Pathology of turnover intention from the line unit to the staff in the gas supply areas of the Chaharmahal and Bakhtiari Province Gas Company

Sohrab Karimzadeh[1*] - Alborz Gheitani[2]
Mehrdad Sadeghi[3] - Reza Ebrahimzadeh[4]

Abstract

The present study aims to Pathology the process of turnover intention of employees working within natural gas supply areas (line unit) to staff units in the Chaharmahal and Bakhtiari Province Gas Company and seeks some solutions for its improvement. The participants are selected from those gas supply area employees with more than 5 years of work experience who already have been displaced, are in the process of being displaced, or intend to do so. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis was performed using Clark's situation analysis method, and a set of discourses and categories that affect the turnover intention were identified. The findings show that the lack of a clear career path, lack of sense of justice in the relocations and appointments process, the influence of political factors, restrictions on career promotion, and difficulties in the working atmosphere of gas supply areas are among the main reasons for the increase in turnover intentions. The results of this study emphasize on the importance of designing human resource management practices, such as determining tenure, clarifying relocation and appointment processes, and reducing the influence of political factors. Finally, the findings of the study emphasize on the urgent need to adopt a comprehensive approach that, in addition to reforming human resource policies, redefines the role of management structures and reduces the impact of external interventions in organizational decision-making.

Keywords

turnover intention, line unit, staff unit, Clark's situation analysis, Chahar-mahal and Bakhtiari Province Gas Company.

1. PhD student in Public Administration, Sub-disciplines: Human Resources, Department of Manage-ment and Media, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. sohrab.karimzade@iau.ac.ir.
2. Corresponding author, Assistant professor Department of Management and Media, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. a.gheitani@iau.ac.ir
3. Assistant professor Department of Management and Media, Isf. C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. mehrdad1361@iau.ac.ir.
4. Assistant professor Department of Management and Media, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. 1286005361@iau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۰۵/۱۱ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۹/۲۳**

آسیب‌شناسی قصد جابجایی از واحد صف به ستاد در نواحی گازرسانی شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری

سهراب کریم‌زاده[۱] ـ البرز قیتانی[۲] ـ مهرداد صادقی[۳] ـ رضا ابراهیم‌زاده[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی فرایند قصد جابجایی کارکنان از نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، کارکنان نواحی گازرسانی با سابقه کار بالای ۵ سال که جابجایی آن‌ها انجام شده یا در حال انجام است و یا قصد این کار را دارند، هستند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های گردآوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک انجام و مجموعه‌ای از گفتمان‌ها و مقوله‌ها که بر قصد جابجایی تأثیرگذارند، شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که عدم وجود مسیر شغلی مشخص، احساس بی‌عدالتی در جابجایی و انتصابات، تأثیر عوامل سیاسی، محدودیت‌های ارتقای شغلی و شرایط سخت کاری در نواحی گازرسانی، از جمله دلایل اصلی افزایش درخواست جابجایی هستند. نتایج این پژوهش بر اهمیت طراحی اقدامات مدیریت منابع انسانی، نظیر تعیین دوره تصدی شغل، شفاف‌سازی فرآیندهای جابجایی و انتصاب و کاهش نفوذ عوامل سیاسی، تأکید دارد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران . sohrab.karimzade@iau.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول). a.gheitani@iau.ac.ir

۳.استادیار گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان)خوراسگان(، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. mehrdad1361@iau.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. 1286005361@iau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

درنهایت، یافته‌های پژوهش بر ضرورت اتخاذ رویکردی جامع تأکید دارد که علاوه بر اصلاح سیاست‌های منابع انسانی، به بازتعریف نقش ساختارهای مدیریتی و کاهش تأثیر مداخلات بیرونی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بپردازد.

واژگان کلیدی: درخواست جابجایی، واحد صف، واحد ستاد، تحلیل موقعیت کلارک، شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری.

مقدمه

شرکت‌های گاز استانی و به دنبال آن نواحی گازرسانی (واحد صف) در شهرستان‌ها به‌عنوان ادارات خدمات‌رسان برای انجام وظایف سازمانی تلاش می‌کنند. شاغلین شغل‌ها، گروهی از وظایف و رفتارهای مرتبط را در نواحی گازرسانی انجام می‌دهند و ماهیت شغل در ساختار نواحی گازرسانی ماهیتی چندوظیفه‌ای است. محیط کار ادارات در نواحی گازرسانی با توجه به ماهیت کار و انتظارات گسترده از سوی شهروندان، مقامات سیاسی و محلی، ناترازی گاز و همچنین لزوم تداوم پایدار جریان گاز طبیعی خصوصاً در فصول سرد سال، دارای محیطی توأم با حضور مداوم شهروندان، استرس و تنش است. علاوه بر این، ارتباط مستقیم جابجایی درون‌سازمانی با انتصابات و انجام انتصابات کارکنان بدون در نظر گرفتن شایستگی کارکنان نواحی، عدم برنامه‌ریزی در خصوص ترسیم مسیر شغلی، تعیین دوره تصدی شغل، جانشین‌پروری و سایر عوامل تأثیرگذار، باعث افزایش درخواست جابجایی به واحدهای ستادی از سوی کارکنان واحد صف و کاهش شدید نیروهای کارآمد در نواحی گازرسانی شده است.

عملکرد مطلوب نواحی گازرسانی در شرکت‌های گاز استانی، نقش مهمی را در زندگی شهروندان ایفا می‌کنند و تأثیر بسیار زیادی در راستای افزایش اعتبار و موفقیت شرکت‌های گاز استانی خواهند داشت. در این خصوص حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی در نواحی گازرسانی از اهمیت بالایی برای بالندگی سازمان و حرکت به سمت توسعه کیفیت خدمات برخوردار است.

مدیریت منابع انسانی بر نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است و به‌طور خاص، قصد جابجایی کارکنان یکی از نگرش و رفتارهایی است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر آن تأثیر متفاوت بگذارد. علی‌رغم چیزی که به نظر می‌رسد، مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به تأثیرات منفی بر کارکنان شود. این امر نشان می‌دهد که طراحی یک سیستم منابع انسانی که بتواند تأثیر مثبت بر نگرش‌ها و رفتارهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

کارکنان با هدف کاهش قصد جابجایی ایجاد کند، بسیار ضروری به نظر می‌رسد (Dasilveira, Yang, Mensah, & Quarcoo, 2020).

در این راستا، اقدامات منابع انسانی باید با استراتژی‌های سطح سازمان همسو و هم‌راستا باشند و با طرح‌های سازمانی درآمیخته شوند. در این خصوص مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌ها با مشارکت منابع انسانی و مدیران صف ایجاد می‌شود تا مسائل سازمانی مرتبط با کارکنان را حل کنند (آرمسترانگ، ۲۰۰۰، ترجمه صائبی، ۱۳۹۸). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به اقداماتی مربوط می‌شوند که برای توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان طراحی شده‌اند تا عملکرد مؤثر سازمان را تضمین کنند. به این ترتیب کارمندان قادر خواهند بود تا در تمام مدت خدمت سازمانی به مشارکت مثبت در عملکرد سازمانی ادامه دهند (Veth, Korzilius, Heijden, Emans, & De Lange, 2019). مدیریت منابع انسانی به بُعد افراد در سازمان می‌پردازد و بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های انسانی برای بهبود بهره‌وری تمرکز دارد. برای دستیابی به اهداف سازمانی، مدیریت یک سازمان باید شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را در نظر بگیرد (Shrestha & Prajapati, 2023). ازآنجاکه اقدامات حفظ و نگهداشت، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتصاب، آموزش و توسعه به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداشت، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸). آچو و منصور (۲۰۰۷) بیان می‌کنند سازمان‌ها نیاز ندارند تلاش زیادی برای نگهداشت کارکنان داشته باشند، بلکه با اجرای استراتژی‌های مبتنی بر توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند.

یک انتقال داخلی (جابجایی) زمانی تعریف می‌شود که یک کارمند در سازمانی، موقعیت فعلی را ترک می‌کند و موقعیت جدیدی را در همان سازمان آغاز می‌کند، اما در یک واحد کاری متفاوت برای مدیر متفاوتی کار خواهد کرد(Dineen, Ling, Soltis, 2011).

جابجایی کارکنان را می‌توان در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار داد. مدل‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، بر اساس برآورد احتمالات مشخص‌کننده تحرک کارکنان، برای پیش‌بینی ترکیب کارکنان آینده استفاده می‌شود. این پیش‌بینی‌ها برای اطمینان از اینکه افراد مناسب در موقعیت‌های مناسب و در زمان‌های مناسب در دسترس خواهند بود، ضروری هستند (Rombaut & Guerri, 2018). درک جابجایی به‌عنوان یک پدیده و به دلیل اهمیت سازمانی و بعد روانی و اقتصادی بسیار پیچیده است؛ بنابراین، برای مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

منابع انسانی ضروری است درک کنند که چندین عامل ذاتی برای قصد یا درخواست جابجایی کارکنان وجود دارد. درعین‌حال مدیران باید از این سؤال آگاه باشند که آیا پس از تصمیم به جابجایی، امکان جلوگیری توسط سازمان وجود داشته است؟ آسیب‌شناسی جابجایی کارکنان برای کارفرمایانی که می‌خواهند دلایل جابجایی را بررسی کنند یا هزینه‌های مرتبط را تخمین بزنند مفید است (Dasilveira et al, 2020).

حفظ کارکنان تا حدی به توانایی سازمان در شناسایی نیازهای کارکنان بستگی دارد (Clark, 2013). درک عوامل مؤثر بر قصد جابجایی می‌تواند ابزاری مهم در ثبات برنامه‌های تأمین نیروی انسانی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی باشد. در نگاهی فراگیر به عوامل مؤثر بر قصد جابجایی، عوامل مذکور در سه دسته عوامل فردی، شغلی و سازمانی بررسی می‌شوند (Ali shah, Fakhar, Ahmad, Zaman, 2010; Otache & Iyaji Inekwe, 2021).

عوامل فردی، شامل عواملی همچون سن، وضعیت تأهل، جنسیت، تحصیلات، دوره تصدی و تعادل کار ـ زندگی خواهد شد (Windon, Cochran, Scheer, & Rodriguez, 2019; Soomro, 2020). عوامل شغلی تأثیرگذار، می‌تواند شامل عواملی همچون الزامات شغل، رضایت شغلی و استرس شغلی و همچنین عوامل سازمانی، شامل محیط کاری، مسیر پیشرفت شغلی، موقعیت جغرافیائی، عدالت سازمانی، توسعه کارکنان، مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال کارکنان و تعهد سازمانی باشد (George & Jones, 2012).

تشخیص علل و ریشه عوامل مؤثر، می‌تواند شرایط مختل‌کننده مأموریت سازمان را تبیین کند (Samuel, 2012). آسیب‌شناسی سازمانی، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه سازمان تحت تأثیر منفی جابجایی کارکنان قرار می‌گیرد و چگونه بر سایر کارکنان تأثیر می‌گذارد. در آسیب‌شناسی، موضوعاتی همچون علل افزایش جابجایی، راهبردهای موجود برای ارتقای حفظ و نگهداشت کارکنان و پیشنهادهایی برای به اشتراک گذاشتن با تیم مدیریت برای کمک به حفظ کارکنان در آینده بررسی می‌گردد. جابجایی درون‌سازمانی از دو جایگاه سازمانی و فردی، آسیب‌شناسی و مورد بررسی قرار گرفته است:

الف. از نظر سازمانی: جابجایی کارکنان تا حدی برای رشد هر سازمانی طبیعی و اساسی است. جابجایی از یک شغل در یک موقعیت جغرافیایی به شغل دیگر در درون سازمان و در یک موقعیت جغرافیایی نزدیک به منابع، باعث توسعه مهارت‌های کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

می‌شود. کارکنانی که شغل آن‌ها تغییر می‌کند در قسمت‌های مختلف سازمان خدمت می‌کنند، مسئولیت‌های مختلفی را تجربه می‌کنند؛ در نتیجه برای موقعیت‌های بالاتر آماده می‌شوند. به‌علاوه ایجاد ارتقای شغلی برای کارکنان موجود در آن سازمان هم فراهم می‌شود (Surji, 2013). در برخی موارد نقل و انتقالات داخلی می‌تواند برای سازمان مفید باشد، زیرا ممکن است کارکنان را در موقعیت بهینه‌تری در سازمان قرار دهد (Dineen et al, 2011).

در نقطه مقابل، جابجایی کارکنان شایسته منجر به از دست دادن یک سرمایه باارزش در یک بخش سازمان می‌شود؛ بر وفاداری و روحیه نیروی کار باقیمانده و همچنین بر شهرت سازمان و سرمایه اجتماعی تأثیر منفی می‌گذارد؛ سازمان با فراموشی شرکتی یعنی از دست دادن حافظه در قالب تخصص، دانش و تجربه ارزشمند که نمی‌توان آن را دوباره به‌سادگی به‌دست آورد، مواجه می‌شود. موفقیت واحد صف و در نتیجه قدرت و جایگاه نسبی مدیر صف در سازمان کم‌رنگ خواهد شد. به همین ترتیب، نسبت نیروهای صف به ستاد کاهش یافته و روند کار تیمی را مختل و کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان را به همراه خواهد داشت. زیان از دست دادن کارکنان در واحدهای صف زمانی آشکار می‌شود که نیروی مناسب جایگزین وجود نداشته باشد (Zhaohe, 2023; Dineen et al, 2011).

ب. از جنبه فردی: کارکنان صف نیز از جابجایی سود می‌برند. جابجایی این امکان را فراهم می‌کند، کارکنان فرصت پیدا کنند تا مجموعه جدیدی از اطلاعات و شایستگی‌ها را کسب و اختیارات بیشتری به‌دست آورند (Surji, 2013).

قصد جابجایی از صف به ستاد تنها یک تغییر شغلی نیست، بلکه حرکتی در دل گفتمان قدرت و دانش سازمانی است. این جابجایی بر مبنای ارزش‌گذاری دانش سازمانی، سلسله‌مراتب قدرت و فرآیندهای کنترل و سوژه‌سازی شکل می‌گیرد. در این چارچوب، انتقال از صف به ستاد می‌تواند هم ابزاری برای ارتقای شغلی و افزایش قدرت باشد و هم مکانیسمی برای تقویت گفتمان‌های مسلط که افراد را وادار به پذیرش هنجارهای خاص مدیریتی می‌کند (Townley, 1993).

ازاین‌رو، جابجایی کارکنان باید به‌عنوان بخشی ضروری از اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. علاوه بر این، اعتماد کارکنان به شیوه‌های مدیریت و منابع انسانی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، زمینه‌سازی برای افزایش تعهدکارکنان و پیش‌بینی اهداف جابجایی بسیار مهم است،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

زیـرا کارکنـان تنهـا منبـع سـازمان‌هـا بـرای حفـظ مزیـت رقـابتی هسـتند (Hassan pour, Chong CW, Chong SC, Okour, Behrang, Tan, 2021.)

اقدامات تکنیک‌محور و تجویزی HRM معمولاً به‌عنوان ابزار یا وسایلی که با هدف تقویت سازمان برای دستیابی به مقاصدش طراحی شده‌اند، دیده می‌شود. HRM به دنبال همگرایی در سیاست‌های مربوط به کارکنان است تا از این طریق بتواند پاسخی استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی را تضمین کند، اما در عمل و با تأکید بیش‌ازحد بر مدیریت‌گرایی، به حوزه‌ای در حیطه مسئولیت مدیریت ارشد تبدیل شده است و به نفع چالش‌های سیاسی بزرگ‌تر، نادیده گرفته شده است. در واقع تأکید بر «چیستی» یا «چرایی» قدرت باعث شده که «چگونگی» آن از قلم بیفتد. تاونلی[1] با به‌کارگیری نظریات فوکوئی، خوانش گفتمان و اقدامات HRM را در چارچوب دانش و قدرت مورد بررسی قرار داده است. تاونلی استدلال می‌کند که HRM نه‌تنها مجموعه‌ای از رویه‌های فنی برای بهینه‌سازی عملکرد کارکنان نیست، بلکه ابزاری برای اعمال قدرت سازمانی محسوب می‌شود. از این منظر، دانش HR به‌عنوان ابزار قدرت به کار گرفته می‌شود و اقدامات HRM به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که رفتار کارکنان را هدایت کنند. دانش منابع انسانی، از طریق مفاهیمی مانند شایستگی، عملکرد و انگیزش، چارچوب‌هایی را تعریف می‌کند که تعیین می‌کنند چه چیزی «کارآمد» یا «مطلوب» تلقی شود. این دانش به‌نوبه خود و در راستای کنترل، قدرتی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، اقدامات HRM مانند ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی، سازوکارهایی گفتمانی هستند که تعیین می‌کنند چه نوع کارکنانی ارزشمندند و چه شیوه‌هایی باید مورد پذیرش قرار گیرد. درنهایت HRM همسو با منافع قدرت سازمانی، دانش را به‌گونه‌ای تولید و مشروعیت‌بخشی می‌کند که به بازتولید ساختارهای نابرابر و حفظ کنترل مدیریتی منجر می‌شود، درحالی‌که این فرآیند اغلب در قالب گفتمان‌هایی مانند بهره‌وری، رضایت شغلی و توسعه کارکنان پنهان می‌ماند (تاونلی، ۱۹۹۴، ترجمه قیتانی و احسانی فرید، ۱۴۰۱).

اقدامات HRM همانند توجه به توسعه و رفاه کارکنان، پرداخت پاداش و جبران خدمت، نگرش‌های نیروی کار به‌وسیله الگوی انتظارات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و انتظارات آن‌ها را از ماهیت و عمق روابطشان با سازمان شکل می‌دهد. (Alnaqbi, 2011). بر اساس تحلیل تاونلی، اقدامات HRM نه‌تنها ابزارهای فنی، بلکه

1. Townley

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

شیوه‌هایی برای شکل‌دهی به روابط اجتماعی در سازمان هستند. این دیدگاه با نظریه تبادل اجتماعی هم‌راستا است که تأکید دارد روابط سازمانی بر مبنای تبادل منابع و انتظارات متقابل شکل می‌گیرد (Townley, 1993). نحوه پاسخ کارکنان به اقدامات HRM در بحث نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌شود و بر اساس آن، زندگی سازمانی را شامل مجموعه‌ای از تبادلات متوالی بین کارفرما و کارمند می‌داند. منابع از طریق یک فرآیند متقابل رد و بدل می‌شوند و درک و کیفیت این مبادلات تحت تأثیر رابطه موجود بین کنشگر و هدف قرار می‌گیرد (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017).

در همین راستا نظریه تعادل سازمانی بر نیاز به تعادل مشارکت‌ها و انگیزه‌های کارکنان با مشوق‌های سازمان اصرار دارد و فرض می‌کند جابجایی تصمیمی است که پس از سنجش درک فرد از سهم خود در سازمان در مقابل درک فرد از سهم سازمان در زندگی خود اتخاذ می‌شود. این نظریه فرض می‌کند مطلوبیت درک‌شده حرکت (نگرش‌های شغلی) و سهولت درک‌شده حرکت (فرصت شغلی) دو عامل اصلی هستند که تعادل و تصمیم یک کارمند را تعیین می‌کنند (Steel & Lounsbury, 2009; Smokrovi´c, Kizivat, Bajan, Gvozdanovi´c, & Žvanut, 2022). در این خصوص تاونلی معتقد است که مدیریت منابع انسانی از طریق گفتمان و اقدامات خود، سازمان و اعضای آن را به حوزه‌هایی قابل محاسبه تبدیل می‌کند و از طریق انواع تکنولوژی، ابزارهایی را برای قابل درک و هدایت کردن افراد و اقدامات فراهم می‌کند. این اقدامات پرسنلی منعکس‌کننده واقعیت نیستند، بلکه آن‌ها را تنظیم کرده و می‌سازند (قیتانی و احسانی فرید، ۱۴۰۱).

رابطه بین مدیریت منابع انسانی و قصد جابجایی را می‌توان با تئوری AMO توضیح داد. این تئوری از رابطه بین HRM و قصد جابجایی پشتیبانی می‌کند، زیرا شیوه‌های HRM می‌تواند سه جزء اصلی مدل AMO (توانایی[1]، انگیزه[2] و فرصت[3]) را افزایش دهد (Dasilveira et al, 2020). این مدل استدلال می‌کند که مصالح و منافع سازمانی زمانی توسط سیستم HR به بهترین شکل تأمین می‌شود که به مصالح و منافع کارکنان توجه شود. از این الگو برای ساختن نیروی متعهد و وفادار استفاده می‌شود. تعهد و وفاداری یک غایت و ویژگی هست که ناشی از اعتماد و رضایت است. با شناسایی مهارت‌ها و استعدادها و همچنین استفاده صحیح از این توانایی‌ها (رعایت تناسب شغل و شاغل) در چارچوب آموزش و توسعه، می‌توان انگیزه کارکنان را با ایجاد مسیر رشد و

1. Ability
2. Motivation
3. Opportunity

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

پیشرفت شغلی برانگیخته کرد و فرصت‌های شغلی و محیطی را در اختیار ایشان قرار داد و سازمان را به سمت یک سیستم کار با عملکرد بالا هدایت کرد (بوسلی، ۲۰۱۰، ترجمه اعرابی و غضنفری، ۱۳۹۳)؛ به عبارت دیگر، برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، شیوه‌های HRM می‌توانند بر مبنای یک منطق اقتصادی، لزوم تأکید بر یک فرهنگ عملکردمحور و انگیزش افراد و گروه‌ها شکل بگیرند (Townley, 1993).

در HRM، کارکنان هم‌زمان به‌عنوان ابژه[1] و سوژه[2] در ارتباط با دانش و قدرت سازمانی قرار دارند. وقتی فرد به‌عنوان ابژه در نظر گرفته می‌شود، به این معناست که کارکنان در اقدامات منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پاداش، برنامه‌های توسعه و آموزش، قابل اندازه‌گیری، گروه‌بندی و قابل کنترل می‌شوند. این فرایند با استفاده از زبان کمی‌سازی، کارکنان را به حوزه‌هایی قابل محاسبه مدیریت تبدیل می‌کند. هم‌زمان، مدیریت منابع انسانی کارکنان را به سوژه‌هایی تبدیل می‌کند که باید به شیوه‌ای خاص درباره خود بیندیشند و رفتار خود را با هنجارهای سازمانی هماهنگ سازند. مفاهیمی مانند انگیزش، تعهد سازمانی به کارکنان القا می‌کنند که باید به‌طور داوطلبانه در جهت منافع سازمان عمل کنند. این فرآیند، باعث درونی‌سازی معیارهای سازمانی در ذهن کارکنان می‌شود، به‌طوری‌که خود را مطابق با این معیارها تنظیم می‌کنند (قیتانی و احسانی فرید، ۱۴۰۱).

قصد جابجایی یک متغیر وابسته مهم و پرکاربرد در تحقیقات مدیریت است. بیشتر تحقیقات انجام شده به‌صورت جزئی به بررسی فقط یک یا تعداد محدودی از متغیرهای اثرگذار روی درخواست‌های جابجایی از سمت کارکنان سازمان پرداخته‌اند. اکثر بررسی‌ها به‌صورت همبستگی انجام شده و از متغیرهای نگرشی برای محاسبه واریانس در معیار قصد جابجایی استفاده می‌کنند. اگرچه این نتایج منسجم هستند، اما همبستگی‌ها عموماً اندک هستند و رابطه علت و معلولی به‌طور واضح مشخص نیست و توصیه‌ای که از نتایج آن‌ها به مدیران داده می‌شود این است که اگر مدیران مایل به کاهش قصد جابجایی هستند، باید رضایت و تعهد را افزایش دهند. شایان‌ذکر است که در خصوص موضوع پژوهش حاضر در شرکت ملی گاز و به‌ویژه شرکت مورد مطالعه، پژوهش‌های کافی انجام نشده است و پژوهش حاضر می‌تواند شرکت مورد مطالعه و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت را یاری دهد تا در راستای بهبود موضوع پژوهش گام‌های مؤثری بردارد.

1. Object
2. Subject

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

بنابراین، در این مطالعه به سؤالات زیر پاسخ داده خواهد شد:

مدل کاهش قصد جابجایی کارکنان شاغل در نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی چگونه است؟

قصد جابجایی کارکنان شاغل در نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی چگونه ایجاد می‌شود؟ و به چه طرقی می‌توان چنین قصدی را کاهش داد؟

پیشینه پژوهش

یافته‌های پژوهش حسن‌پور و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از آن است که کارکردهای منابع انسانی تأثیری غیرمستقیم بر قصد جابجایی و تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی داشتند. تعهد سازمانی در بین کارکنان، تأثیر غیرمستقیمی بر قصد جابجایی دارد. همچنین مشخص شد که فرصت آموزش و توسعه، بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی و قصد جابجایی دارند.

نتایج تحقیق لیو و لیو (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که موضوعات تحقیق در مورد قصد جابجایی را می‌توان در سه بعد عوامل و پیامدهای مؤثر بر قصد جابجایی و روش‌های تحقیق خلاصه کرد.

یافته‌های تحقیق داسیلوریا و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و قصد جابجایی کارکنان نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را برای بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان توسعه دهند تا قصد جابجایی در میان کارکنان کاهش یابد.

نتایج تحقیق لی (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که برای کاهش قصد جابجایی، سازمان‌ها باید بر بهبود رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی، تعادل بین کار و زندگی و بهبود سبک‌های رهبری تمرکز کنند.

آک (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر قصد جابجایی کارکنان، آثار تجربی مختلفی را به‌صورت مفهومی بررسی کرده است که بر رابطه بین رضایت شغلی، استرس شغلی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حقوق، عدالت سازمانی، فرصت ارتقا، متغیرهای جمعیت‌شناختی، سبک‌های رهبری و جو سازمانی متمرکز بودند.

نتایج پژوهش رستگار و حسنی (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که سبک رهبری اخلاقی بر قصد جابجایی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد و به‌واسطه متغیرهای میانجی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

رابطه رهبر پیرو و قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم بر تمایل به جابجایی کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد.

یافته‌های پژوهش هاشم‌زهی و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از شناسایی هفت عامل محیطی، سازمانی و ساختاری، شغلی، فردی، قانونی و حقوقی، ارزشی ـ عقیدتی و مدیریتی، در قصد جابجایی کارکنان دانشی است.

نتایج پژوهش عسگری و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان مقایسه فشارزاهای شغلی و تمایل به جابجایی بر مبنای لنگرگاه‌های شغلی حاکی از تأثیر لنگرگاه شغلی در رضایت شغلی و تمایل به جابجایی نقش بسزایی دارد و پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها بسترهای الزام را جهت فعالیت پویای کارکنان در راستای لنگرگاه غالب آنان فراهم آورند.

یافته‌های تحقیق رشیدی (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان تأثیر دارد و در بین مؤلفه‌های هفت‌گانه رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت، فقط نحوه کنترل کارکنان بر قصد ماندن آن‌ها اثر داشت.

نتایج تحقیق سلاجقه و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که رفتار مدیر به‌عنوان مربی، بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت، تأثیر مستقیم دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از منظر فلسفی، تفسیری و تا حدودی انتقادی است؛ به این معنا که به‌طور مشخص سعی می‌شود علاوه بر اینکه گفتمان و خوانش کنشگر و سوژه در امور مورد توجه باشد، نقش نهادهای قدرت و ساختار پنهان قدرت نیز که به‌شدت در امور نقش دارند، استخراج شود؛ و از منظر رویکرد، استقرایی است؛ چراکه از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش استفاده می‌کند و به دنبال یافتن مدلی مناسب برای تبیین و پیش‌بینی آسیب‌شناسی درخواست جابجایی کارکنان شاغل در نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی است. ازآنجاکه نتایج این پژوهش می‌تواند در جامعه آماری مورد نظر استفاده شود، به لحاظ جهت‌گیری، پژوهشی کاربردی است. استراتژی پژوهش نیز مبتنی بر نظریه زمینه‌ای به شیوهٔ تحلیل موقعیتی ادل ای کلارک است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش، کارکنان نواحی گازرسانی شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری که جابجایی آن‌ها انجام شده یا در حال انجام است و یا قصد این کار را دارند، هستند. نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

بوده است. این معیارها شامل مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر، خبرگی و سابقه کار بالای ۵ سال و همچنین دارا بودن دیدگاه‌های نظری و اداری متفاوت است. نمونه‌گیری تا زمانی‌که به اشباع نظری دست یافتیم، ادامه یافت. داده‌های این پژوهش با استفاده از ۱۳ نفر از جامعه هدف گردآوری شد؛ که ۹ نفر آقا و ۴ نفر خانم بودند.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، در این پژوهش از ابزار مشاهده مشارکتی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. همچنین محقق در این سازمان شاغل است و با افراد مصاحبه‌شونده در ارتباط بوده و از جمله کارکنانی است که متقاضی جابجایی بوده و از مصاحبه‌شوندگان، توسط استاد راهنمای رساله است. پژوهشگر با رونویسی و تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌ها، مفاهیم معنادار را استخراج و متون حاصل از مفاهیم معنادار، داده‌های پژوهش را شکل داد. تحلیل کیفی، توصیفی و تفسیری داده‌ها با تحلیل گفتمان انتقادی با رویکرد شغلی (Rudman, 2013) انجام شد.

گفتمان یکی از عناصر اساسی دیدگاه کلارک است. تحلیل گفتمان مطالعه زندگی اجتماعی از طریق مطالعه و تحلیل زبانی با توجه به محتویات گفتگوها، متن‌ها و مضمون‌های دیگر از جمله نشانه‌ها و نمادها و استخراج تحلیل معنی‌های آن‌ها با توجه به بافتی که در آن رخ داده‌اند، است (میرزایی ۱۳۹۶)؛ بنابراین، گفتمان‌ها فقط به‌عنوان روش‌هایی برای توصیف متنی، بصری یا شفاهی یک پدیده به‌عنوان «واقعاً هست» درک نمی‌شوند، بلکه بیشتر به‌عنوان شکلی از کنش اجتماعی که چگونگی پدیده را شکل می‌دهد، درک می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر گفتمان‌ها بر نحوه عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین، اندیشیدن در مورد پیوندهای بین گفتمان و شغل، سؤالاتی را در ارتباط با روش‌های ظریفی که گفتمان‌ها بر نحوه تفکر افراد و جمعی در مورد آنچه خود و دیگران می‌توانند و باید در زندگی شغلی‌شان انجام دهند، ایجاد می‌کند (Rudman, 2013).

تحلیل موقعیت، رویکردی به تحقیق با استفاده از روش‌شناسی نظریه‌پردازی زمینه‌ای برای شناسایی و توصیف جهان‌های اجتماعی و عرصه‌های از طریق نقشه‌سازی است. تحلیل موقعیت، ابزاری را برای مشخص کردن و ترسیم همه عناصر مهم انسانی و غیرانسانی یک موقعیت، با تأکید بر روابط، جهان‌های اجتماعی و موقعیت‌های گفتمانی فراهم می‌کند (Clarke, Washburn, & Friese, 2022). در ادامه، پژوهشگر بر اساس داده‌های پژوهش و با استفاده از ابزار روش تحلیل موقعیتی، نقشه وضعیتی منظم، نقشه عرصه جهان‌های اجتماعی و نقشه موقعیت را ترسیم نموده است. در این پژوهش برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

افزایش اعتبار نتایج، از چهار روش پیشنهادی کرسول استفاده شد:

الف. محقق در شرکت مورد مطالعه شاغل و با موضوع پژوهش، مرتبط و درگیر است.

ب. رجوع به منابع و استفاده از ادبیات نظری، از جمله پژوهش‌های خارجی و داخلی گوناگون و مصاحبه با خبرگان.

ج. توضیح مفصل و غنی، که ثبت همهٔ مراحل در رسم نقشه‌های سه‌گانهٔ وضعیت، عرصه‌ها و موقعیت را شامل می‌شود.

د. پژوهشگر از راهنمایی و نظارت اساتید متخصص در کلیه مراحل فرایند گردآوری و تفسیر داده‌ها استفاده نمود.

یافته‌ها

در این پژوهش، محقق با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به‌عنوان یک عضو (یکی از کارکنان واحد صف که متقاضی جابجایی به واحدهای ستادی است و هم به‌عنوان مشاهده‌گر) از درون شرکت مورد مطالعه، به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. از طریق تحلیل‌ها، هدف این بود که نشان دهیم، چگونه کارکنانی که به دنبال جابجایی از نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی هستند، گفتمان‌ها، موقعیت‌ها و معانی موضوعی را شکل می‌دهند؛ و از طریق این مطالعه به دنبال خوانش و فهم این بودیم که چگونه احتمالات مرتبط با فکر و عمل در مورد جابجایی الف. در درون و از طریق گفتمان‌ها شکل می‌گیرند و ب. در زندگی شغلی و شخصی درک و مذاکره می‌شوند (Rudman, 2013).

نقشه وضعیتی ساخت‌یافته

این نقشه، گفتمان‌ها و مؤلفه‌هایی را که پیش‌تر در نقشهٔ ساخت‌نیافته ظهور یافته بودند، چارچوب‌بندی و سازمان‌دهی می‌کند و به‌صورت منظم و دسته‌بندی شده ارائه می‌دهد. برخی از مقوله‌هایی را پیشنهاد می‌کند که می‌توانند ساختار نقشه منظم را تشکیل بدهند (Clarke, 2005). مقوله‌ها به همه عناصر مربوط می‌شوند و شامل مجموعه‌ای از عناصر، گفتمان‌ها و موضوعات انسانی، غیرانسانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی ـ فرهنگی، زمانی و مکانی است که حوزه‌های فردی (خرد)، سازمانی (مزو) و اجتماعی (کلان) را در بر می‌گیرند (Gluck, 2018)؛ که در شکل ۱ ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

در اینجا جایگاه تحلیل، موقعیت است. هدف، بررسی انتقادی موقعیت‌هایی است که درگیری شغلی را شکل می‌دهند و اینکه کدام‌یک از مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی و غیرانسانی در موقعیت مورد نظر تحقیق، به‌طور گسترده‌تر درک می‌شوند (Clarke, 2005).

صنعت نفت و به‌تبع آن شرکت گاز در تدوین مجموعه مقررات اداری دارای سابقه طولانی بوده و در بسیاری از مقررات مربوط به منابع انسانی از جمله انتصاب و ترفیع، ارزشیابی عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد، پیشرو و پیش‌قدم بوده است. هدف از تدوین این مجموعه مقررات، حصول اطمینان از مراعات اصول برابری و عدالت در روابط با کلیه کارکنان، جلوگیری از تبعیض، از بین رفتن هرگونه اصطکاک بین کارکنان، رفع سوءتفاهم نسبت به خط‌مشی و رویه‌های جاری شده و درنهایت اینکه کارکنان، خود را جزئی از خانواده صنعت نفت بدانند، عنوان شده است؛ اما در عمل، اهداف منتشر شده در مجموعه مقررات نادیده انگاشته شده و برعکس نقش‌آفرینان اصلی نه مجموعه مقررات، بلکه سیاسی‌کاری، افراد ذی‌نفوذ، قوم‌گرایی، فرهنگ، HRM و سلیقه شخصی مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیران است که تأثیرگذار هستند و به‌زعم مصاحبه‌شوندگان، مجموعه مقررات به شکل صحیح اجرا نمی‌شود، مدیران با همراهی افراد ذی‌نفوذ و انعطاف‌پذیری در اجرای مجموعه مقررات از سوی ارکان شرکت ملی گاز، می‌توانند اعمال سلیقه و قدرت کنند.

مدیریت منابع انسانی از بهینه‌سازی نظام فراساختاری آغاز و در انتصابات اصلح و ارجح انجام می‌پذیرد تا اهداف استراتژی‌های سطح سازمان با اقدامات منابع انسانی همسو و هم‌راستا گردد؛ زیرا تحولات در مدیریت منابع انسانی و نقش ویژه آن در بهره‌وری و پویایی سازمان انکارناپذیر است. مدیریت منابع انسانی علم تکنیکال است و تکنیک‌ها باید برای اداره و شکل‌گیری رفتارهای سازمانی کارکنان (مثل ایجاد احساس عدالت) به کار گرفته شوند. یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی یک فرایند است و باید در راستای اهداف استراتژیک سازمان دنبال شود؛ اما در عمل فرایند برنامه‌ریزی در خصوص ترسیم مسیر شغلی، تعیین دوره تصدی شغل، جانشین‌پروری و گردش شغلی و با در نظر گرفتن شرایط احراز و شایستگی در زمان جابجایی و انتصابات، به‌زعم مصاحبه‌شوندگان صورت نمی‌پذیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

شکل ۱. نقشه وضعیتی ساخت‌یافته

عناصر/ عوامل خاص انسانی	مباحث/ موضوعات اصلی (معمولاً مناقشه‌برانگیز)
انتظارات شریک زندگی	تأثیرپذیری مدیران شرکت از مسئولین سیاسی
رضایت/ عدم رضایت از سرپرست مستقیم	سیاست سازمانی
رضایت/ عدم رضایت از مدیر ارشد واحد صف	**عناصر /عوامل غیرانسانی**
رضایت/ عدم رضایت از مدیر ارشد سازمان	نگرش‌های متفاوت و حس ناخوشایند نسبت به کارکنان نواحی
رضایت/ عدم رضایت از مدیر منابع انسانی	عدم مجوز استخدام
عناصر/ عوامل انسانی جمعی	عدم بازبینی چارت سازمانی
عدم رعایت عدالت از سوی کمیته پرسنلی	محدود بودن ارتقای شغلی نواحی
چالش پیوسته با مسئولین شهرستان	عدم وجود مسیر شغلی مشخص نواحی
انتظارات خانواده	دوره تصدی شغل
چالش با مشترکین	عدم جانشین‌پروری
رضایت/ عدم رضایت از همکاران	**عناصر/ عوامل ضمنی/ خاموش**
برساخت‌های گفتمانی عوامل انسانی جمعی	کارکنانی که با روابط قدرت ارتباطی ندارند
سیاسی‌کاری در انتصابات	کارکنانی که با مدیران تعامل خوبی ندارند
شایسته‌سالاری/ عدم شایسته‌سالاری	کارکنان تازه استخدام‌شده
عدالت/ بی‌عدالتی سازمانی	خانم‌های شاغل در نواحی
مدیریت منابع انسانی ستاد شرکت گاز به‌عنوان مفسران قانون	**برساخت‌های گفتمانی عوامل غیرانسانی**
ترجیح منافع مدیران بر منافع سازمان	سکوت مقررات‌وقوانین در برابر بی‌عدالتی در امر انتصابات
آسیب‌پذیری کارکنان	فرمایشی بودن مقررات
چالش کارکنان دارای شرایط احراز در برابر کارکنان بدون شرایط احراز	موفقیت شغلی
برگزاری کمیته پرسنلی یک کار سمبولیک	عدم انگیزه و تمایل کارکنان به حضور در نواحی
بی‌عدالتی در انتصابات	**عوامل اجتماعی ـ فرهنگی/ نمادین**
عوامل اقتصادی	تفاوت فرهنگی
شرایط اقتصادی	قوم‌گرایی
حقوق و دستمزد	اشتراک فرهنگ
عوامل قانونی/ سیاسی	**عوامل جغرافیایی/ فرازمانی**
شرکت ملی گاز	اکثر کارکنان نواحی می‌خواهند در مرکز استان باشند
باور به سیاست‌زدگی به‌جای شایسته‌سالاری در انتصابات	مرحله زندگی سازمانی
رشد سازمانی	عدم دسترسی ساده به مدیران، دوری از مسئولین استانی
آموزش تخصصی	دوری از امکانات رفاهی، ورزشی
کار تخصصی	از دست دادن مرخصی
عوامل حقوقی	از دست دادن زمان
عدم اجرای مناسب ضوابط ارتقا و گردش شغلی	**عناصر کلیدی**
عدم شفافیت مجموعه مقررات	دستیابی به اعتمادبه‌نفس بالاتر
	داشتن اهداف روشن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

نقشه‌های عرصه‌ها/ جهان‌های اجتماعی

کلارک یکی از نقاط قوت نظریه‌سازی زمینه‌ای پس از چرخش پسامدرن را در چارچوب تحلیلی سطح میانه آن می‌داند و نقشه‌های عرصه‌ها/ جهان‌های اجتماعی را به‌عنوان تجلی معرفی می‌نماید. از نظر وی سطح میانه عبارت است از سطح عمل اجتماعی ــ نه به‌عنوان سطحی، شامل توده‌ای از افراد، بلکه جایی‌که افراد به‌واسطه عمل متعهدانه خود به جهان‌های اجتماعی و مشارکت در فعالیت‌های آن جهان ــ که به‌طور هم‌زمان هم به‌وسیله گفتمان‌ها ساخته شده و هم گفتمان‌ها را خلق می‌نماید، مکرراً به موجودیت‌هایی اجتماعی تبدیل می‌شود. جهان‌های اجتماعی گروه‌های جمعی متمایز با اندازه‌های متفاوت هستند که هریک «زندگی خاص خود» را دارند و معمولاً در عرصه‌هایی شرکت می‌کنند که در آن برنامه‌های خاص آن‌ها دنبال می‌شود (Clarke, 2005).

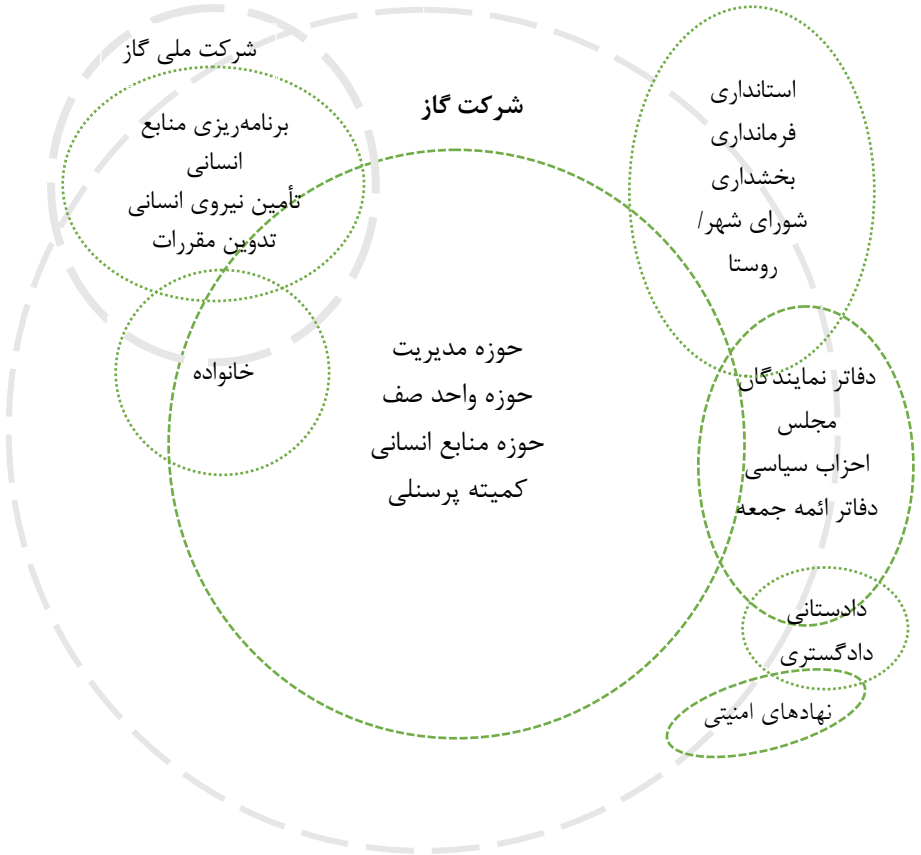
نقشه عرصه/ جهان‌های اجتماعی، نقشه‌هایی هستند که برای کشف موقعیت استفاده می‌شوند. تمرکز این نقشه‌ها، بَر کنش اجتماعی جمعی است. این دسته، کنش یا فعالیت اجتماعی را در سطح میانه یک موقعیت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که گفتمان‌ها در کجا فعال هستند. جهان‌ها به‌عنوان واحدهای اصلی تحلیل ـ کنش میان سطحی واقع‌شده در موقعیت، ساختارها و گفتمان‌ها ــ کاربرد دارند. تحلیل عرصه‌ها/ جهان‌های اجتماعی با پایه‌هایی مستحکم در جهان‌های تجربی، به‌طور هم‌زمان هم عمل جمعی را به‌طور مستقیم و به‌صورت تجربی نشان می‌دهند و هم اعمال افراد را ــ خواه به‌عنوان افرادی منفرد و خواه به‌عنوان اعضای جهان‌های اجتماعی ــ آشکار می‌سازند. بدین ترتیب در این نقشه‌ها می‌توان جهان‌های اجتماعی، عرصه‌ها، شکل‌گیری‌های اجتماعی و نیز گفتمان‌های تولیدشده و جاری در آن‌ها را دید. خود نقشه‌ها به سیالیت‌ها و اعمال موجود در ساختارها و عاملیت‌ها اجازه آشکار شدن می‌دهد و ازآن‌رو نظریه‌سازی و نگارش یادداشت تحلیلی در مورد آن‌ها را ممکن می‌سازد. تحلیل جهان‌ها/ عرصه‌های اجتماعی نوعی تحلیل سازمانی است که از طریق توجه به چگونگی برساخت معنا و التزامات، سازمان‌دهی می‌شود (Clarke, Friese, & Washburn, 2015).

در ادامه با استفاده از داده‌های پژوهش حاضر در شکل ۲ نقشه عرصه‌ها/ جهان‌های اجتماعی ارائه شده است. این نقشه دارای یک عرصه اصلی به نام شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری است که در آن به دنبال آسیب‌شناسی درخواست جابجایی کارکنان شاغل در نواحی گازرسانی (واحد صف) به واحدهای ستادی هستیم. نقشه عرصه/ جهان‌های اجتماعی این پژوهش، گروه‌هایی مانند مقامات تصمیم‌گیر، سیاسی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

مذهبی، ذی‌نفوذ و... را برجسته می‌کند. جهان‌های اجتماعی و خرده جهان‌های موضوع پژوهش که در عرصه شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری فعال هستند، می‌تواند شامل شرکت ملی گاز، واحدهای صف و ستاد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارکان دولت همانند استانداری، فرمانداری، بخشداری، شورای شهر/ روستا، دفاتر نماینده مجلس، دفاتر ائمه جمعه، احزاب سیاسی، قومیت‌ها و... باشد.

شکل ۲. نقشه جهان‌ها / عرصه‌های اجتماعی



در اینجا جهان‌های اجتماعی متعددی وجود دارند که برخی با هم همپوشانی دارند و اشاره به این امر دارند که برخی افراد و مجموعه‌ها در بیش از یکی از آن‌ها مشارکت دارند. به‌طور مشابه، برخی جهان‌های اجتماعی در بیش از یک عرصه مشارکت می‌کنند. کارکنان نواحی گازرسانی به‌عنوان کنشگران فردی، جهان‌های اجتماعی را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

تشکیل می‌دهند، اما در شرکت گاز استان معمولاً به‌عنوان نماینده‌ی جهان‌های اجتماعی خود، عمل می‌کنند. کارکنان در نواحی گازرسانی به‌مثابه یک جهان اجتماعی، با توجه به مسئولیت‌های بسیار زیاد ناشی از ماهیت کارهای محوله (افزایش گاز بها، ناترازی گاز و...) و شرح وظایف شغلی احساس فشار می‌کنند و نقشه‌ی جهان‌ها و عرصه‌های اجتماعی به ما کمک می‌کند تا چگونگی و چرایی آن را ببینیم.

واحدهای صف و ستاد و برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت گاز استان می‌توانند در راستای اجرای فرایند برنامه‌ریزی در خصوص ترسیم مسیر شغلی، تعیین دوره تصدی شغل، جانشین‌پروری، تخصیص نیروی جایگزین و گردش شغلی در کنار هم قرار گیرند و با خرد جمعی خود در جهت کاهش درخواست زودهنگام قصد جابجایی از نواحی گازرسانی به واحدهای ستادی تلاش کنند. واحد صف با همکاری مسئولین تصمیم‌گیر شرکت گاز می‌تواند در راستای فراهم آوردن منابع (همانند افزایش سهمیه اضافه‌کاری و ارزشیابی عملکرد، تأمین امکانات رفاهی و سخت‌افزاری مطلوب) و ایجاد انگیزه و همچنین ایجاد فضای کاری مطلوب در بین همکاران نواحی گازرسانی از درخواست‌های زودهنگام جلوگیری به عمل آورد. مدیر ارشد سازمان و مدیر واحد صف با ایجاد تعاملات سازنده با ارکان مستقر در شهرستان‌ها (فرمانداری، بخشداری، دفاتر نمایندگان مجلس، دفاتر ائمه‌جمعه، دادستانی، دادگستری، شورای شهر و...) و با کنترل دخالت‌های سیاسی، قوم‌گرایی و تفاوت‌های فرهنگی در امور نواحی، می‌توانند حمایت و پشتیبانی از کارکنان نواحی گازرسانی را انجام داده و باعث افزایش مدت دوره تصدی شغل در نواحی گازرسانی شوند.

آنچه در کنار توجه و حمایت کارکنان نواحی گازرسانی بسیار مهم است و در مصاحبه‌ها نیز به آن اشاره شده است، احساس عدالت کارکنان نواحی از اجرای رویه‌های مرتبط با جابجایی‌ها و انتصابات در شرکت مورد مطالعه است.

نقشه موقعیتی

یک نقشه موقعیتی، بسیاری از موقعیت‌های اصلی اتخاذ شده و اتخاذ نشده در داده‌های مربوط به مباحث اصلی گفتمان را در مقابل محورهای خاص تفاوت، نگرانی و مناقشه نشان می‌دهد. نقشه‌های موقعیتی، ابزار تحلیلی هستند که در اینجا برای موارد گفتمانی جمع‌آوری شده از طریق کار میدانی، مشاهده‌ی مشارکتی و مصاحبه استفاده می‌شوند. در این نقشه‌ها، فقط موقعیت‌ها وجود دارد، هدف این است که موقعیت‌هایی را بیان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

کنیم که بر اساس شرایط خودشان بیان شده‌اند (Clarke, 2005). علاوه بر این، این نقشه‌ها افراد یا گروه‌ها را نشان نمی‌دهند. بلکه، آن‌ها به دنبال نمایش طیف کاملی از مواضع گفتمانی در مورد موضوعات خاص در آن موقعیت هستند که در مواد گفتمانی موجود یافت می‌شوند. این نمایش اجازه می‌دهد که بسیاری از موقعیت‌های چندگانه و حتی موقعیت‌های متناقض که هم افراد و هم جهان‌های اجتماعی و سایر گروه‌ها دارند، به‌وضوح بیان شوند. نقشه‌های موقعیت نشان می‌دهند که کدام موقعیت‌ها صحبت می‌کنند و کدام موقعیت‌ها بی‌صدا هستند. برای انجام نقشه‌های موقعیتی، می‌بایست داده‌هایی را به‌دست آوریم تا موضوعات اصلی درباره‌ی موقعیت تحقیق را که وضعیت‌های مختلفی در آن وجود دارد را توضیح دهیم و این موارد را به‌صورت ابعادی، در چندین مد ترسیم نماییم (Clarke et al, 2022).

بر اساس داده‌های پژوهش حاضر، نقشه موقعیت (شکل ۴) ارائه شده است. محور x نشان‌دهنده شایسته‌سالاری در امر جابجایی و انتصاب است و انتظاراتی است که کارکنان از ارکان شرکت گاز استان برای در نظر گرفتن شرایط احراز و شایستگی در جابجایی و انتصاب دارند. محور y نشان‌دهنده سیاسی‌کاری در امر انتصابات است و کارکنان در راستای موفقیت و ارتقای شغلی با در نظر گرفتن شایستگی‌ها، خواستار حذف سیاسی‌کاری در امر جابجایی و انتصابات هستند.

موقعیت ۱: ماندگاری در واحد صف به‌دلیل عدم مهارت‌های لازم جهت حضور در واحدهای ستادی

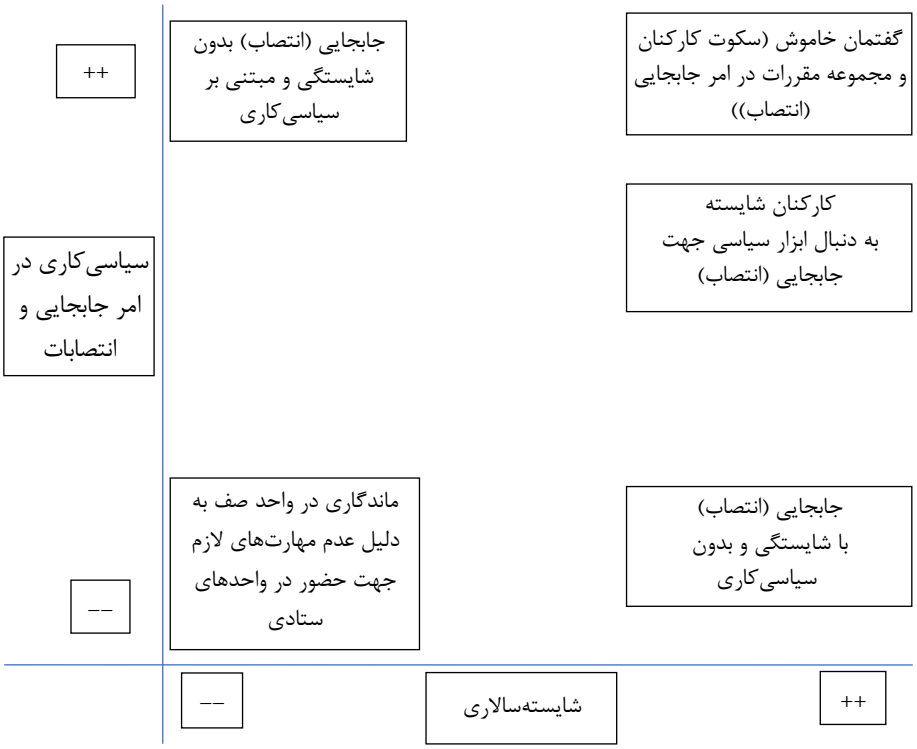
عدم هماهنگی مهارت‌های کارکنان متقاضی جابجایی با نیازهای واحد ستادی، نیاز به افراد متخصص‌تر و عدم پذیرش مدیران واحدهای ستادی می‌تواند از دلایل وجود این موقعیت باشند.

موقعیت ۲: جابجایی (انتصاب) با شایستگی و بدون سیاسی‌کاری

در این موقعیت، جابجایی (انتصاب) با توجه به رعایت شرایط احراز و شایستگی سمت (شامل: دانش، مهارت، توانایی و تجربه) و بر اساس نظام ارزشیابی نیروی انسانی و بدون سیاسی‌کاری و در راستای مسیر پیشرفت شغلی انجام می‌شود. با رعایت موارد فوق و احساس عدالت از سوی کارکنان و حس اعتماد به رویه‌های سازمان، زمینه کاهش درخواست جابجایی از نواحی گازرسانی به واحدهای ستادی فراهم می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

شکل ۳. نقشه موقعیتی



موقعیت ۳: جابجایی (انتصاب) بدون شایستگی و مبتنی بر سیاسی‌کاری

نقشه موقعیتی خود داستانی را بیان می‌کند. این موقعیت در داده‌ها، حاکی از بی‌عدالتی سازمانی از طریق ایجاد روابط شخصی، دخالت افراد سیاسی و ذی‌نفوذ بیرون از سازمان، قوم‌گرایی، تفاوت‌های فرهنگی و ایدئولوژی در امر جابجایی (انتصاب) است و ارتقا و موفقیت شغلی کارکنانی که با روابط قدرت و مدیران ارتباط و تعامل ندارند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مقوله نیاز به کسب موفقیت که یکی از نیازهای اصلی هر انسان است نادیده گرفته می‌شود و انگیزه کسب موفقیت در کارکنان بااحساس و مشاهده این بی‌عدالتی خدشه‌دار خواهد شد و زمینه را برای سیاست‌زدگی بیشتر سازمان فراهم می‌کند. همچنین در این موقعیت شایسته‌سالاری بر اساس شرایط هر کارمند بسیار کم‌رنگ و سیاست‌زدگی به‌جای شایسته‌سالاری حکم‌فرما است. در این راستا مدیر منابع انسانی تابع سیاست‌های مدیران ارشد سازمان است و کارکردهای منابع انسانی جایگاهی نخواهند داشت. برخی ارکان قوه مجریه و قوه مقننه با در نظر گرفتن قومیت و سیاسی‌کاری باعث عدم حضور افراد شایسته در نواحی گازرسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

می‌شوند و این موضوع باعث تضعیف واحد صف خواهد شد. در این موقعیت، زمینه کاهش درخواست جابجایی از نواحی گازرسانی به واحدهای ستادی فراهم نیست.

موقعیت ۴: گفتمان خاموش (سکوت کارکنان و مجموعه مقررات در امر جابجایی (انتصاب))
در این موقعیت، شایستگی کارکنان زیاد است، ولی به دلیل سیاسی‌کاری با گفتمان خاموش، سکوت کمیته پرسنلی و مجموعه مقررات اداری و استخدامی کارکنان وزارت نفت روبه‌رو هستیم. برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای نظام‌مند کلیه ضوابط و مقررات پرسنلی مرتبط به کارکنان شرکت، یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی است. نقش این مدیریت در فرایند استراتژیک سازمان بسیار حائز اهمیت است. در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، اقدامات و کارکردهای منابع انسانی باید همسو و هم‌راستا با استراتژی‌های سطح سازمان باشد. کمیته پرسنلی یکی از مهم‌ترین ارکان در راستای این هم‌سویی قلمداد می‌شود و عملکرد این کمیته با اجرای صحیح شرایط مربوط به انتصابات (شرایط احراز و شایستگی)، می‌تواند در احساس عدالت (عدالت درونی) کارکنان نقش زیادی ایفا کند. وجود یک سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی شامل اطلاعات کیفی و کمی، می‌تواند به تصمیمات اصولی این کمیته کمک شایانی داشته باشد. عدم توجه به بستر اجرای مقررات اداری، این کمیته را به کمیته سمبولیک و منابع انسانی را به ابزاری در دست افراد ذی‌نفوذ تبدیل خواهد کرد.

موقعیت ۵: کارکنان شایسته به دنبال ابزار سیاسی جهت جابجایی (انتصاب)
در این موقعیت، درخواست کارکنان شایسته جهت جابجایی (انتصاب) به‌صورت عادی به نتیجه نمی‌رسد و ذهن کارکنان برای یافتن راه‌حل برای انجام کار، درگیر می‌شود. کارکنان به دنبال ابزار سیاسی و جستجوی افراد ذی‌نفوذ برای رسیدن به هدف خواهند بود. این رفتار تأثیر منفی بر عملکرد فردی و سازمانی خواهد داشت و متأسفانه محیط سازمان، سیاسی خواهد شد و روابط بر ضوابط غلبه خواهد کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی و تحلیل آسیب‌های ناشی از جابه‌جایی کارکنان از واحد صف به واحدهای ستادی در سازمان بود. نواحی گازرسانی (واحد صف) بر حفظ کارایی عملیاتی سازمان تمرکز دارند و نقش اصلی را در تأمین ایمن و پایدار گاز طبیعی ایفا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

می‌کنند. ادارات نواحی با توجه به ماهیت مشاغل آن و انتظارات گسترده از سوی شهروندان، مقامات سیاسی ـ محلی دارای محیط کاری توأم با تنش و استرس است. ازاین‌رو تمایل جابجایی به واحدهای ستادی از سوی کارکنان صف بسیار زیاد شده است. از سوی دیگر حفظ سرمایه انسانی در نواحی گازرسانی از اهمیت بالایی برای بالندگی سازمان برخوردار است. شایان‌ذکر است که در خصوص موضوع پژوهش حاضر در صنعت گاز کشور و به‌ویژه شرکت مورد مطالعه، پژوهش‌های کافی انجام نشده است و پژوهش حاضر می‌تواند خلأ تحقیقاتی را اندکی جبران نماید. در این راستا این تحقیق در تلاش بود تا به پرسش‌هایی نظیر، مدل آسیب‌شناسی درخواست جابجایی چگونه است؟ قصد جابجایی چگونه تجربه می‌شود؟ آسیب‌های فردی و سازمانی چیست؟ و چگونه می‌توان درخواست‌های جابجایی را تعدیل نمود؟ پاسخ دهد.

این مطالعه از روش تحقیق تحلیل موقعیت کلارک استفاده کرد که ابزاری قدرتمند برای شناسایی تعاملات بین عوامل مختلف در محیط‌های پیچیده سازمانی است. این روش به ما امکان داد تا آسیب‌های ناشی از جابجایی کارکنان را با دقت بیشتری شناسایی کنیم. به‌منظور پاسخگویی به سؤالات، نقشه‌برداری موقعیت‌ها انجام گردید. فرایند جابجایی پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که عاملان، برساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های زمانی، نمادین و اجتماعی مختلفی در ساخت و تعیین ویژگی‌های آن نقش دارند. همان‌طور که در شکل ۳ (نقشه جهان‌ها/ عرصه‌های اجتماعی) و شکل ۴ و ۵ (نقشه‌های موقعیت) مشاهده می‌شود، حضور بازیگران متعدد داخلی و بیرونی با خواسته‌ها و گفتمان‌های مختلف در فرایند جابجایی (انتصاب) حاکی از جایگزینی اقدام‌های سیاسی به‌جای شایسته‌سالاری است. این رویه، باعث ایجاد نارضایتی و کاهش انگیزه کارکنان خواهد شد و تأثیر این نارضایتی در مواجه با مشتریان، هزینه‌های سازمان را در ابعاد اجتماعی و سیاسی افزایش خواهد داد؛ باعث کاهش نقش مدیریت منابع انسانی خواهد شد و حس بی‌اعتمادی نسبت به سازمان افزایش می‌یابد.

جابجایی کارکنان اغلب به کاهش نیروی ماهر در واحد صف منجر خواهد شد. در این راستا به‌کارگیری و استفاده صحیح از کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر ترسیم مسیر شغلی، تعیین مدت دوره تصدی شغل، جانشین‌پروری و گردش شغلی می‌تواند عاملی مهم در تحقق شایسته‌سالاری و ایجاد حس عدالت در سازمان قلمداد گردد. همچنین افزایش رضایت کارکنان و کاهش درخواست‌های جابجایی زودهنگام را نیز در پی خواهد شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

اصلاح مجموعه مقررات اداری و استخدامی و ایجاد فرآیندهای شفاف در راستای کاهش تأثیر عوامل بیرونی و اعمال‌نظر شخصی مدیران در فرایند جابجایی و انتصاب، در افزایش ذهنیت مثبت کارکنان نسبت به اقدامات منابع انسانی و سازمان مؤثر خواهد بود و می‌تواند پایه‌ای برای طراحی سیاست‌های سازمانی باشد که جابجایی کارکنان را به فرصتی برای توسعه سازمانی تبدیل کند و از تنش‌ها و تعارضات احتمالی جلوگیری نماید.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که جابه‌جایی کارکنان از صف به ستاد در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند تأثیر منفی قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان و سازمان داشته باشد؛ بنابراین، طراحی استراتژی‌های مناسب برای مدیریت این فرآیند، ضروری است.

منابع

اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی‌نقی. (۱۳۸۵). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، س اول، ش ۲، ص ۱۲۵-۱۰۷.

آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۰۰). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، مترجم: محمد صائبی، چاپ چهارم. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۸.

بوسلی، پاول. (۲۰۱۰). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، مترجمان: سید محمد اعرابی و مرتضی غضنفری، چاپ اول. تهران: انتشارات مهکاکه، ۱۳۹۳.

تاونلی، باربارا. (۱۹۹۴). *بازنگری مدیریت منابع انسانی*، مترجمان: البرز قیتانی و الهام احسانی فرید، چاپ اول. قم: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۱.

رستگار، عباسعلی؛ حسنی، هدیه. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر پیرو در تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران). *نشریه علمی پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، دوره ۹، شماره ۲، ۲۲۳–۲۰۳.

رشیدی، مهدی. (۱۳۹۸). مطالعه و تحلیل تأثیر رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۱، شماره ۴۱، زمستان ۹۸.

سلاجقه، سنجر؛ احمدزاده، سلیمان؛ صیادی، سعید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

نگرش‌های شغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، ۵۷-۷۹.

عسکری، آزاده؛ خداکریمی، فروغ؛ توکلی، سعید؛ نظرپور، محمدمهدی. (۱۴۰۰). مقایسه فشارزاهای شغلی و تمایل به ترک خدمت بر مبنای لنگرگاه‌های شغلی در مدیران شرکت انتقال گاز ایران. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴۷، تابستان ۱۴۰۰، ۸۰-۶۷

میرزایی، خلیل (۱۳۹۶). *کیفی پژوهی*، تهران، افوژان.

هاشم زهی، ریحانه؛ نجف‌بیگی، رضا؛ ذبیحی، محمدرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دوازدهم، شماره ۴۷، بهار ۱۴۰۰.

Achoui M., Mansour M. (2007). Employee turnover and retention strategies: Evidence from Saudi companies. *International Review of Business Research*.

AK, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management Volume*.

Ali shah, I., Fakhar, Z., Ahmad, M, S., Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: A case of university teachers in Pakistan. *Review of economic & business studies*, Volume 3, Issue 1, pp. 167-192.

Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates. Edith Cowan University. Retrieved from https://ro.ecu.edu.au/theses/424.

Clarke, A. E. (2005). Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn. *Thousand Oaks*, CA: Sage.

Clark, D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. University of Maryland University College.

Clarke, A. E., Friese, C., & Washburn, R. (Eds.). (2015). *Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory*. [Left Coast Press] London, UK: Routledge.

Clarke, A. E., Washburn, R.& Friese, C. (2022). *Situational Analysis in Practice, Mapping Relationalities Across Disciplines*, Second edition. London, UK: Routledge.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11 (1), 479-516. https://doi.org /10,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

5465/annals.2015,0099

Dasilveira, I.K., Yang, J.Z., Mensah, I.A. and Quarcoo, A. (2020). Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter? *Open Journal of Business and Management*, 8, 1-29. pttps://doi.org/10,4236 /ojbm.2020,81001.

Dineen, B. R., Ling, J., & Soltis, S. M. (2011). Manager response to internal transfer attempts: Managerial orientation, social capital, and perceived benefits as predictors of assisting, hindering, and refraining. *Organizational Psychology Review*, 1, 293-315.

George, J. M. & Jones, G. (2012). Understanding and managing organizational behavior, PRENTICE HALL.

Gluck, S. (2018). Making energy cultures visible with situational analysis. Energy Research & Social Science, doi.org/10,1016/j.erss.2018, 07,030.

Hassan pour MK, Chong CW, Chong SC et al. HR practices and turnover intention; the mediating role of organizational commitment in Tehran: a cross-sectional study [version 1; peer review: awaiting peer review] F1000 Research 2021, 10:1130 https://doi.org/10,12688/f1000 research.73351,1

Li, Yuting, "Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention and Termination Intention among Manufacturing Workers." PhD diss., University of Tennessee, 2019.

Liu, H., & Liu, Y. (2021). Visualization Research and Analysis of Turnover Intention. E3S Web of Conferences 253.

Otache, I. & Iyaji Inekwe, E. O. (2021). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees, *Journal of Applied Research in Higher Education*, DOI 10,1108/JARHE-0360-2020-10.

Rombaut, E. & Guerry, M. (2018). Predicting voluntary turnover through human resources database analysis. *Management Research Review*, Vol. 41 No. 1, pp.96-112.

Rudman, D. L. (2013). *Critical Discourse Analysis: Adding a Political Dimension to Inquiry*, In book: Transactional Perspectives on Occupation (pp. 169-181). DOI: 5-4429-007-94-978/10,1007-14.

Samuel, Y. (2012). Organizational pathology: life and death of organizations, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey. *American Journal of Social Sciences*. Vol. 2, No. 6, 2014, pp. 145-151.

Shrestha, P., & Prajapati, D.K. (2023). Human resource management practices and employee retention. *Journal of Balkumari College*, 12(1), 1–9. https://doi. org/10.3126/jbkc.v12i1.60415

Shrestha, P., & Prajapati, D.K. (2023). Human resource management practices and employee retention. *Journal of Balkumari College*, 12(1), 1–9. https://doi.org/10.3126/jbkc.v12i1.60415

Shrestha, P., & Prajapati, D.K. (2023). Human resource management practices and employee retention. *Journal of Balkumari College*, 12(1),

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]

1–9. https://doi.org/10.3126/jbkc.v12i1.60415
Shrestha, P., & Prajapati, D.K. (2023). Human resource management practices and employee retention. *Journal of Balkumari College*, 12(1), 1–9.https://doi.org/10.3126/jbkc.v12i1.60415.
Smokrovi´c, E., Kizivat, T., Bajan, A., Soil's, K., Gvozdanovi´c, Z., Farce's, N., and Žvanut, B. (2022). *A Conceptual Model of Nurses' Turnover Intention*. Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 8205.
Soomro, M. A. (2020). Demographics and Turnover Intentions: Can there be Any Link? *International Association of Educators and Researchers (IAER)* Vol. 2, No. 3. DOI: 10,33166/ACDMHR. 2020,03,002.
Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 282-271. Doi: 10,1016/j.hrm.2009,04,002.
Surji, K.M., (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 25.
Townley, B. (1993), "Foucault, Power/Knowledge and its Relevance for HRM", *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3 (Jul., 1993), pp. 518-545.
Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *International Journal of Human Resource Management*, 30 (19), 2777-2808.
Windon, S. R., Cochran, G. R., Scheer, S. D., Rodriguez, M. T. (2019). Factors Affecting Turnover Intention of Ohio State University Extension Program Assistants, *Journal of Agricultural Education*, 60 (3), 109-127. doi.org/10,5032/jae.2019, 03109.
Zhaohe Ma. Research on the Factors inside and outside Organization Influencing Employee Turnover. *Academic Journal of Business & Management* (2023) Vol. 5, Issue 17: 24-30. https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051705.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-12]