش‌های غیر کاربردی، بی‌کفایتی مدیران، نبود انسجام اجتماعی در سازمان، رقابت منفی و ناسالم، ناتوانی در ابراز وجود، مشکلات شخصی و فردی و مقررات دست و پاگیر و مانع، معرفی کرده اند (صفرخانلو، ۱۳۷۹؛ علوی، ۱۳۷۵؛ ساعتچی، ۱۳۸۰؛ رزقی رستمی، ۱۳۷۲ و مجیدی، ۱۳۷۹).

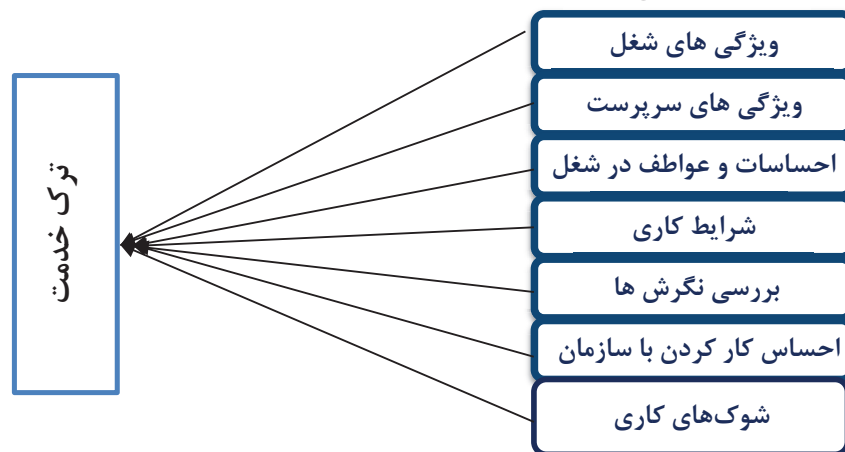
جهت شناسایی متغیرهای تحقیق حاضر، علاوه بر مصاحبه با برخی از کارشناسان و کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند و توجه به مطالب ذکر شده، بازنگری جامعی از تحقیقات پیشین انجام شد که خلاصه این مطالعات در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. بازنگری نظری

ردیف	نام	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
۱	سیف هارهارا (۲۰۱۵)	شناسایی عوامل نیت ترک خدمت کارکنان در صنعت نفت و گاز امارات متحده عربی	تعهد سازمانی، فاکتورهای سازمانی، ویژگی‌های فردی و عوامل محیطی متغیرهای تأثیرگذار بر ترک خدمت هستند
۲	زوپیتاتیس و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی عوامل ترک خدمت در کارکنان هتل‌های قبرس	دلبستگی شغلی، تعهد و رضایت عوامل مؤثر در ترک خدمت هستند
۳	لانگ و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی قصد ترک خدمت کارکنان بر اساس دیدگاه اقدامات مدیریت منابع انسانی	استراتژی‌های حقوق و دستمزد، استراتژی‌های غنی‌سازی شغل رابطه مثبت با رضایت شغلی داشته و بنابراین اثر منفی بر تمایل به ترک خدمت دارد.
۴	علیزاده (۱۳۸۸)	شناسایی عوامل مؤثر بر ترک شغل کارکنان	تعهد سازمانی، فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش، تناسب ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی و ناخشنودی شغلی
۵	دعایی و همکاران (۱۳۸۹)	بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان	حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد

ردیف	نام	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
۶	کاکایی ماوایی (۱۳۸۶)	بررسی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان در شرکت گاز استان کرمانشاه	رضایت شغلی، فرصت محیطی، استرس شغلی، پرداخت، تعهد سازمانی، عدالت توزیعی، فرصت‌های ترفیعی و حمایت اجتماعی بر ترک خدمت کارکنان بیشترین تأثیر را دارند.
۷	اصیلی و قدیربان (۱۳۸۵)	مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک خدمت و ماندگاری در سازمان‌های دانش مدار	شوک‌های کاری، برآورده نشدن انتظارات شغلی، کاهش شأن و منزلت کار، عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت، خصوصیات و ویژگی مدیران و ساختار سازمانی و چالش‌های بکارگیری ستاره‌ها.
۱۸	عبدالی (۱۳۸۹)	شناسایی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان شرکتهای پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر	عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان به ترتیب شامل: ۱- عوامل محیطی (خارجی)؛ ۲- عدالت سازمانی؛ ۳- عوامل بهداشتی (نگهدارنده) می‌باشد

همانطور که ملاحظه می‌شود عوامل متعددی بر ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد که می‌توان در دسته‌های مختلفی آنها را طبقه بندی کرد. بر اساس توضیحات فوق و طبق نظر اساتید راهنما و خبرگان جامعه آماری تحقیق، اکنون مدل مفهومی تحقیق به شکل ۱-تدوین و مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش شناسی

#### ۳-۱- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا با استفاده از دانش موجود، عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت لوله سازی اهواز بررسی شده و تلاش شده با ارائه پیشنهادات کاربردی منتج از نتایج تحقیق به مدیران سازمان مربوط در تصمیم گیری در زمینه نگهداشت کارکنان کلیدی کمک نماید. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود.

#### ۳-۲- جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بازشسته پیش از موعد شرکت لوله سازی شهر اهواز در طی سالهای ۱۳۸۲ الی ۱۳۹۲ به تعداد ۹۴۸ نفر است. روش نمونه‌گیری: در این تحقیق روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی (از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی) است.

حجم نمونه: متداول‌ترین روش محاسبه حجم نمونه، استفاده از محاسبات آماری است (گودرزی، ۱۳۸۸). در این تحقیق نیز با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه تعیین شده است برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. حجم نمونه از طریق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$n = \frac{N \times \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq}{\varepsilon^2(N-1) + \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq} = \frac{948 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05 \times 0.05 \times 947 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 273/53$$

با توجه به محاسبات انجام شده ۲۷۳/۵۳ نفر به عنوان حداقل نمونه آماری مورد نیاز برآورد گردید که البته پرسش نامه در بین ۳۰۰ نفر از کارکنان توزیع شد.

#### ۳-۳- روش و ابزار گردآوری داده‌ها

مراحل جمع آوری اطلاعات در دو بخش عمده انجام شد، در مرحله اول با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، اطلاعات لازم از نظر تئوریک گردآوری شد. در مرحله دوم داده‌های کمی تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه، به صورت حضوری در بین نمونه آماری،

گردآوری گردید. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی (شامل پرسش‌هایی راجع به مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان نظیر سن، سابقه کار و میزان تحصیلات) و سؤالات تخصصی نیز ضمن بررسی تحقیقات مختلف در این زمینه، به روش دلفی طبق نظر کارشناسان مربوط مطابق جدول ۲ تدوین شده اند که این سؤالات بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵ ارزش گذاری شده اند. جهت تعیین روایی پرسش نامه، ابتدا روایی ظاهری پرسشنامه توسط استاد راهنما و متخصصین فن تأیید و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، اعتبار سازه تعیین گردید و برای پایایی تحقیق نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، که نتایج حاصل در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. متغیرهای تحقیق و توزیع سؤالات مربوط به آنها

متغیرهای پنهان تحقیق	سؤالات مربوط به هر متغیر	الفای کرونباخ
ویژگی‌های شغل	شماره ۱ تا ۱۲	۰/۹۲۹
ویژگی‌های سرپرست	شماره ۱۳ تا ۱۵	
احساسات و عواطف در شغل	شماره ۱۶ تا ۲۳	
شرایط کاری	شماره ۲۴ تا ۳۱	
بررسی نگرش‌ها	شماره ۳۲ تا ۳۹	
احساس کار کردن با سازمان	شماره ۴۰ تا ۴۴	
شوک‌های کاری	شماره ۴۵ و ۴۶	

با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰,۷ می‌باشد، پایایی پرسشنامه‌ها مطلوب ارزیابی گردید.

#### ۴- یافته‌های پژوهش:

##### ۴-۱- گام اول: آزمون نرمال بودن داده‌ها

در گام نخست آزمون نرمال بودن داده انجام شده است. برای این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> استفاده گردید.

1. Kolmogorov-Smirnov

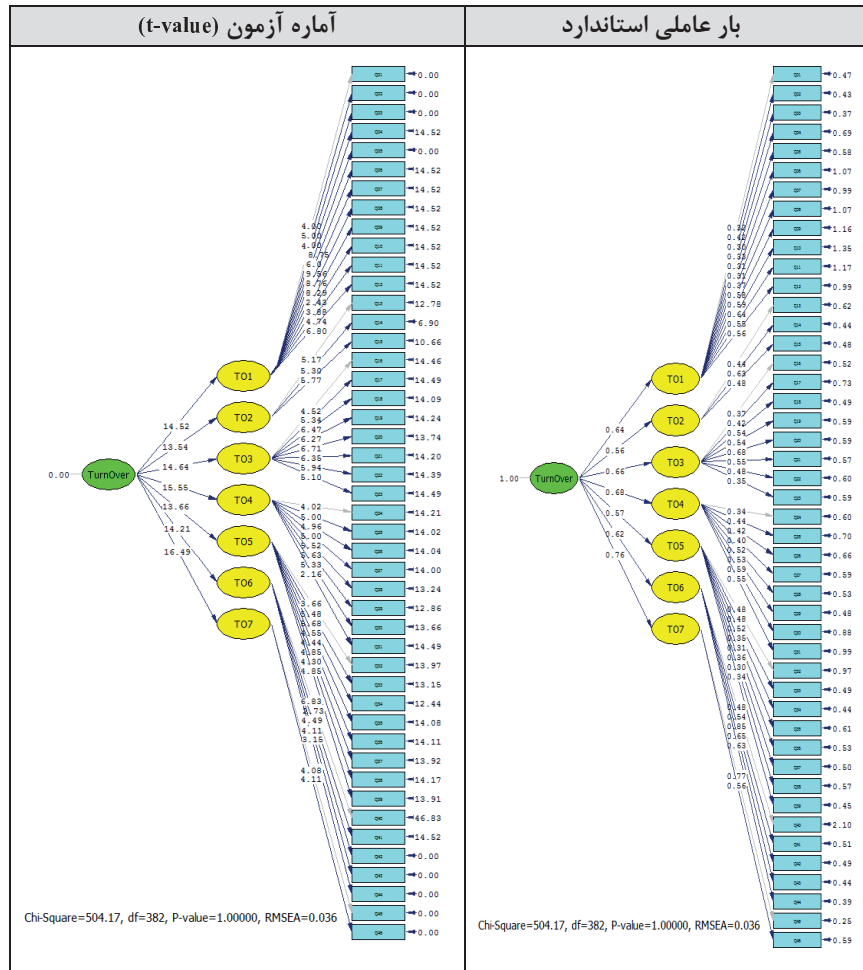
جدول ۳. آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمینوف)

ویژگی‌های شغل	سربست	ویژگی‌های شغل	شوک‌های کاری	احساس کار کردن با سازمان	بررسی نگرش‌ها	شرایط کاری	احساسات و عواطف در شغل	ویژگی‌های شغل	سربست	ویژگی‌های شغل	
احساسات و عواطف در شغل	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	N
	۳,۸۳۱	۳,۸۸۱	۳,۸۵۰	۳,۸۲۴	۴,۱۳۰	۳,۸۵۷	۳,۸۳۱	۳,۸۳۱	۳,۸۸۱	۳,۸۵۰	میانگین
	۰,۴۹۷	۰,۵۸۷	۰,۵۱۳	۰,۶۷۷	۰,۴۴۳	۰,۴۱۵	۰,۴۷۲	۰,۴۹۷	۰,۵۸۷	۰,۵۱۳	انحراف معیار
	۲,۵۸۸	۳,۲۹۱	۱,۳۱۳	۴,۲۱۴	۲,۸۵۳	۱,۵۶۶	۱,۶۹۸	۲,۵۸۸	۳,۲۹۱	۱,۳۱۳	Ks
	۰,۰۵۶	۰,۱۴۵	۰,۰۶۴	۰,۱۵۶	۰,۰۷۰	۰,۱۴۸	۰,۰۶۳	۰,۰۵۶	۰,۱۴۵	۰,۰۶۴	معناداری

بر اساس نتایج مندرج در جدول ۳ در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است. یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است. بایستی توجه داشت، در تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری نیازی به نرمال بودن تمامی داده‌ها نیست بلکه باید عامل‌های اصلی نرمال باشند (کلاین، ۲۰۱۰). بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و تحلیل عامل تأییدی استفاده کرد.

#### ۴-۲- گام دوم: محاسبات تحلیل عاملی تأییدی

در این مطالعه از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه‌های تحقیق مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است.



شکل ۲. بار عاملی و مقدار آماره t (معناداری) تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سنجش عوامل ترک خدمت کارکنان

برای تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری بار عاملی استاندارد و آماره t محاسبه شده است و به طور کلی قاعده زیر حاکم است:  
 قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳

باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸).

در شکل ۳- بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۲ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵٪ مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

همچنین چون از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود یعنی عوامل موثر بر ترک خدمت نیز بررسی شده است. در تمام موارد بارعاملی استاندارد مقداری بزرگتر از ۰/۴ داشته که نشان می‌دهد همبستگی بالایی میان ابعاد سنجش عوامل موثر بر ترک خدمت با این سازه وجود دارد. مقدار آماره t نیز در تمام موارد بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و نشان می‌دهد ابعاد عوامل موثر بر ترک خدمت به درستی این سازه را مورد سنجش قرار می‌دهند.

#### جدول ۴. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم سازه عوامل موثر بر ترک خدمت

رابطه مورد بررسی	نماد	تعداد گویه‌ها	شماره سوالات	بار عاملی استاندارد	آماره آزمون
ویژگی‌های شغل ← ترک خدمت	TO1	۱۲	۱ تا ۱۲	۰/۶۴	۱۴/۵۲
ویژگی‌های سرپرست ← ترک خدمت	TO2	۳	۱۳ تا ۱۵	۰/۵۶	۱۳/۵۴
احساسات در شغل ← ترک خدمت	TO3	۸	۱۶ تا ۲۳	۰/۶۶	۱۴/۶۴
شرایط کاری ← ترک خدمت	TO4	۸	۲۴ تا ۳۱	۰/۶۸	۱۵/۵۵
نگرش‌ها کارکنان ← ترک خدمت	TO5	۸	۳۲ تا ۳۹	۰/۵۷	۱۳/۶۶
احساس کار کردن با سازمان ← ترک خدمت	TO6	۵	۴۰ تا ۴۴	۰/۶۲	۱۴/۲۱
شوک‌های کاری ← ترک خدمت	TO7	۲	۴۵ و ۴۶	۰/۷۶	۱۶/۴۹

#### ۴-۳- نیکویی برازش مدل

گام بعدی بررسی نیکویی برازش مدل است. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص‌خی-دو بهنجار است که از تقسیم ساده خی-دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است (شوماخر و لومکس، ۱۹۸۸) در این تحقیق خی-دو بهنجار ۱/۳۲ بدست آمده است.

$$\chi^2/df = \frac{540.17}{382} = 1.32$$

همچنین شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری به عنوان یک شاخص برازش اصلی استفاده می‌شود. اگر این شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ باشد مطلوب است. در مدل اشباع شده تحقیق حاضر نیز شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۶ بدست آمده که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

شاخص برازندگی	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
مقادیر قابل قبول	<2	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9
مقادیر محاسبه شده	1.32	0.036	0.94	0.96	0.96	0.96	0.97

#### ۴-۴- گام سوم: رتبه‌بندی عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان

برای رتبه‌بندی وضعیت متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. این آزمون معادل روش پارامتریک آنالیز واریانس دو عاملی است که در آن k تیمار به صورت تصادفی به n بلوک تخصیص داده شده‌اند. نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت معیارها و شاخص‌های آنها در جدول ۶ آمده است

جدول ۶- رتبه‌بندی متغیرهای مورد مطالعه

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	میانگین	ابعاد اصلی
۴	۳,۸۵۶	۳,۶۰۰	ویژگی‌های شغل
۲	۳,۹۹۴	۳,۴۱۴	ویژگی‌های سرپرست
۷	۳,۵۳۶	۳,۷۴۵	احساسات و عواطف در شغل
۶	۳,۵۶۲	۳,۶۳۹	شرایط کاری
۵	۳,۶۵۲	۳,۳۸۹	بررسی نگرش‌ها
۱	۵,۴۹۸	۳,۴۷۸	احساس کار کردن با سازمان
۳	۳,۹۰۲	۳,۴۲۸	شوک‌های کاری

احساس کار کردن با سازمان با رتبه فریدمن ۵/۴۹۸ از اولویت نخست برخوردار است. ویژگی‌های سرپرست با امتیاز ۳/۹۹۴ در رتبه دوم قرار دارد. شوک‌های کاری با امتیاز ۳/۹۰۲ در رتبه سوم، ویژگی‌های شغل با امتیاز ۳/۸۵۶ در رتبه چهارم اهمیت است. برای بررسی معناداری تفاوت رتبه اهمیت عامل‌ها از آماره آزمون Z استفاده شده است. مقدار معناداری بسیار کوچک و حدود ۰/۰۰۰ برآورد گردیده است. بنابراین می‌توان به نتایج اتکا کرد.

### ۵- نتیجه گیری

در جهان سازمان‌ها، ترک خدمت اختیاری کارکنان؛ کاهش دانش، تجربه و مزیت رقابتی سازمان ترجمه می‌شود؛ بنابراین حفظ افراد مناسب به عنوان یک چالش بزرگ پیش از انتخاب و جذب، برای سازمان مطرح است. هزینه‌های مادی و معنوی ترک خدمت اختیاری در کنار مشکلات حضور کارکنان ناراضی، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا به شناسایی و تعیین اهمیت ترک خدمت کارکنان بپردازند که از آن طریق بتواند به دلایل ترک خدمت کارکنان پی برده و نگهداشت کارکنان کلیدی را بهبود دهند. بر همین اساس و با توجه به ترک خدمت بسیاری از کارکنان متخصص شرکت لوله سازی اهواز در طی سال‌های اخیر، در این تحقیق به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان شرکت لوله سازی شهر اهواز پرداخته شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که، ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، نگرش‌های کاری، شرایط کاری، احساس کار کردن با سازمان و شوک‌های کاری از عوامل موثر بر ترک خدمت در شرکت لوله سازی اهواز هستند، که این عوامل در مقایسه با تحقیقات پیشین، تقریباً دسته بندی جامعی را شامل می‌شود؛ ضمن اینکه عامل احساس کار کردن با سازمان در تحقیقات پیشین به ندرت مورد توجه قرار گرفته است. همچنین نتایج آزمون اولویت بندی این عوامل نشان داد، احساس کار کردن با سازمان از اولویت نخست برخوردار است. ویژگی‌های سرپرست با امتیاز ۳/۹۹۴ در رتبه دوم قرار دارد. شوک‌های کاری با امتیاز ۳/۹۰۲ در رتبه سوم و ویژگی‌های شغل با امتیاز ۳/۸۵۶ در رتبه چهارم اهمیت است. این نتایج کم و بیش با نتایج تحقیقات (شومایلا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ واسیم، ۲۰۱۰؛ بیشاپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ سوانبرگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

1. Shumaila et al,
2. Bishop et al, 2000
3. Swanbergue

در رابطه با این نتایج توجه به این مباحث ضروری است که، کارمندان همواره به رفتارهای مختلفی که از سوی سازمان با آنها می‌شود، توجه زیادی می‌کنند. ادراک کارمندان درباره عملیات مختلف سازمانی، نقش مهمی در طرز تلقی و نگاه آنان نسبت به شغلشان داشته و نحوه رفتار کارمندان را تعیین می‌کند (واسیم، ۲۰۱۰). اگر کارمندان از طرف سازمان دارای ارزش بوده و به آنها توجه شود، در اینصورت کارمندان احساس آرامش و رضایت بیشتری داشته و از لحاظ احساسی خود را نسبت به سازمان و اهداف سازمانی متعهد می‌دانند (شومايلا و همکاران، ۲۰۱۴).

در شرکت لوله‌سازی اهواز، مشکلات بسیاری که وجود دارد، طبق نظر کارشناسان از همین مسأله نشأت می‌گیرد. این شرکت از زمان تأسیس تا به حال فراز و نشیب‌های بسیار داشته، با وقوع پیوستن انقلاب شکوهمند اسلامی در سال ۱۳۵۷ و پس از آن آغاز جنگ تحمیلی و همزمان با تحریم شدید اقتصادی کشور و خروج کارشناسان خارجی، شرکت در معرض تعطیلی قرار گرفت. اما پس از این وقفه در روند کاری شرکت در سال ۱۳۶۱ کارشناسان داخلی قادر شدند چرخ‌های متوقف شده شرکت را دوباره به گردش در آورند.

در اواخر سال ۱۳۶۹ با قبول پروژه بسیار مهم و ارزشمند گاز ترش آغاردالان یکی از فعالیت‌های چشمگیر شرکت رقم خورد. در جریان این پروژه کارخانه پوشش، جهت پوشش کاری لوله‌های تولیدی بنا شد و توانست در سال ۱۳۷۲ خطوط لوله این پروژه را با کیفیت بالای اجرایی پوشش نماید. با گذشت یک دهه و به وقوع پیوستن اتفاقات و تحولات صنعتی در کشور، در سال ۱۳۷۹ در راستای طرح خصوصی سازی، مالکیت شرکت لوله سازی اهواز به بخش خصوصی واگذار و از زیر نظر وزارت نفت خارج گردید. که مشکلات آن از سال ۸۱ و به دنبال واگذار شدن به بخش خصوصی آغاز شد و کماکان مشکلات تکلیف نیروهای رسمی، بازگشایی فرآیند انتقال به مناطق نفت خیز و پرداخت معوقات، باقی مانده و در طی این سال‌ها (۱۳۸۱-۱۳۹۵)، متأسفانه بسیاری از کارکنان متخصص و کلیدی، از سازمان خارج شدند و بدون تردید کارکنان بسیاری هم، به دلیل فراهم نبودن شرایط کاری مناسب در بیرون از سازمان، در شرکت لوله‌سازی اهواز دچار ترک خدمت پنهان می‌باشند. در بررسی نتایج بدست آمده، آنچه مسلم است این است که با وجود شوک‌های کاری (خروج کارشناسان خارجی با وقوع انقلاب اسلامی - شایع طرح لایحه خدمات کشوری - واگذاری شرکت به بخش خصوصی و.....)؛ اگر احساس کار کردن با سازمان در کارکنان با انتخاب شایسته سرپرستان،

طراحی اصولی و درست مشاغل و تلاش برای ایجاد شرایط کاری مناسب، تقویت می‌شد؛ بسیاری از مشکلاتی که هم اکنون سازمان با آن مواجه است، با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تعهد کارکنان کلیدی، وجود نداشت. حال با توجه به یافته‌های تحقیق، جهت کاربردی کردن این نتایج پیشنهاد می‌شود:

۱. به نظرات و انتقادهای کارکنان در مورد مسائل و موضوعات شرکت، بخش سازمانی و مسائل کاری توجه شود تا حس ارزشمند بودن به کارکنان القا شود. این موضوع در بخش‌هایی که فرد جوانتری مدیر بخشی است که مدیران با سابقه کاری بالا وجود دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.
۲. حل مشکلات این شرکت نیاز به رفتارهایی فراتر از وظایف نوشته شده در شرح شغل و به عبارتی نیاز به رفتار شهروند سازمانی دارد، برای تقویت این رفتارها، حمایت سرپرستی و مدیریت از کارکنان، می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد.
۳. همانطور که مطرح شد، با خروج هر یک از کارکنان متخصص، سرمایه گران‌بهایی از شرکت خارج شده، این مسأله در عصر دانشی نیاز به توجه و برنامه‌ریزی بیشتر برای نگهداشت کارکنان دانشی داشته و علاوه بر آن اگر در این شرکت سیستم مدیریت دانش پیاده سازی می‌شد، مطمئناً مشکلات کمتری در این زمینه برای شرکت به وجود می‌آمد و پیشنهاد می‌گردد شرکت با پیاده سازی نرم افزارهای مدیریت دانش از جمله ایده نگار و یا نرم افزار رای ون، از تسهیم دانش و فرایند مدیریت دانش جهت کسب اهداف سازمان، بهره‌مند شود.
۴. یکی از عوامل عمده نارضایتی که توسط عده ای از کارکنان زبده ای که از طرح بازنشستگی پیش از موعد استفاده کرده‌اند، مطرح شد، عدم انتصاب و ارتقاء بر اساس شایستگی و عدم صلاحیت مافوق می‌باشد. در زمینه انتصابات پیشنهاد می‌شود، شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرآیند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هر یک از کارکنان با وظایف خود به طور دقیق آشنا شوند. خصوصیات شخصی افراد از قبیل سطح تحصیلات مرتبط، تجربه و سابقه کاری مرتبط و دانش و مهارت در کار را نیز اندازه گیری و برای هر یک از عوامل مذکور امتیازی قائل شد. با این عمل، کارآیی هر یک از کارکنان، کارآیی گروهی و ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی هر سه ملاک ارزشیابی واقع خواهند شد. ارتقاء و

انتصاب کارکنان به مقامات بالاتر نیز بهتر است بر اساس نتایج ارزشیابی صورت پذیرد و به اصل شایسته پروری دقت شود.

۵. با توجه به وجود آمدن شایعه اجرای لایحه خدمات کشوری در شرکت و تأثیر آن بر درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان، پیشنهاد می‌شود قوانین و مقررات به صورت شفاف و واضح اطلاع رسانی شوند تا از ایجاد شایعه در بین کارکنان و سردرگمی آنها جلوگیری شود.

همچنین در پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌گردد؛

- محققان سنجش تمایلات به ترک خدمت رابه عنوان یکی از بهترین پیش بینی کننده‌های ترک خدمت و همچنین علت اصلی و ریشه ای ترک خدمت واقعی کارکنان در نظر می‌گیرند(گریفز و همکاران، ۲۰۰۰، تریمبل، ۲۰۰۶، وان دیک و همکاران، ۲۰۰۴). تمایلات به ترک خدمت برای سازمان‌ها فرصت‌های ارزشمندی ایجاد می‌کنند تا پیش از آن که کارکنان واقعاً اقدام به ترک سازمان‌ها کنند، از خود واکنش نشان دهند(هریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ سیف و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۱</sup>. از این رو پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی عوامل موثر بر نیت ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

1 Afif Saif Harhara Sanjay Kumar Singh Matloub Hussain , (2015)

## منابع:

۱. افجه، سید ع.؛ غفاری، ع. ص. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌مدار (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران). فصل‌نامه راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱.
۲. اصیلی، غ؛ قدیریان، ع. (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار (لوح فشرده). چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی - صنعتی آریانا.
۳. دعایی، حبیب اله.، برجلی، شهلا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، چشم انداز مدیریت دولتی، ۳ سال اول، شماره ۳، صفحه ۶۳-۷۸.
۴. رسولی، رضا، شهائی، بهنام، صفایی، مهناز. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۹.
۵. گودرزی، سعید. (۱۳۸۸). همراه با دستورات SPSS و نحوه تفسیر خروجی - تهران: انتشارات جامعه شناسان - چاپ اول، ۱۳۸۸.
۶. ساعتچی، م. (۱۳۸۸). روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)، تهران، نشر ویرایش، صفحات ۱۹۴-۱۸۶.
۷. علیزاده، ا. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر تمایل به ترک شغل کارکنان دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۱.
۸. عبدالی، ع. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان در شرکتهای پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان.
۹. کاکایی ماوایی، ح. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان در شرکت گاز استان کرمانشاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان.
۱۰. کمالی، س. (۱۳۸۳). شناسایی و تعیین عوامل ترک شغل در شرکت ملی مناطق نفتخیز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان.
۱۱. رزقی رستمی، ع. (۱۳۷۲). بررسی علل ترک خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۲. صفرخانلو، ف. (۱۳۷۹). عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکت‌های سازمان صنایع ملی ایران، پایا نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۳. علوی، ا. (۱۳۷۵). ارتباطات سازمانی و اثرات آن بر رضایت شغلی کارکنان سازمان زمین و مسکن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۴. مجیدی، ع. (۱۳۷۹). تأثیر جابه‌جایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
15. Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N.D.(2009), Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 1, pp. 201-20.
  16. Yang Yang, Yan-Hui Liu, Jing-Ying Liu, Hong-Fu Zhang .(2015).The impact of work support and organizational career growth on nurse turnover intention in China. *international journal o f nurs ingscienc es 2* (2015) 134, e139.
  17. Shumaila, S., Aslam, R., Sadaqat, S., Maqsood, S.,& Nazir, S. (2012). Perceived Organizational Support as Predictor Of Organizational Commitment: A Comparative Study On Public And Private Sector Nurses. *Proceedings of 2nd International Conference*
  18. Swanberg J. E., McKechine S. p., Ojha M. U. & James J. B.(2011). Schedule control, supervisor support and Work Engagement: A Winning Combination for workers in hourly Jobs? , *Journal of vocational Behavior*, Article in press.
  19. Maertz, C.P., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667-683.
  20. Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover, update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26, 463-488.
  21. Waseem, M., (2010). Relative Importance of Pay Level Satisfaction, Career Development Opportunities, and Supervisor Support in Perceived Organizational Support. *Journal of Yasar University*, 3264-3277.
  22. 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, 493-522
  23. Hendricks, Lutz,(2005). How Importance of human capital for Development.? *American Economic Review*, N292(I),NO. I, P:198-219.
  24. Choi Sang Long, Musibau Akintunde Ajagbe, Tan Owee Kowang.(2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover

- Intention in the Perspective of HRM Practices in SME, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129 ( 2014 ) 99 – 104.
25. Afif Saif Harhara Sanjay Kumar Singh Matloub Hussain , (2015),"Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23,Iss 3 pp. 493 – 504.
  26. Roya Anvari, Zhou JianFub, Siavash Hosseinpour Chermahini.(2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129 ( 2014 ) 186 – 190.
  27. Asta Savanevičienė, Sigita Vaitkevičiūsa, Rūta Čiutienė, Evelina Meilienė.(2015). The Linkage between the Sources of Employment and Employee Turnover: the Role of Labour Exchange, *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 1466 – 1470.
  28. McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294-1299.
  29. Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, 42, 389-402.
  30. Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 299-310.
  31. Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 594-606.
  32. Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50-68.
  33. Ebru Aykan.(2014).Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 ( 2014 ) 413 – 419.
  34. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, Th. W. & Eberly, M. B.. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
  35. Meier, K. J., Hicklin, A., (2007). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 573–590.
  36. Tariq, M. N., Riaz, M. R. A., 2013. The Impact of Employee Turnover on the Efficiency of the Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (9), 700–711.
  37. Ton, Z., Huckman, R. S., (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance. *Organization Science* 19(1), 56–68

38. Iveta Ozolina-Ozola.(2014).The impact of human resource management practices on employee turnover, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156 ( 2014 ) 223 – 226.
39. Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, Antonis L. Theocharous. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management* 41 (2014) 129e140.
40. Bishop, James W., K. Dow Scott and Susan M. Burroughs(2000) "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, 26:1113-1132.
41. Edwards, M. R., & Peccei, R.(2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
42. Kline, R. B.(2010). Principles and practice of structural equation modeling(3rd ed.). New York: Guilford Press.
43. Swanberg J. E., McKechine S. p., Ojha M. U. & James J. B.(2011). Schedule control, supervisor support and Work Engagement: A Winning Combination for workers in hourly Jobs?, *Journal of vocational Behavior*, Article in press.