تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۹

طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت پایانه‌های نفتی ایران)

محمدمهدی علیرحیمی[۱]- امیرحسین امیرخانی[۲]- رضا رسولی[۳]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران است تا هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم ناشی از ترک خدمت کاهش یابد و گامی در جهت بهبود اثربخشی سازمانی برداشته شود. این پژوهش به روش دلفی انجام گرفته است. بر این اساس، از ۱۲ متخصص مرتبط با موضوع مورد مطالعه، تحت عنوان پانل دلفی خواسته شد تا طی دورهای متوالی دلفی، اقدام به اعتباریابی شاخص‌های شناسایی شده برای کاهش ترک خدمت سازمانی نمایند. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت. نهایتاً مدل مفهومی بر اساس دلفی خبرگان در خصوص شاخص‌های بومی موثر بر کاهش ترک خدمت سازمانی کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران (مستخرج از مجموعه عوامل و شاخص‌های احصا شده از تحقیقات و پژوهش‌های پیشین) و در چارچوب الگوهای تاثیرات جو کاری اخلاقی دیکونینک (۲۰۱۱) و الگوی رهبری اخلاقی ژانگ و همکاران (۲۰۱۳) طراحی گردید.

واژگان کلیدی: ترک خدمت، رهبری اخلاقی، اخلاق سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران. نویسنده مسئول: (mm.alirahimi@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

در اکثر تحقیقاتی که راجع به ترک خدمت[1] انجام می‌شود منظور از ترک خدمت، ترک خدمت اختیاری است و در این تحقیق نیز این گونه می‌باشد. پرایس ترک خدمت را این گونه تعریف می‌کند: ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان. اکثر سازمان‌ها نرخ ترک خدمت و جابجایی سالانه را به عنوان درجه اثربخشی سازمان به حساب می‌آورند. نرخ جابجایی و ترک خدمت بالا معمولاً معرف مشکلات داخلی سازمان است. کارکنان موقعیت کنونی خود را به این دلیل ترک می‌کنند که نیازهای آنان در شرایط فعلی کار برآورده نمی شود. در اکثر موارد، جابجایی و ترک خدمت بیش از اندازه برای سازمان‌ها هزینه زا است. هر زمان که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، جایگزین‌ها باید دعوت، انتخاب و آموزش داده شوند. افزون بر این کارایی نیز در اثر جابجایی و ترک خدمت کاهش می‌یابد.

سازمانها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب، نگهداری و حفظ منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می‌کند. ترک خدمت برای سازمان هزینه زا است زیرا منابع زیادی برای آموزش افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، سرمایه گذاری شده است و برای خود اشخاص نیز پرهزینه است، زیرا آنها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خوگرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند. ترک خدمت حالتی است که کارمند ارتباط خود را با سازمان مربوطه بصورت اختیاری از نظر کاری قطع می‌کند. با توجه به توسعه و بهبود صنایع لازم است تا منابع انسانی هر چه بیشتر حفظ شود. در حالی که مبادرت به ترک خدمت از طرف هر یک از افراد به منزله از بین رفتن یک واحد نیروی انسانی بالفعل می‌باشد که می‌تواند موجبات تضعیف روحیه شاغلین را فراهم سازد (Chen et al., 2004).

سازمان‌های معاصر، سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت و نگهداری بر روی کارکنان خود صرف می‌کنند. از این رو، مدیران باید در برخی مواقع، با تمامی هزینه‌های احتمالی، ترک خدمت کارکنان را به حداقل برسانند (Khatri et al., 2001). ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم برای سازمان‌ها به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان درقالبِ یافتن، گزینش و آموزش

1. Turnover

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

فرد جدید تعریف می‌شود (Dalton et al., 1982). برخی محققان، هزینه مالی ترک خدمت را ۱۲۰ (Karsh et al., 2005)، ۱۵۰ (Dalton & Todor, 1979) و بالای ۲۰۰ درصد (Griffeth & Hom, 2001) حقوق سالانه کارکنان برآورد کرده اند. از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارتند از کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی. با این اوصاف، لازم است که سازمان‌ها به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد، با این پدیده مقابله کنند.

از طرفی تمایل به ترک خدمت، منعکس کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (Nahas et al., 2013). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی شود. قصد ترک یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تاثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (Ramesh, 2007). ترک خدمت بسیار پر هزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت حفظ کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تاکید شده است (Flint et al., 2013).

از جمله عواملی که نقش مهمی در تصمیم‌گیری کارکنان برای ترک خدمت ایفا می‌کند، عامل رهبری است (Elanain, 2014). از آنجایی که داشتن کارکنانی متعهد برای بقا، پایداری و رشد سازمان بسیار حیاتی می‌باشد، رهبران سازمانی به طور فزاینده ای به دنبال بهبود این شرایط در میان کارکنان خود هستند و همواره تلاش می‌کنند برای حفظ کارکنان باهوش و ماهر خود، میزان تعهد و رضایت در آنان را افزایش دهند. شرایط بد سازمانی و شغلی در سازمانهای دولتی، سبب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی و در نهایت باعث ترک خدمت، یا کم کاری کارکنان در سازمان میشود و بی‌شک باعث هدر دادن هزینه‌های مرتبط با گزینش، استخدام و آموزش و تهدیدی برای کیفیت کالا و خدمات می‌شود.

بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران است تا مدیران ارشد این سازمان بتوانند با تبیین و شناسایی متغیرهای اساسی موثر بر ترک خدمت این مشکل سازمانی را کنترل کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این قسمت برخی از مدلهایی که ترک خدمت را مورد تحلیل قرار داده اند، بررسی می‌شوند:

مدل مارچ و سایمون[1] (۱۹۵۸)

بیش از نیم قرن پیش، مارچ و سایمون در مورد ترک خدمت کارکنان نظریه ای ارائه کردند که تا امروز اثرگذارترین نظریه بر دیدگاههای فعلی است. اولین تئوری در زمینه ترک خدمت، تئوری مارچ و سایمون است که بیان می‌کند عوامل غیر شغلی، مهمترین مولفه هایی هستند که تعیین می‌کنند چرا افراد می‌مانند یا می‌روند. آنها در حمایت از این متغیرها خاطر نشان کردند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد از بین می‌رود. این کاهش آزادی فرد ممکن است محبوبیت سازمان فعلی را افزایش دهد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که سطوح تحصیلات، با تعهد ارتباطی معکوس دارد. این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این امر باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این، افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به خود متعهد باشند تا سازمان.

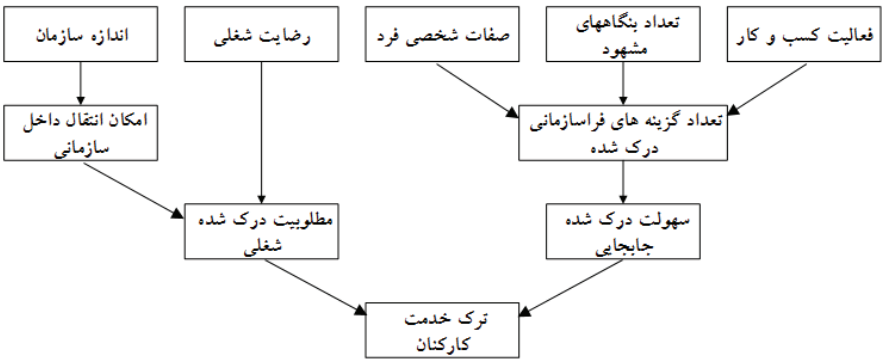
آنها دو عامل اصلی ترک خدمت را فرم مفهومی بخشیدند. این دو عامل عبارتند از:

- «سهولت جا به جایی[2]» (مانند فرصت‌های شغلی که به کارمند اجازه خروج می‌دهد) و
- «مطلوبیت جا به جایی[3]» (مانند نارضایتی شغلی که به فرد انگیزه ترک سازمان را می‌دهد).

در شکل ۱ مدل ترک خدمت مارچ و سایمون به تصویر کشیده شده است.

1 March & Simon
2 ease of movement
3 desirability of movement

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۱. مدل ترک خدمت مارچ و سایمون

این مدل بیان می‌کند که افراد و سازمانها در یک موازنه اند، به نحوی که اعضا در امور سازمان مشارکت کرده و در عوض، سازمان خدمات اعضا را با پاداش و مزد، جبران می‌کند. مارچ و سایمون فرض می‌کنند زمانی که جبران خدمات ارائه شده توسط سازمان متعادل با همکاری و مشارکت اعضای سازمان نباشد، افراد سازمان را ترک می‌کنند. این موازنه بین مشارکت فردی و جبران خدمات سازمانی، تابعی از دو جزء انگیزشی یعنی مطلوبیت درک شده شغلی و سهولت درک شده جا به جایی است (Ramesh, 2007).

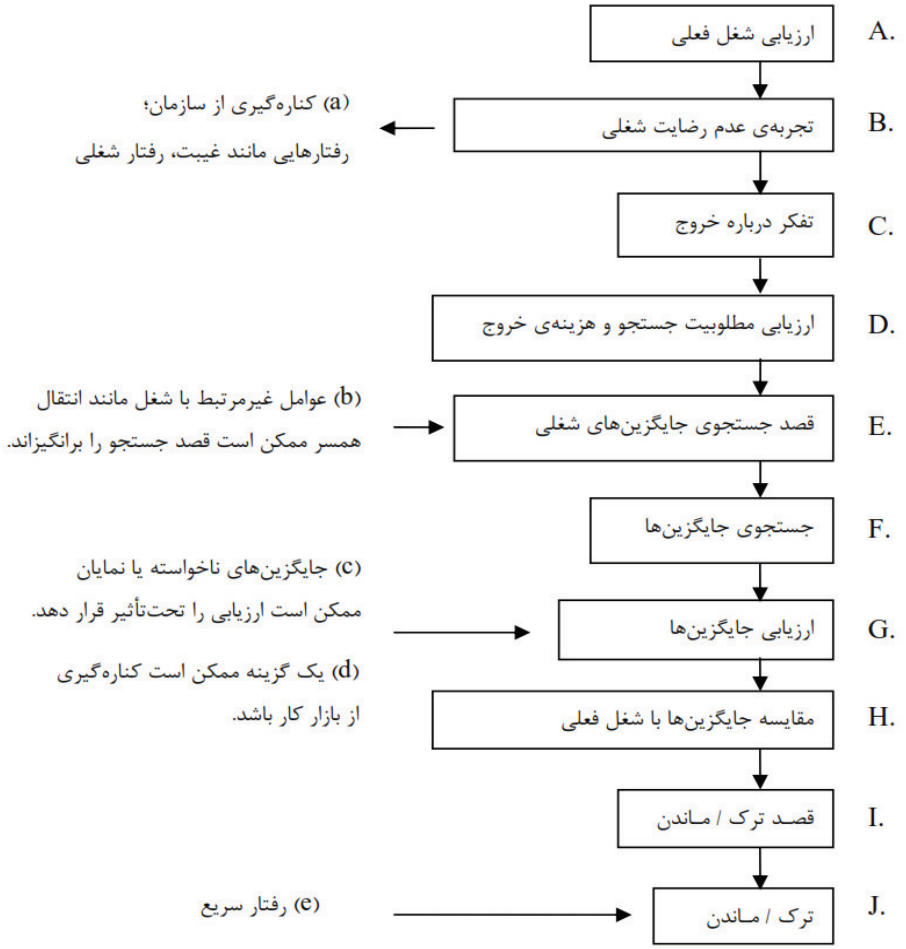
مدل مبلی[1] (۱۹۷۷)

مبلی از پژوهشگرانی است که به مدت طولانی در زمینه ترک خدمت مطالعاتی انجام داده است. این پژوهشگر فرایندهای رفتاری را که ممکن است بین رضایت و عمل به ترک اتفاق افتد، مورد بررسی قرار داده است.

وی در مدل خود تمایل به ترک خدمت را به عنوان آخرین عامل در فرآیند کناره گیری ترسیم می‌کند. طبق این مدل ارزیابی کارمند از شغل موجود به رضایت و عدم رضایت منجر می‌گردد و عدم رضایت به نوبه خود تفکر به ترک خدمت، ارزیابی منافع مورد انتظار از بررسی هزینه ترک خدمت، تمایل به بررسی برای شقوق دیگر، بررسی ارزیابی و مقایسه راه حل‌های دیگر در مقابل شغل فعلی، تمایل به ترک و سرانجام ترک خدمت را توسط کارمند در پی خواهد داشت.

1. Mobley

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۲. مدل ارتباطی داخل ترک خدمت

مدل پرایس[1] (۱۹۸۱)

پرایس در مدل خود عواملی که روی ترک خدمت تأثیر می‌گذارند را به سه دسته تقسیم کرده است. این متغیرها که در شکل ۳ نیز آمده اند عبارتند از:

1 Price

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

۱- متغیر محیطی:

متغیر محیطی شامل فرصت محیطی است و فرصت محیطی عبارت است از موجود بودن شغل‌های جایگزین در محیط. فرصت محیطی ترک خدمت را افـزایش می‌دهـد. ایـن گونـه استدلال می‌شود که فرصت بیشتر، آگاهی کارکنان از شغل‌های جایگزین در محیط را افزایش می‌دهد و آنگاه کارکنان هزینه و منفعت این شغل‌های جایگزین را ارزیابی می‌کنند و نهایتـاً اگر به نظر برسد که مزایای این شغل‌های جایگزین از هزینه‌های آن‌ها بیشتر باشد شغل‌های خود را ترک می‌کنند.

۲- متغیرهای فردی:

الف) آموزش عمومی: اندازه ای است که در آن دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای یک شغل بین کارکنان قابل انتقال هستند.

ب) درگیری شغلی: عبارت است از تمایل به اعمال تلاش در شغل برای درگیری شغلی

این گونه استدلال می‌شود که کارکنـانی کـه درگیـری شـغلی بـالایی دارنـد، تـلاش بیشتری می‌کنند و برای این تلاش پاداش بیشتری دریافت می‌کنند و در عوض منجر به رضایت شغلی بیشتر می‌شود.

۳- متغیرهای ساختاری عبارتند از:

الف) استقلال: درجه ای است که در آن یک کارمند قدرت مرتبط بـا شـغلش را اعمـال می‌کند. استقلال، ترک خدمت را کاهش می‌دهـد چـون تـأثیر مثبتـی روی رضـایت شغلی دارد.

ب) فرصت‌های ترفیعی: عبارت است از درجهٔ گردش بالقوهٔ فرصـت‌ها و منصـب‌های شغلی در یک سازمان.

ج) روتین سازی: اندازه ای است که شغل‌ها تکراری هستند. روتین سازی به دلیـل تـأثیر منفی روی رضایت شغلی باعث افزایش ترک خدمت می‌شود.

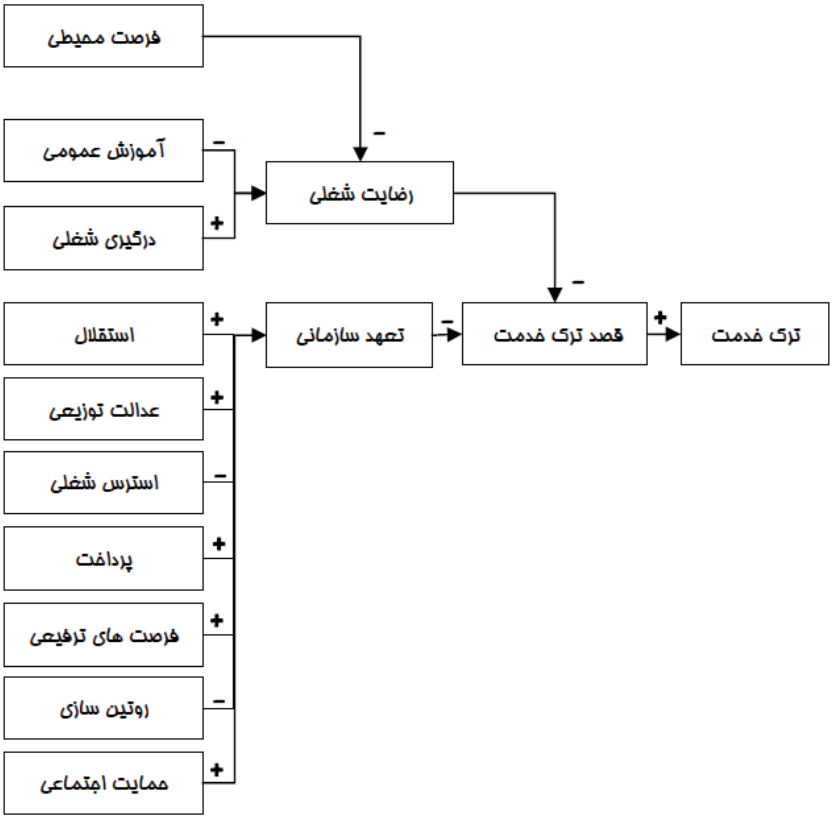
د) حمایت اجتماعی: عبارتست از کمکی که در حین مشکلات مرتبط با شـغل از سـوی سرپرست، همکاران و خانواده به کارمند می‌شود. از آنجا که حمایت اجتماعی تـأثیر مثبتـی روی تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌گذارد ترک خدمت را کاهش می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

هـ) عدالت توزیعی: اندازه ای است که در آن پاداش‌ها و تنبیـه‌ها بـه طـور مناسـب و عادلانه مرتبط با عملکرد شغلی باشند. برای مثال هنگامی که بـه عملکـرد خـوب، پاداش داده می‌شود عدالت توزیعی بالا است.

و) استرس شغلی: اندازه ای است که در آن وظایف شغلی به سختی اجرا می‌شوند. چهـار نوع استرس شغلی متمایز شده اند که عبارتند از: کمبود منابع (کمبـود وسـایل بـرای انجام یک شغل)، ابهام نقش (تعهدات شغلی غیر واضح)، تضاد نقـش (تعهـدات شـغلی متضاد) و حجم کاری (مقدار تلاش مورد نیاز برای یک شغل).

ی) پرداخت: عبارت است از پول و مزایایی که کارکنان در ازای انجام کار برای کارفرمـا دریافت می‌کنند. پرداخت ترک خدمت را کاهش می‌دهد چون تأثیر مثبتی بـر روی رضایت شغلی می‌گذارد.

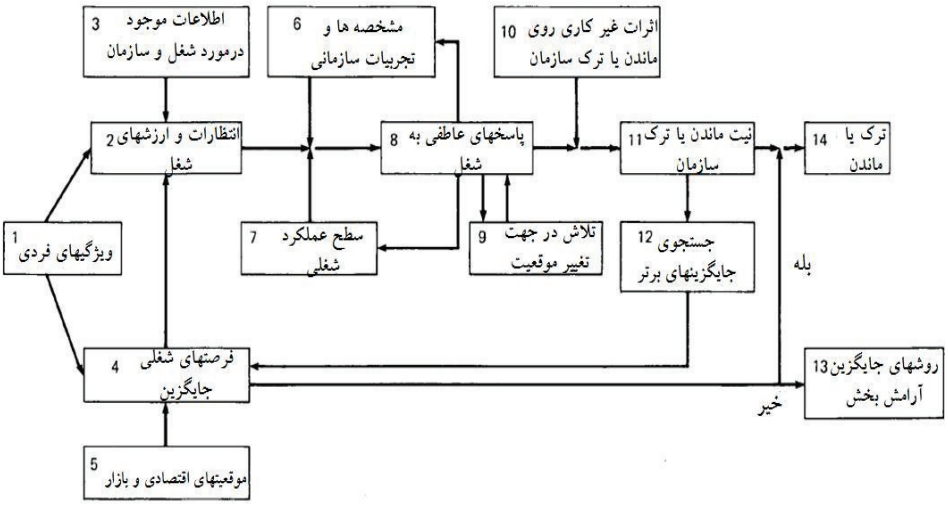


شکل ۳. مدل علی ترک خدمت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مدل استیرز و مودی[1] (۱۹۸۱)

متاثر از کارهای نظری و تجربی قبلی در مقوله ترک خدمت، استیرز و مودی مدلی کاملاً شناختی از ترک خدمت ارایه کردند که بر فرایندهایی که منتج به تصمیم به ترک و ماندن در سازمان می‌گردید، تمرکز داشت. این مدل نظریه‌های قبلی را خلاصه و تجمیع می‌کرد و عوامل مهم مدلهای قبلی را در خود لحاظ می‌کرد. این مدل در شکل زیر بطور شماتیک ارائه شده است.



شکل ۴. مدل استیرز و مودی (۱۹۸۱)

پویایی‌های مدل را می‌توان در سه بخش تشریح نمود:

الف) انتظارات و نگرشهای شغلی

ب) نگرشهای شغلی و نیت ترک خدمت

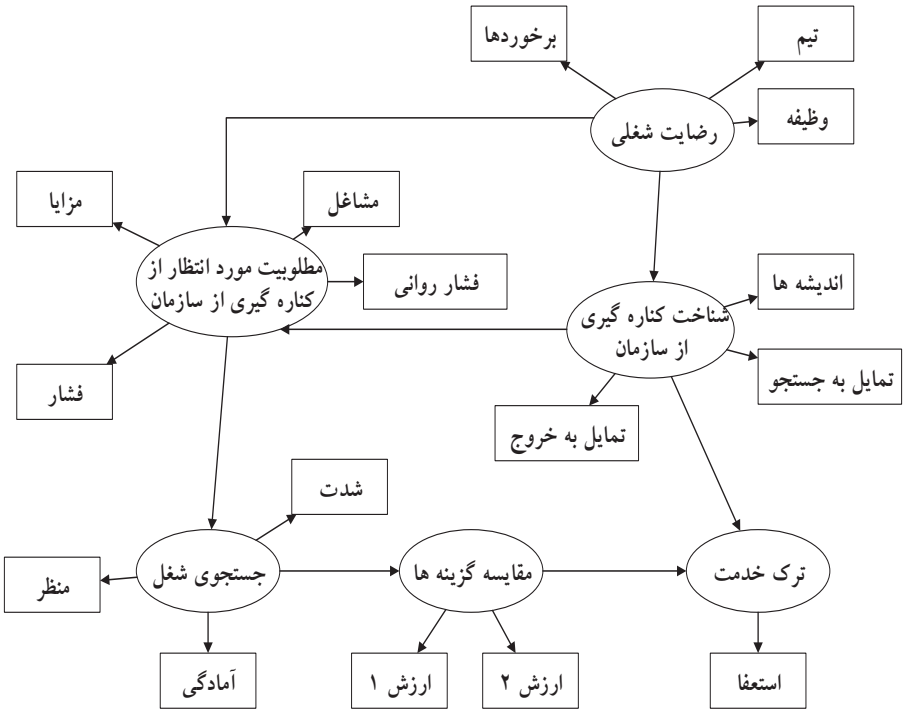
ج) نیت ترک خدمت، جایگزینهای موجود و ترک خدمت واقعی

1. Steers & Mowday

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مدل هوم و همکاران[1] (۱۹۹۱)

از زمان آغاز نظریه موبلی و در خلال دهه‌های هفتاد و هشتاد، مدل وی مدل غالب در پژوهش‌های این حوزه بود. با این حال آزمایشهای تجربی برای حفظ ساختار علّی مدل موبلی با شکست مواجه شد. هوم و همکارانش جایگزین نظری مدل ترک خدمت موبلی را در دو مطالعه بررسی کردند. هوم و گریفث در سال ۱۹۹۱ با انجام آزمونهای جامعی بر روی نظریه موبلی بسیاری از اصول اساسی این مدل را تأیید کردند اما در موارد فراوانی نیز به این مدل اشکالاتی وارد کردند. مدل پایه هوم و گریفث در شکل زیر آمده است (Aquino et al., 1997).



شکل ۵. تاثیر نارضایتی شغلی بر ترک خدمت

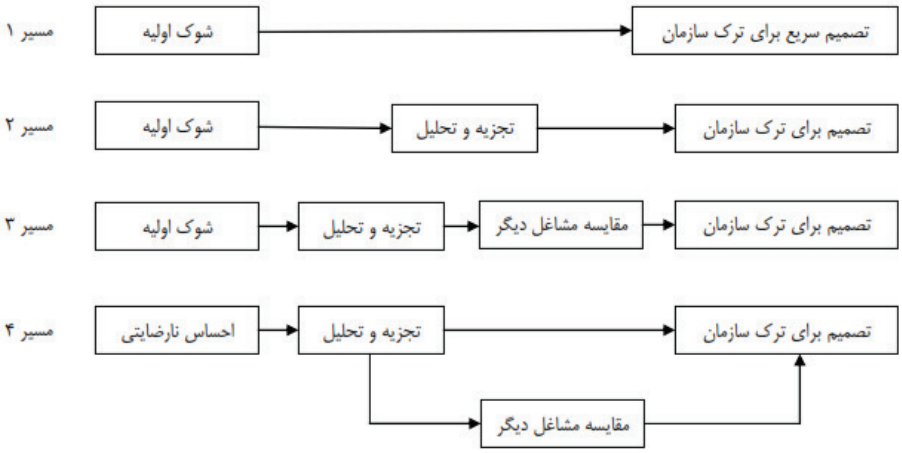
1. Hom et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مدل لی و میشل[1] (۱۹۹۱)

لی و میشل از دانشگاه واشینگتن در سال ۱۹۹۱ مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای خود را طرح‌ریزی کردند. فرض اصلی مدل یک شوک اولیه یا احساس نارضایتی است که قبل از رفتار ترک خدمت روی می‌دهد. در اثر وقوع شوک یا احساس نارضایتی، تفکر کناره‌گیری در فرد شکل می‌گیرد و پس از مدتی ممکن است شغل و سازمان خود را ترک کرده یا اینکه تصمیم بگیرد در سازمان فعلی بماند.

در این مدل، چهار مسیر ذکر شده است که می‌تواند منجر به تصمیم کارکنان برای خروج از سازمان شود. تجربه واقعی نیز نشان می‌دهد که این فرایندها، ترک خدمت کارکنان را توضیح می‌دهند. تفاوت اساسی این مسیرها در میزان تبدیل فکر به عمل در آنهاست. زمانی که رفتن به سازمانی دیگر، تغییرات اساسی در زندگی کارمند ایجاد کند، انتظار می‌رود عملی کردن این فکر سریع تر انجام شود. برخی اوقات نیز، فرد کاملاً عجولانه و بدون در نظر گرفتن عواقب و پیامدها، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرد. تفاوت دیگر این مسیرها در میزان توجه آنها به رویدادی است که نقطه شروع تصمیم‌گیری برای ترک خدمت می‌شود (Lee & Mitchell, 1991).



شکل ۶. مسیرهای منجر به ترک خدمت

1. Lee & Mitchell

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مرور انتقادی مدل‌ها

اکثر مدلهایی که به منظور تبیین ترک خدمت پس از مدل اولیه مارچ و سایمون (۱۹۵۸) توسعه یافتند (بغیر از مدل لی و میشل در سال ۲۰۰۱)، بطرز شگفت انگیری عوامل کمی را بصورت معنادار به عوامل اولیه گریش‌های شغلی و جایگزین‌های شغل اضافه کردند. بسیاری از مدل‌ها عوامل اضافی همچون سهولت دریافتی شغل فعلی و جایگزین، پرداخت، ارتباطات، ارزش‌های فردی و عملکرد شغلی را توسعه دادند بطوریکه تا کنون اکثر این مدلها به ندرت بیش از ۱۵ درصد واریانس ترک خدمت واقعی را تبیین نموده‌اند. گریفت و همکاران (۲۰۰۰) در تحقیق فرا ترکیبشان یافتند که بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های ترک خدمت، تعهد شغلی، رضایت شغلی، جستجوی شغل و جایگزین‌های شغل هستند که این عوامل بین ۵ تا ۱۵ درصد واریانس ترک خدمت واقعی را تبیین می‌کنند. دیگر عوامل مشارکت کمتری دارند و ارزششان در تبیین ترک خدمت جای سوال دارد. بنابراین این مدلها اگرچه نقش ارزشمندی در توسعه دانش ما با ارایه عوامل و شاخص‌هایی که می‌تواند بر ترک خدمت اثرگذار باشند ایفا می‌کنند، در تشریح دلایل اساسی غالب که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند موفق نبوده اند.

دیگر محدودیت این مدلها این است که اگرچه این مدلها عوامل غیر کاری مانند ارزشهای غیر کاری و ارتباطات اجتماعی خارج از کار را لحاظ می‌کنند، بطور گسترده ای با مدلها یکپارچه نیستند و به ندرت بطور تجربی آزمون شده اند. از آنجا که مسائل غیر کاری در ادراک ترک خدمت در همه فرهنگ‌ها مهم است، پتانسیل این را دارند که بطور خاص در فرهنگ‌های جمع گرا که افراد خودشان را بطور ذاتی با اشخاص مهم مرتبط می‌دانند، مهم انگاشته شوند.

با توجه به موارد مطرح شده و مرور مدلها و پیشینه پژوهش‌های مرتبط پیشین، طراحی و تبیین مدل کاهش ترک خدمت در سازمانهای ایرانی و بخصوص سازمانهای دولتی فعال در صنعت نفت ایران با ماهیت کاری اقماری کارکنان بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد و جای خالی آن در گستره مرزهای دانش داخل کشور به شدت احساس می‌شود. مدلی که مبتنی بر فرهنگ ایرانی – اسلامی بوده و ریشه‌های عمیق تر ترک خدمت را واکاوی کرده و راهکارهای تئوری و عملی برای کاهش ترک خدمت سازمانی مبتنی بر عوامل و عناصر کلیدی ارائه دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

روش‌شناسی تحقیق

روش دلفی[1] به عنوان یکی از روشهای ساخت یافته برای ایجاد وفاق[2] در دهه ۱۹۵۰ در شرکت راند[3] ابداع شد. کاربرد این روش ساخت دادن به فرایند ارتباطات گروهی است، به نحوی که چنین فرایندی در فراهم کردن زمینه درگیری مجموعه ای از افراد به عنوان یک کل با مسئله یا موضوعی پیچیده موثر باشد. این ارتباط ساخت یافته با دریافت بازخورد اطلاعات و دانش افراد، ارزیابی نظر گروه، فراهم کردن فرصتی جهت افراد برای بازنگری در نظرشان و با تامین درجه ای از محرمانه بودن پاسخهای افراد فراهم می‌شود. روش دلفی در عمل، یک سری پرسشنامه یا دوره‌های متوالی همراه بازخوردهای کنترل شده ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست پیدا کند.

هرچند روش دلفی در ابتدا برای پیش بینی بکار برده شد اما در گردآوری داده‌های مربوط به زمان حال یا گذشته که به درستی معلوم یا موجود نیستند و یافتن روابط علی در پدیده‌های اجتماعی و اقتصادی نیز استفاده می‌شود. در مراحل گوناگون فرایند یک پژوهش نیز این روش می‌تواند بکار رود. از جمله این مراحل می‌توان به یافتن دیدگاهی نظری برای پژوهش، انتخاب معیارها، شناخت اولیه روابط علی میان متغیرها و تعریف سازه‌ها اشاره کرد.

تشکیل و ترکیب پانل

روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید؛ زیرا اعتبار نتایج کار به شایستگی و دانش این افراد بستگی دارد. این افراد برخلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند؛ زیرا روش دلفی، سازوکاری برای تصمیم‌گیری گروهی خبرگان است و نیاز به متخصصان واجد شرایطی دارد که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. یکی از روش‌های استفاده شده در زمینه انتخاب خبرگان

1. Delphi method
2. Consensus
3. RAND

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

دلفی، نمونه گیری هدف دار یا قضاوتی[1] است. نمونه گیری هدف دار، بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر برای انتخاب اعضای پانل قابل استفاده است. درصورتی که پژوهشگر، خود تمام افراد مناسب را برای عضویت در پانل نشناسد، می‌تواند از روش نمونه گیری زنجیره‌ای[2] استفاده کند که از روش‌های غیر احتمالی به حساب می‌آید. در این روش، پژوهشگر کار تعیین اعضا را با شناسایی افراد آگاه، آغاز و از این طریق به دیگر افراد مناسب برای کار دست می‌یابد. تعداد مناسب برای اعضا، نکته دیگری است که در تشکیل پانل باید به آن توجه کرد. مانند هر نوع نمونه گیری دیگر، حجم نمونه به عواملی مانند امکان دسترسی به افراد، زمان لازم و هزینه گردآوری اطلاعات بستگی دارد. در روش دلفی که اعضای پانل باید از متخصصان موضوع پژوهش باشند، این محدودیت‌ها افزایش پیدا می‌کند. از طرف دیگر، ایجاد اتفاق نظر میان اعضا (به عنوان هدف از کاربرد این روش) با افزایش آنان دشوارتر می‌شود. هنگامی که میان اعضای پانل تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است.

بر این اساس، در شرکت پایانه‌های نفتی ایران از ۱۲ متخصص مرتبط با موضوع مورد مطالعه، تحت عنوان پانل دلفی خواسته شد تا طی دوره‌های متوالی دلفی، اقدام به اعتباریابی شاخصهای کاهش ترک خدمت سازمانی نمایند. انتخاب اعضای پانل دلفی با توجه به شناخت محقق، به روش هدفمند یا قضاوتی صورت گرفت. طی جلسات هماهنگی با اعضای پانل، شاخصهای استخراج شده از ادبیات پژوهش و تحقیقات پیشین داخلی و خارجی در اختیار آنان قرار گرفته و با تشریح روند تکمیل هر دور دلفی، طی دعوتنامه ای رسمی از آنها برای مشارکت در این پژوهش دعوت شد. در دور اول فهرستی از عوامل موثر بر کاهش ترک خدمت سازمانی که از پژوهشهای موفق استخراج شده بودند، برای تعیین میزان اهمیت آنها در سازمانهای ایرانی در اختیار اعضا قرار گرفت. علاوه بر این از آنها خواست شد که ایده‌های خود را درباره عواملی ارائه کنند که در این فهرست نیستند. در دور دوم مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده بودند به همراه عوامل اولیه مستخرج از ادبیات موضوع، برای تعیین میزان اهمیت در اختیار آنان قرار گرفت. در دور سوم، نظر اعضاء درباره عواملی که اهمیت آنها در دورهای اول و دوم زیاد و خیلی زیاد تشخیص داده شده بودند، مجددا دریافت شد. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت.

1. Purposive/Judgmental Sampling
2. Chain-referral/Snowball Sampling

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

در تمام مراحل، تعیین میزان اهمیت عوامل در قالب طیف لیکرت و شامل گزینه‌های «تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تاثیر متوسط: ۳»، «تاثیر زیاد: ۴» و «تاثیر بسیار زیاد: ۵» صورت می‌گرفت. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخهای اعضای پانل در دورهای پیش و پاسخ پیشین هر فرد نیز بصورت جداگانه به آگاهی پاسخ گویان می‌رسید.

یافته‌های تحقیق

دور اول

در این دور، اعضای پانل ۷ عامل از میان ۲۰ عامل که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند را دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگتر از ۳) در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی تشخیص دادند.

نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله اول توزیع پرسشنامه در جدول (۱) آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخها به همراه مقدار کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۱. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور اول

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	کمینه	بیشینه
۱	اخلاق سازمانی	۱۲	۴/۲	۱/۹۴	۳	۴	۵
۲	ارزیابی عملکرد	۱۲	۲/۲	۱/۸۸	۱۹	۱	۳
۳	صداقت	۱۲	۳/۸	۱/۲۹	۶	۳	۵
۴	اعتماد	۱۲	۴/۴	۱/۹۳	۲	۴	۵
۵	الگو بودن	۱۲	۳/۸	۱/۵۰	۵	۳	۵
۶	امنیت شغلی	۱۲	۲/۴	۱/۶۸	۱۴	۱	۵
۷	آموزش و پیشرفت	۱۲	۲/۶	۱/۹۷	۱۲	۲	۵
۸	پاداش	۱۲	۲/۴	۱/۹۷	۱۵	۲	۴
۹	تعادل کار و زندگی	۱۲	۲	۰/۸۱	۲۰	۱	۳
۱۰	تعهد سازمانی	۱۲	۴/۶	۱/۲۳	۱	۴	۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	کمینه	بیشینه
۱۱	تمایلات همکاری جویانه	۱۲	۳/۴	۰/۹۷	۷	۳	۵
۱۲	جو کاری	۱۲	۲/۲	۱/۲۳	۱۶	۱	۴
۱۳	حقوق و مزایا	۱۲	۲/۸	۱/۹۳	۱۱	۲	۵
۱۴	حمایت سازمانی	۱۲	۲/۸	۱/۷۰	۱۰	۲	۵
۱۵	دلبستگی به شغل	۱۲	۲/۲	۱/۷۹	۱۸	۱	۴
۱۶	رضایت شغلی	۱۲	۳	۱/۵۶	۸	۲	۵
۱۷	رهبری اخلاقی	۱۲	۴	۱/۴۹	۴	۳	۵
۱۸	روابط بین فردی	۱۲	۲/۶	۱/۷۶	۱۳	۱	۵
۱۹	سن	۱۲	۲/۲	۱/۰۹	۱۷	۱	۴
۲۰	عدالت رویه ای	۱۲	۳	۰/۷۳	۹	۲	۵

دور دوم

پس از اجرای مرحله اول سنجش و ارزیابی دیدگاه صاحب نظران پانل در مورد عوامل مطرح شده و مستخرج از مبانی نظری و همچنین دریافت پیشنهادهای اعضای پانل در مورد سایر عوامل موثر در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی، در این دور، به منظور رعایت احتیاط، مجدداً تمامی عوامل مستخرج از مبانی نظری و همچنین عوامل پیشنهادی اعضای پانل در مورد سایر عوامل موثر در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی به همراه میانگین نظر اعضا در دور اول و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه صاحب نظران پانل قرار گرفت. اعضای پانل، ۷ عامل را از میان ۲۰ عامل که در دور دوم ارائه شده بودند، دارای تأثیر زیاد وخیلی زیاد بر کاهش ترک خدمت سازمانی تشخیص دادند.

نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله دوم توزیع پرسشنامه در جدول (۲) آمده است. که نام عامل، تعداد پاسخها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل به همراه مقادیر کمینه و بیشینه عوامل درج شده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخهای اعضاء درباره ترتیب عوامل هفت گانه که در این دور دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۵۷۹ به دست آمد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۲. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور دوم

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	کمینه	بیشینه
۱	اخلاق سازمانی	۱۲	۴/۲	۱/۱۴	۳	۴	۵
۲	ارزیابی عملکرد	۱۲	۲/۲	۱/۳۷	۱۸	۱	۳
۳	صداقت	۱۲	۳/۸	۱/۲۱	۶	۳	۵
۴	اعتماد	۱۲	۴/۴	۰/۸۱	۲	۴	۵
۵	الگو بودن	۱۲	۳/۸	۱/۴۸	۵	۳	۵
۶	امنیت شغلی	۱۲	۲/۴	۱/۱۷	۱۳	۱	۵
۷	آموزش و پیشرفت	۱۲	۲/۶	۱/۵۹	۱۲	۲	۵
۸	پاداش	۱۲	۲/۳	۰/۹۶	۱۵	۲	۴
۹	تعادل کار و زندگی	۱۲	۲	۱/۱۷	۲۰	۱	۳
۱۰	تعهد سازمانی	۱۲	۴/۶	۱/۲۱	۱	۴	۵
۱۱	تمایلات همکاری جویانه	۱۲	۳/۶	۱/۶۴	۷	۳	۵
۱۲	جو کاری	۱۲	۲/۳	۰/۸۷	۱۶	۱	۴
۱۳	حقوق و مزایا	۱۲	۲/۶	۰/۸۱	۱۱	۲	۵
۱۴	حمایت سازمانی	۱۲	۲/۸	۱/۵۵	۸	۲	۵
۱۵	دلبستگی به شغل	۱۲	۲/۲	۱/۴۳	۱۹	۱	۴
۱۶	رضایت شغلی	۱۲	۲/۸	۱/۲۸	۹	۲	۵
۱۷	رهبری اخلاقی	۱۲	۴/۲	۱/۷۶	۴	۳	۵
۱۸	روابط بین فردی	۱۲	۲/۴	۱/۹۷	۱۴	۱	۵
۱۹	سن	۱۲	۲/۲	۱/۰۳	۱۷	۱	۴
۲۰	عدالت رویه ای	۱۲	۲/۸	۱/۱۴	۱۰	۲	۵

دور سوم

در دور سوم براساس میانگین نظر صاحبنظران، عوامل بااهمیت متوسط و پایینتر (دارای میانگین تأثیر کوچکتر مساوی ۳) حذف گردیده و فهرست عوامل هفت گانه که در دور دوم دلفی از سوی صاحبنظران پانل دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگتر از ۳) در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی تشخیص داده شده بودند به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

همراه میانگین نظر اعضاء در دور دوم و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه صاحبنظران پانل قرار گرفت. اعضا در این دور نظر خود را درباره میزان تأثیر هریک از عوامل هفت گانه در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی اعلام میکردند. آنها علاوه بر این باید ترتیب اهمیت عوامل را از نظر خود مشخص می‌کردند.

نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله سوم توزیع پرسشنامه در جدول (۳) آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل براساس میانگین پاسخها به همراه مقادیر کمینه و بیشینه عوامل درج شده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخهای اعضاء درباره ترتیب عوامل هفت گانه، ۰/۶۲۵ به دست آمد.

جدول ۳. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور سوم

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	کمینه	بیشینه
۱	اخلاق سازمانی	۱۲	۴/۴	۰/۸۰	۳	۴	۵
۲	صداقت	۱۲	۴	۱/۰۱	۶	۳	۵
۳	اعتماد	۱۲	۴/۶	۰/۸۴	۲	۴	۵
۴	الگو بودن	۱۲	۴	۱/۲۳	۵	۳	۵
۵	تعهد سازمانی	۱۲	۴/۸	۰/۸۸	۱	۴	۵
۶	تمایلات همکاری جویانه	۱۲	۳/۸	۰/۹۸	۷	۳	۵
۷	رهبری اخلاقی	۱۲	۴/۲	۰/۹۲	۴	۳	۵

دلایل توقف نظرخواهی

نتایج دورهای سه گانه اجرای روش دلفی در پژوهش نشان میدهد که به دلایل زیر اتفاق نظـر میان اعضای پانل حاصل شده است و میتوان به تکرار دورها پایان داد:

- در دور دوم بیش از ۵۰ درصد اعضاء، هفت عامل اثرگذار در طراحی مـدل کاهش ترک خدمت سازمانی را که دارای میانگین بزرگتر از ۳ بودنـد را در میـان هفت عامـل اول خـود برگزیدند.
- انحراف معیار پاسخهای اعضاء درباره میزان اهمیت عوامل در دور سوم نسبت بـه دورهـای قبلی کاهش چشمگیری داشته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

- ضریب هماهنگی کندال برای پاسخهای اعضاء درباره ترتیب عوامل در دور سوم ۰/۶۲۵ است. با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل بیش از ده نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب میآید.
- ضریب هماهنگی کندال برای ترتیب عوامل هفت گانه اثرگذار در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی در دور سوم نسبت به دور دوم فقط ۰/۰۴۶ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی نشان نمیدهد.

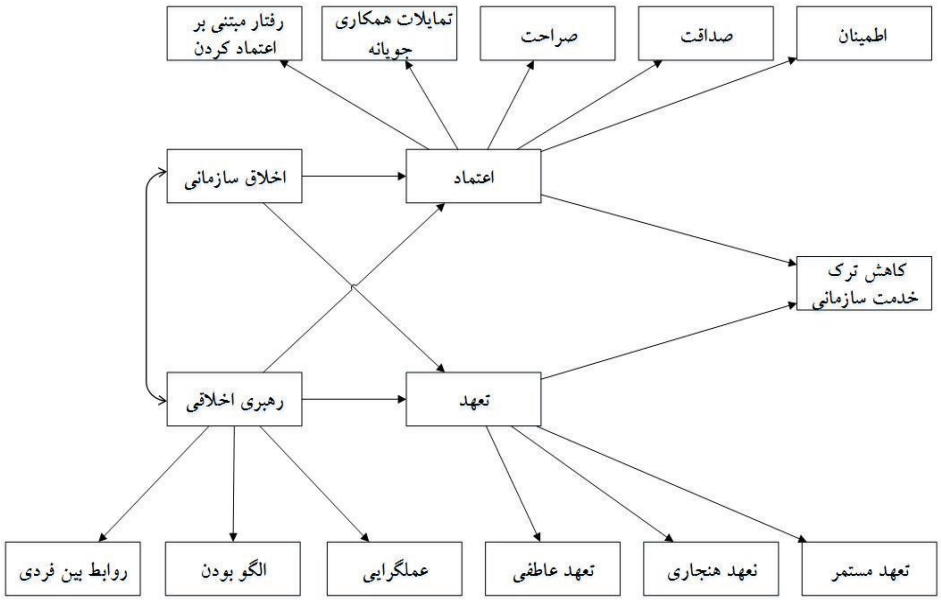
مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، با بررسی گسترده مبانی نظری، عوامل و متغیرهای اصلی مدل استخراج شد و پس از اجرای فن دلفی و نتایج نظرسنجی سه مرحله ای از صاحبنظران پانل، این عوامل و متغیرها اصلاح و تعدیل گردیده و نهایتاً صورتبندی[1] نهایی مولفه‌های ۱۲ گانه موثر در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی، در قالب مدل مفهومی عملیاتی به شرح شکل ۸ ارائه میشود؛ در این مدل، مؤلفه‌های ۱۲ گانه اثرگذار در مدل کاهش ترک خدمت سازمانی و نوع رابطه میان آنها نشان داده شده است. همانگونه که در نمودار مشاهده میگردد اخلاق سازمانی و رهبری اخلاقی (شامل روابط بین فردی، عملگرایی و الگو بودن) به عنوان متغیرهای پیشبین، تعهد سازمانی (شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) و اعتماد (شامل اطمینان، صداقت، صراحت، رفتار مبتنی بر اعتماد کردن و تمایلات همکاری جویانه) به عنوان متغیرهای واسطه (میانجی)، و کاهش ترک خدمت سازمانی به عنوان متغیر ملاک درنظر گرفته شده است.

بنابراین می‌توان گفت مدل مفهومی این پژوهش بر اساس دلفی خبرگان در خصوص شاخصهای بومی موثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران (مستخرج از مجموعه عوامل و شاخصهای احصا شده از تحقیقات و پژوهش‌های پیشین) و در چارچوب الگوهای تاثیرات جو کاری اخلاقی دیکونینک[2] (۲۰۱۱) و الگوی رهبری اخلاقی ژانگ و همکاران[3] (۲۰۱۳) طراحی گردید.

1. Topology
2. James B. DeConinck
3. Xiujuan Zhang et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]



شکل ۷. مدل مفهومی پژوهش

تبیین مولفه‌های مدل پژوهش

رهبری اخلاقی

رهبران نقش محوری و کلیدی در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف سازمانی و استمرار بقای سازمانی دارند. یکی از مهمترین ویژگی‌هایی که امروزه در رهبران مدنظر می‌باشد رهبری اخلاقی است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). رهبری اخلاقی عبارت است از نشان دادن رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترغیب کارکنان یا پیروان از طریق ارتباط دو جانبه، تشویق و تصمیم گیری (Brown et al., 2005). در رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همگان از قبیل عدالت، انصاف، صداقت، درستی و نیک کرداری مورد توجه است. براون و تریوینو (۲۰۰۶) رهبران اخلاقی را به عنوان افرادی پایبند با اصول، جامعه‌پذیر و درستکار توصیف می‌کنند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند. آنان پیرامون اصول اخلاقی با پیروان خود ارتباط برقرار کرده، معیارهای اخلاقی شفافی را تنظیم و از پاداش‌ها و تنبیه‌ها استفاده می‌کنند تا اخلاق و بهره‌وری بالا را در سازمان موجب شوند. بنابراین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

رهبری اخلاقی قادر است از طریق فرآیندهای معطوف به فضاسازی اخلاقی و الگوسازی برای کارکنان در تمامی سطوح اثرات خود را به جای بگذارد (دلوی و گنجی، ۱۳۹۳).

اخلاق سازمانی

از سوی دیگر اخلاق سازمانی یکی دیگر از متغیرهایی است که در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف در دهه‌های گذشته را به خود جلب کرده که از آن به عنوان چالشی اساسی فراروی سازمان‌های مختلف در سطح جهان یاد می‌شود. اخلاق سازمانی عبارت است از مقررات، استانداردها، کدها و یا اصولی که دستورالعمل‌های لازم برای رفتارهای درست اخلاقی و وجدانی و همچنین درستکاری در شرایط خاص سازمانی را فراهم می‌سازند (مقیمی، ۱۳۸۷). اخلاق سازمانی شامل ابعاد مختلفی است که عبارتند از کاربرد ارزش‌ها و اصول اخلاقی، فرآیند منطقی مطرح در اتخاذ تصمیمات اخلاقی و تصمیمات و رفتارهایی که منتج از فرآیندهای سازمانی است (Fisher & Bonn, 2007). امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده اند که بی اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی به از بین رفتن بنگاه می‌انجامد. اخلاق سازمانی از مهم ترین ابزار گسترش فعالیتهای تجاری و اداری است و اخلاق سازمانی ایجاب می‌کند که بعضی افراد با استفاده از شیوه‌های غیر قابل قبول و با زیر پاگذاردن شرایط رقابت سالم امتیازات خاصی به نفع خود و به ضرر سایر افراد در سراسر جهان تحصیل نکنند (Jos, 2006). به همین دلیل بسیاری از شرکتهای موفق نسبت به تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده اند و به این باور رسیده اند که در سازمان باید یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند و بدین منظور سعی کرده‌اند به تحقیقات در مورد اخلاق سازمانی جایگاه ویژه‌ای بدهند. امروزه اخلاق سازمانی نقش راهبردی در بنگاه‌ها دارد و متخصصان مدیریت استراتژیک، اصول اخلاقی شایسته را در سازمان از پیش شرط‌های مدیریت راهبردی خوب دانسته‌اند (قراملکی و نوچه فلاح، ۱۳۸۶).

تعهد سازمانی

از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر نیروی انسانی وفادار و متعهد می‌باشد. پورتر و استیرز (۱۹۸۳) تعهد سازمانی را به عنوان نوعی احساس هویت یافتن فرد با یک سازمان و میزان هویت نسبی که فرد در مقایسه با دیگر افراد دارد، تعریف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

می‌کنند. آنها همچنین سه ویژگی تعهد را نام می‌برند: (الف) اعضای یک سازمان اهداف و ارزش‌های سازمان را قبول و باور دارند (ب) آنها حاضرند تا حداکثر تلاش خود را برای سازمان بکار برند (ج) آنها برای ادامه عضویت خود در سازمان بسیار مشتاق هستند (Filstad, 2011). آلن و میر عنوان می‌کنند که تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در جهت کسب اهداف سازمانی رهنمود می‌کند و شامل شناخت و درگیری و نیز وفاداری کارکنان است. تعهد سازمانی نگرش فردی است که هویت فرد را نسبت به سازمانی خاص گره می‌زند و میزان مشارکت فرد را در آن سازمان مشخص می‌کند. آنها با ارائه سه نوع مختلف و متمایز تعهد، به خوبی بین سه نوع تعهد عاطفی[1]، هنجاری[2] و مستمر[3] تمایز قائل شدند (Allen & Meyer, 1990). با توجه به مدل سه مؤلفه‌ای تعهد سازمانی، تعهد شکل‌های چندگانه‌ای به خود می‌تواند بگیرد که هر کدام از این اَشکال توسط یک حالت روانشناختی یا ذهنی متفاوت، توصیف می‌شوند. تعهد عاطفی، تعلق عاطفی و تمایل به ماندن در سازمان را می‌رساند، تعهد هنجاری، حس وظیفه نسبت به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد و تعهد مستمر (اجباری) به آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان بر می‌گردد (Meyer et al., 2002). تمام این سه نوع تعهد، فرد را به سازمان گره می‌زنند و احتمال ترک سازمان را کم می‌کنند اما استنباط و مفاهیم آنها در بحث رفتار کاری (رفتار شغلی) می‌تواند متفاوت باشد. تعهد باعث افزایش سودآوری و کاهش ترک خدمت شده و با تاثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره-وری و بهبود و نیز افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌گردد.

اعتماد

اعتماد سازمانی یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر ترک خدمت سازمانی است. از دید نظری، اعتماد به مدیریت سازمان، الهام بخش وجدان فردی در محیطهای سازمانی است (Wat & Shaffer, 2005). اعتماد در روابط بین فردی و تجاری مهم است. این اهمیت در تحقیقات انجام شده در رشته‌های گوناگون نظیر روان شناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و بازاریابی مورد تأکید قرار گرفته است. عملاً تعاریف بسیاری از اعتماد وجود دارد (مهداد و همکاران، ۱۳۹۱). اعتماد به صورت زیر تعریف شده است: «تمایل فرد به

1. Affective Commitment
2. Normative Commitment
3. Continuance Commitment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

اینکه در معرض اقدامات فرد دیگری قرار بگیرد، مبنی بر این انتظار که فرد معتمد عمل خاصی را انجام خواهد داد که برای شخصی که به او اعتماد کرده (صرف نظر از توانایی نظارت بر یا کنترل داشتن روی فرد معتمد) حایز اهمیت است» (Mayer et al., 1995). اعتماد هم مقدمه ای برای کنش جمعی موفق و هم محصول فرعی عمل جمعی موفق می‌باشد. گروه‌های کاری که بطور موفقیت آمیزی یک پروژه را به پایان می‌رسانند احتمال دارد که اعتماد بیشتری از خود نشان دهند که این به نوبه خود سبب تلاش‌های گروهی پیچیده تر و بیشتری می‌شود (Leana & VanBuren, 1999). چنین اعتمادی در طول تاریخ تعاملات شخص با دیگر گروه‌ها یا سازمان بوجود می‌آید. آبرامز، کراس، لسر و لوین (۲۰۰۳) تأکید می‌کنند که شبکه میان فردی غیررسمی، ابزار اصلی کارکنان برای جستجوی داده و حل مسائل پیچیده می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که اعتماد نقش بسیار مهم و حیاتی در حمایت از فرآیندهای درونی و بیرونی و فعالیت‌هایی دارد که مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. سازمان‌های با اعتماد سازمانی بالا نسبت به سازمان‌های با اعتماد سازمانی پایین‌تر موفق‌تر عمل کرده و اثربخشی بیشتری دارند (Huff & Kelly, 2005).

ترک خدمت

ترک خدمت سازمانی به کاهش فعالانه مشارکت در سازمان از جانب کارکنان اشاره دارد. وقتی فردی از کار یا از بودن به عنوان یک عضو در سازمان دست می‌کشد ترک خدمت سازمانی نام دارد. ترک خدمت سازمانی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی را بر سازمان تحمیل می‌کند. هزینه‌های مستقیم از قبیل جایگزین ساختن افراد دیگری به جای آنان و هزینه‌های غیر مستقیم مانند از دست دادن سرمایه اجتماعی است. علاوه بر این اختلال عملیاتی نیز به عنوان پیامد منفی ترک خدمت سازمانی احتمال وقوع دارد که این به نوبه خود منجر به کاهش تولید و اثربخشی سازمانی می‌شود (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). پژوهش‌های انجام شده دلایل مختلفی را برای ترک خدمت سازمانی کارکنان ذکر کرده‌اند. یکی از مهمترین این دلایل تعهد سازمانی پایین است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در پیش‌بینی ترک خدمت سازمانی، تعهد سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است (Wasti, 2003). بنابراین با توجه به پیامدهای مهمی که ترک خدمت سازمانی برای سازمان و کارکنان دارد شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن ضروری به نظر می‌رسد. پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهند که تعهد سازمانی و اعتماد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

سازمانی از عوامل تأثیر گذار بر ترک خدمت سازمانی هستند (Zopiatis et al., 2014).

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد از جمله مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی کمبود اعتماد و تعهد سازمانی است. کمبود اعتماد و تعهد در سازمان‌ها از جمله مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی تفاوت می‌شود و باعث تأخیر در دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. با توجه به بی تفاوتی کارکنان و عدم اعتماد و تعهد در سازمان‌ها به نظر می‌رسد که توسعه الگوی رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی راه حل مناسبی برای رفع این مسأله اساسی در سازمان‌ها باشد. پژوهش‌های انجام شده نیز نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی بر اعتماد و تعهد سازمانی تأثیرگذار است. مدیران سازمانهایی که دغدغه حفظ کارکنان خود را دارند باید نسبت به اقدامات اعتمادساز در سازمان خود همت بگمارند. در این زمینه پژوهش حاضر اقداماتی مانند بکارگیری سبک رهبری اخلاقی توسط مدیران و تقویت ابعاد آن و توجه به مولفه‌های اخلاق سازمانی را یادآور میشود.

صورتبندی ارائه شده برای مدل مفهومی پژوهش یکی از چندین صورتبندی متصور برای مدل کاهش ترک خدمت سازمانی کارکنان براساس مفروضات ادبیات موضوع و انتظار محقق بوده است که پس از مشورت با خبرگان امر و اساتید محترم منتخب گردید. به محققان آتی پیشنهاد میگردد که روابط علّی موجود و مفروض را در سایر صورتبندی‌های احتمالی در دستورکار داشته باشند و خود را محدود به یک چارچوب ننموده و آنرا قطعی نپندارند.

یکی از مهمترین باورهای کارکنان در سازمان، اعتماد میان آنها و مدیر میباشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزمهای کنترل (مانند پرورش کارکنان خود کنترل و دارای انگیزه‌های درونی) خواهد شد. با توجه به این که ایجاد اعتماد، موجب اثربخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل میشود، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد میشود، قابل احساس است. تعهد سازمانی کارکنان نیز تحت تأثیر این موضوع میباشد زیرا اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود، نگرش مثبت پیدا کنند و چنانچه جو بی‌اعتمادی در سازمان حاکم باشد، این نگرش مثبت از بین خواهد رفت. بررسی فرآیندهای اعتمادآور برای کارکنان به پژوهشگران آتی واگذار میشود. از اینرو،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

پیشنهاد میشود در پژوهشهای نظری و کاربردی، مدلهایی عمومی و خاص مشتمل بر عوامل و مؤلفه‌های پیش‌آیندی و پیآمدی این متغیر طراحی و آزمون گردد تا با به کارگیری آنها در سازمانها بتوان جو اعتماد در سازمان را ارتقا داده و سازمانی مبتنی بر اعتماد طراحی کرد.

تأثیرپذیری متغیر ترک خدمت سازمانی از عوامل و شرایط فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی متعددی میباشد که با عنایت به عنوان این پژوهش، تأکید بر عوامل مرتبط با فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بود. شناسایی سایر عوامل فردی، گروهی، سازمان و فراسازمانی با درنظر گرفتن اهمیت و نقش فزاینده منابع و سرمایه‌های انسانی و به ویژه کارکنان دانشی در مزیت رقابتی سازمانها، به پژوهشهای آتی واگذار میشود.

در پژوهش حاضر متغیر ترک خدمت سازمانی در بین افرادی که عضو سازمان بودند بررسی شد. یکی از تمایلات محقق در این پژوهش، آزمون و بررسی در بعد زمان این متغیر و رصد افرادی که در سازمان میمانند و افرادی که سازمان را ترک میکنند، بوده که بر این اساس بتوان راستنمایی این مدل را به صورت عینی تر و عملیاتی تر سنجید. لیکن ایستایی نسبی مدل و عدم تطبیق آن با رویکرد آینده پژوهی همچنان به چشم میخورد. پیشنهاد پژوهشگر در این رابطه، افزودن بعد زمان به مدل مفهومی تحقیق و پویانمایی آن میباشد. همچنین در این پژوهش، پس از بررسی عوامل و ویژگیهای مؤثر بر طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی کارکنان در سایه الگوی تاثیرات جو کاری اخلاقی دیکونینک (۲۰۱۱) و الگوی رهبری اخلاقی ژانگ و همکاران (۲۰۱۳) نسبت به جمعبندی و یکپارچه‌سازی آنها اقدام و نهایتاً ۱۲ عامل فهرست گردید.

پیشنهادها

پیشنهاد میشود که محققان بعدی امکانسنجی استخراج عوامل و ویژگیهای مؤثر در طراحی مدل کاهش ترک خدمت سازمانی در چارچوب دیگر الگوهای رفتاری و منابع انسانی را در دستورکار پژوهشی خود قرار دهند. شاید مقایسه عوامل مستخرج در این پژوهش با عوامل پژوهشهای آتی، بر روایی مدل ارائه شده صحه گذاشته و آن را تأیید نماید.

پیشنهاد میشود پژوهشگران در پژوهشهای آینده نسبت به آزمون نمودن مدل مفهومی کاهش ترک خدمت سازمانی کارکنان در جوامع آماری مختلف همت گمارند. در این راستا پیشنهاد میشود دانشجویان و علاقه مندان به انجام پژوهش در حوزه منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

انسانی، به آزمون مدل طراحی شده در بخشهای دیگر صنعتی، بازرگانی و تولید کالا و خدمات نیز بپردازند تا بتوان جامعیت و مانعیت مدل را در سطح اطمینان بالا تأیید نمود. به محققان دیگر پیشنهاد میشود پژوهشهایی در زمینهٔ آسیب شناسی نظام نگهداشت کارکنان متخصص در سازمانهای دولتی ایران انجام دهند. همچنین، مطالعهٔ تطبیقی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در بخش دولتی و خصوصی انجام گیرد و با پژوهشهایی کاربردی عوامل ایجاد فاصله میان تمایل به ترک خدمت و ترک عملی کارکنان در سازمانهای دولتی بررسی و تبیین شود، که میتواند به مشکل و مسئلهٔ ترک خدمت کارکنان کمک کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

منابع:

۱. دلوی، محمدرضا؛ گنجی، مظاهر (۱۳۹۳)، بررسی اثرات رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و قصد ترک خدمت پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، سال ۱۶، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۲۸.

۲. قراملکی، احد؛ نوچه فلاح، رستم (۱۳۸۶)، «موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمانها». چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه فرهنگی دین پژوهی بشرا.

۳. محمدی، مهدی؛ ترک‌زاده، جعفر؛ نکومند، سمیرا (۱۳۹۲)، بررسی رابطهٔ بین سبک رهبری اخلاقی و سازگاری با توجه به نقش تناسب ارزشهای فردی و سازمانی به عنوان متغیر واسطه، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۱، شماره ۴ ، صص ۸۲-۹۶.

۴. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۷)، اخلاق سازمانی: جوهره فرهنگ سازمانی اثربخش، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۶، شماره ۱۷، صص ۶۳-۸۷.

۵. مهداد، علی؛ دهقان، الهام؛ شجاع، علی (۱۳۹۱)، رابطه مولفه‌های سلامت روانشناختی محیط کار با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال ۱۳، شماره ۲. ص ۷۳-۸۲.

6. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational and organizational psychology, 63(1), 1-18.
7. Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. Academy of management Journal, 40(5), 1208-1227.
8. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117-134.
9. Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. Career development international, 9(4), 424-437.
10. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. Academy of management review, 4(2), 225-235.
11. Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. Academy of management Review, 7(1), 117-123.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

12. DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. Journal of Business Research, 64(6), 617–624.
13. Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. Journal of Workplace Learning, 23(6), 376-390.
14. Fisher, J., & Bonn, I. (2007). International strategies and ethics: Exploring the tensions between head office and subsidiaries. Management Decision, 45(10), 1560-1572.
15. Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. Personnel Review, 42(5), 552-572.
16. Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Sage Publications.
17. Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. Journal of business research, 58(1), 96-102.
18. Jos, P. H. (2006). Social contract theory: implications for professional ethics. The American Review of Public Administration, 36(2), 139-155.
19. Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. Ergonomics, 48(10), 1260-1281.
20. Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. Human Resource Management Journal, 11(1), 54-74.
21. Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. Academy of management review, 24(3), 538-555.
22. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1991). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. Motivation and Emotion, 15(1), 99-121.
23. M. Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. Management Research Review, 37(2), 110-129.
24. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of management review, 20(3), 709-734.
25. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.
26. Ramesh, A. (2007). Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United States (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

27. Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. Journal of Economic Issues, 38(1), 113-137.
28. Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and organizational Psychology, 76(3), 303-321.
29. Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. Personnel review, 34(4), 406-422.
30. Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., & Chen, Z. X. G. (2013). Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes.
31. Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. Tourism Management, 41, 129-140.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]