

Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization

Behnam Miri¹ M.A. in Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Vajihollah Ghorbanizadeh² Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

Mirali Seyed Naghavi³ Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh-Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Received: 27/12/2020 | Accepted: 13/06/2021

Abstract

Purpose: This study aims at investigating the experiences of employees who have left their jobs in a state-owned organization in the city of Tehran.

Methodology: The sample of this study consisted of 10 members of this organization who have left it voluntarily between 2016 and 2020 and semi-structured interviews were used to collect data. To analyze data, the experimental phenomenological approach of Moss Takas was applied.

Findings: Through studying the attitude of the employees towards the turnover phenomenon researchers found out that those who left their organizations didn't have job satisfaction and their turnover has not been a sudden decision. Second, the rules and regulations of the governmental sector have been an obstacle for employees in using their full potential. Third, employees promotion has not been based on people's performance, competency and experience but rather it has been based on their informal and friendly relationship with the Heads of the organization. Research findings show that employees' perceptions of leaving the organization are not highly negative. In fact, they viewed this experience as a positive phenomenon in their career lives that entailed positive implications such as work-life balance, work progress, better use of their capabilities and expertise, finding a job with better compensation, and more work independence.

Value: This research presents the experiences of employees who left service and identifies the important factors of this voluntary turnover. Besides, it provides feedback for the current employees and managers so that willingness to leave service may decrease.

Implications: Given the fact that employees did not leave the organizations all at once and their departure was pre-planned, it is necessary to periodically examine the factors that reduce motivation to serve in the organization from the perspective of employees and to take action to bring about corrections.

Keywords: Public Organization, Employee Retention, Employee Turnover, Voluntary Turnover, Phenomenology.

1. b_miri@atu.ac.ir

2. ghorbanizadeh@atu.ac.ir

3. seyednaghavi@atu.ac.ir

عنوان مقاله: تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت

کارکنان در سازمان دولتی

بهنام میری^۱، وجهاله قربانی زاده^۲، میرعلی سیدنقوی^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۸

چکیده:

هدف: هدف این پژوهش، واکاوی تجربه کارکنان ترک خدمت کرده یک سازمان دولتی در شهر تهران است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: نمونه آماری ۱۰ نفر از کارکنان این سازمان است که در بازه سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۵ به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده بوده‌اند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد پدیدارشناسی تجربی استفاده شده است. **یافته‌ها:** پژوهشگران از طریق شناخت ادراک و نگرش کارکنان از پدیده ترک خدمت به این موارد پی بردند که افرادی که از سازمان ترک خدمت کرده بوده‌اند، از وظایف شغلی خود رضایت کافی نداشته و ترک خدمت آن‌ها از سازمان به یکباره نبوده است، بلکه به صورت برنامه‌ریزی شده انجام گرفته است. دوم این که، قوانین و مقررات بخش دولتی تا حدودی مانع استفاده از توانایی‌ها و تخصص آنان بوده است. سوم این که، ارتقای افراد به سمت‌های بالاتر بر مبنای ارزیابی عملکرد، شایستگی، و تجربه افراد نبوده، بلکه بستگی به روابط غیررسمی و دوستانه با افراد مهم سازمان داشته است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از ترک خدمت سازمان چندان هم منفی نبوده، بلکه در نظر آن‌ها این تجربه یکی از پدیده‌های مثبت در زندگی کاری آن‌ها بوده است. این تصمیم پیامدهای مثبتی مانند تعادل بین کار و زندگی، پیشرفت کاری، استفاده بهتر از توانایی‌ها و تخصص، یافتن شغلی با حقوق بیش‌تر، و آزادی از محدودیت‌های شغلی را به دنبال داشته است.

ارزش/ اصالت: این پژوهش سعی دارد با بکارگیری تجربیات کارکنان ترک خدمت کرده، شناسایی عوامل مهم خروج ارادی کارکنان، و بازخورد نتایج به کارکنان باقی‌مانده و مدیران سازمان‌های دولتی، باعث افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و همچنین کاهش تمایل آن‌ها نسبت به ترک خدمت از سازمان شود.

پیشنهادهای اجرایی: با توجه به این که کارکنان به یکباره سازمان را ترک نکرده بودند و ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده بود، لازم است به صورت دوره‌ای عواملی که از دیدگاه کارکنان باعث کاهش انگیزه خدمت در سازمان می‌شود مورد بررسی قرار گیرد و برای اصلاح آن اقدام شود تا کارکنان در پی کاهش انگیزه خدمت، ذهنیت خروج را در خود پرورش ندهند.

کلیدواژه‌ها: سازمان دولتی، نگهداشت کارکنان، ترک خدمت کارکنان، ترک خدمت داوطلبانه، پدیدارشناسی

۱. کارشناس ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ای b_miri@atu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ghorbanizadeh@atu.ac.ir (نویسنده مسئول).

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. seyednaghavi@atu.ac.ir

مقدمه

با افزایش رقابت و پویایی محیط، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کنند و در راستای اهداف سازمانی از آن‌ها بهره ببرند. در دنیای رقابتی که ارزش‌های نامشهود سازمان‌ها در حال پیشی گرفتن از ارزش‌های مشهود است، داشتن سرمایه انسانی کارآمد می‌تواند به عنوان یک مزیت برتری مهم محسوب شود. سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری باید کارکنان خود را تشویق نمایند تا نهایت توانمندی خود را در کارشان بکار برند. چنانچه سازمان‌ها به این کار مبادرت نورزند، بخشی از آن دارایی‌های گران‌قیمت کشف‌نشده باقی می‌ماند. سرمایه انسانی بخشی از سرمایه‌های اساسی سازمان است و ویژگی غیرقابل تقلید بودن آن می‌تواند منافع ویژه‌ای را به ارمغان آورد (ابوالعالی، ۱۳۹۹). سازمان‌ها به منظور نگهداشت نیروی‌های کارآمد، مجبور هستند برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به‌موقع آن‌ها برای عملکرد بهتر انجام دهند (Lewis & Hekman, 2006).

ترک خدمت داوطلبانه و یکباره کارکنان مستعد و دارای تحصیلات عالی به مسئله پیچیده‌ای برای مدیران سازمان مورد مطالعه تبدیل شده بود. مدیران احساس می‌کردند خروج ارادی کارکنان می‌تواند اثرهای منفی بر کارکنان باقی‌مانده در سازمان داشته باشد. آن‌ها بر این باور بودند که کارکنان به خاطر حقوق پایین، ساعات کاری زیاد یا عدم تمایل به کار در بخش دولتی، سازمان را ترک می‌کنند (Johannes Masenya et al., 2020; Malyon, 2019; Mxenge et al., 2014). بدین ترتیب، پژوهشگران تصمیم گرفتند با شناسایی و ثبت تجربیات افرادی که از سازمان به صورت ارادی ترک خدمت کرده بودند، ابعاد جدیدی را از این موضوع برای مدیران آشکار کنند که آیا حقوق زیاد و ساعات کاری کم و تمایل داشتن یا نداشتن به کار دولتی می‌تواند باعث رضایت فرد از کار خود و ماندگاری در سازمان شود.

تاکنون پژوهش‌های بسیاری برای توضیح علل پدیده ترک خدمت انجام گرفته و متغیرهای زیادی به عنوان عوامل اثرگذار بر ترک خدمت کارکنان شناسایی شده است. برخی از این پژوهش‌ها به شناسایی عوامل فردی می‌پردازند (Tett & Meyer, 1993)، برخی به نقش عوامل شغلی اشاره می‌کنند (Lambert et al., 2001; Ajala, 2016)، و شماری نیز عوامل سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند (Harter et al., 2002). پژوهشگران حاضر استناد به نتایج پژوهش‌های پیشین را برای

حل این موضوع کافی نمی‌دانند. بدیهی است که تجربیات و انگیزه‌های هر فرد در زمان خروج از سازمان با دیگری متفاوت است و تجربیات خروج کارکنان این سازمان با تجربیات کارکنان سازمان‌های دیگر یکسان نیست. همواره کارکنان به صورت برنامه‌ریزی شده و یکباره سازمان را ترک کرده‌اند که این مسئله، شکافی را پیش‌روی پژوهشگران قرار داده است تا به صورت دقیق این مسئله را واکاوی کنند. تصمیم حساب‌شده کارکنان برای ترک سازمان با وزن‌دهی گزینه‌های مختلف و مقایسه مزایای ماندن در سازمان با مزایای ترک سازمان انجام می‌شود (استوارت و براون، ۱۴۰۰). با پیوستن کارکنان به دیگر سازمان‌ها، بخش عظیمی از دانش سازمانی به همراه فرد از شرکت خارج می‌شود و به سازمان‌های رقیب سرریز می‌کند (Bakhshi et al., 2009).

ترک خدمت و خروج غیرکارکردی، مسائل و مشکلاتی را در سازمان ایجاد می‌کند (استوارت و براون، ۱۴۰۰). این پژوهش سعی دارد با بکارگیری تجربیات کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان و شناسایی عوامل مهم بر خروج ارادی کارکنان و بازخورد دادن نتایج به کارکنان باقی‌مانده و مدیران سازمان، باعث افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و همچنین کاهش تمایل آن‌ها نسبت به ترک خدمت از سازمان شود. از آنجایی که ترک خدمت کارکنان جدا از این که برای سازمان هزینه‌های مادی دارد، می‌تواند اثرهای منفی نیز بر افرادی که در سازمان باقی مانده‌اند، بگذارد (Duraisingam et al., 2009; Mxenge et al., 2014; Preenen et al., 2011)، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال درک پدیده ترک خدمت از طریق تجارب کارکنان هستند. پرسش اساسی تبیین مفهوم، کشف و درک تجربه‌ای است که افراد به‌طور مستقیم با آن مواجه بوده‌اند. این پژوهش به دنبال کشف رابطه علت و معلولی نیست، بنابراین با ادراک و نگرشی که از کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان به‌دست آورده می‌شود، پژوهشگران در تلاش برای پاسخ به علت ترک خدمت کارکنان هستند. همچنین، پژوهش در پی پاسخ به پرسش‌هایی از این قبیل است: برداشت و ادراک مشارکت‌کنندگان از پدیده ترک خدمت چیست؟ چه دلایلی باعث ترک خدمت کارکنان از سازمان شده است؟ ترک خدمت کارکنان از سازمان برای آن‌ها چه پیامدهایی داشته است؟

شناخت تصمیم افراد برای ترک سازمان مستلزم شناخت نیازهای افراد است. در سازمان‌های موفق، رویه‌هایی وجود دارد که دلایل ترک خدمت کارکنان را بررسی می‌کنند. با هر کارمندی که سازمان را ترک می‌کند، مصاحبه‌ای انجام می‌شود تا دلایل وی برای ترک سازمان مشخص شود و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در تدوین رویه‌ها و برنامه‌های سازمانی برای کاهش ترک خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد (استوارت و براون، ۱۴۰۰). در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین، باید اذعان کرد که پژوهشگر در پژوهش‌های پدیدارشناسانه، به دنبال معنا، چرایی و پیامدهای

ترک خدمت افراد است و فرد حتماً باید پدیده مورد نظر را تجربه کرده باشد و تجربیات فرد فقط مختص خود بوده و هرگز نمی‌تواند نماینده تجربیات افراد دیگر بوده باشد. به همین دلیل، بسط و تعمیم آن به سایر پژوهش‌های کمی و کیفی امکان‌پذیر نیست.

مبانی نظری پژوهش

پژوهشگران با نگاه رویکرد اقتضایی به مسئله ترک خدمت کارکنان از سازمان پرداخته‌اند. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که نمی‌توان نسخه واحدی را برای همه سازمان‌ها در همه شرایط تجویز کرد. بر اساس این نظریه، اگرچه در هر شرایطی بهترین راه برای سازماندهی و مدیریت افراد وجود ندارد، اما طرح‌های معینی از ساختارهای سازمانی و روش‌های مدیریتی قابل‌توصیفی وجود دارد که می‌تواند به عنوان موثرترین راه در مقتضیات موقعیتی خاص شناخته شوند و بکار روند (معمارزاده، ۱۳۷۰). از منظر نظریه اقتضایی، درک رفتار سازمانی بکار بردن روش‌های مدیریتی در توانایی تحلیل متغیرهای مهم در موقعیت‌های معین است. این رویکرد که نظریه متعادل‌تری را ارائه می‌کند، برای توجه به شکاف بین نظریه و عمل بسیار ارزشمند است. کمک اصلی تفکر اقتضایی در تهیه پاسخ‌های مناسب و آماده برای مسائل پیچیده با دستورالعمل‌های ساده در چگونگی انجام کار نیست، بلکه کمک آن بیش‌تر به فراهم کردن راه‌های جدید تحلیل روابط درون و برون عناصر تعاملی یک سیستم سازمانی است تا تصمیمات درست اتخاذ گردد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳). پژوهشگران ابعاد مطرح‌شده در ادبیات را از منظر نگهداشت و خاتمه خدمت کارکنان، که یکی از مسائل مهم حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی است، تشریح می‌کنند.

نگهداشت کارکنان

نگهداشت کارکنان به میزان تلاش مفید و اثربخش مدیران ارشد سازمان‌ها، بخش منابع انسانی و سایر بخش‌ها برای تامین اهداف کارکنان به منظور بقا در سازمان گفته می‌شود (Ramlall, 2004). در تعریفی دیگر، نگهداشت به معنای همه اموری است که یک کارفرما یا مدیر به عهده می‌گیرد تا کارکنان باصلاحیت و توانمند به کار در سازمان ادامه دهند (Armstrong, 2011). نگهداشت کارکنان مستعد یکی از توجهات مهم هر مدیری برای سازمان است، به این دلیل که این افراد باعث پیشرفت و همچنین موفقیت سازمان‌ها در عرصه‌های گوناگون می‌شوند. بنابراین، یکی از الزامات مهمی که برای خدمت‌رسانی ضروری است، داشتن کارکنانی باانگیزه و پرتلاش در سمت‌های شغلی مورد نظر برای خدمت به عموم مردم است. در طول دهه گذشته، مفهوم نگهداشت کارمندان به عنوان یک ضرورت سازمانی پدید آمده

است (Barrick & Zimmerman, 2005; Phillips & Connell, 2003). نگهداشت کارمندان یک اولویت اصلی برای اغلب سازمان‌هاست، زیرا عدم نگهداشت استعداد برتر برای سازمان‌ها زیان‌آور است (Hausknecht *et al.*, 2009). والدمن و آرورا^۱ (۲۰۰۴)، بیان می‌کنند که کارفرمایان باید توجه خود را بر نگهداشت کارمندان متمرکز کنند (برای مثال، چه کسی می‌رود، چه زمانی برای رفتن باقی مانده است، چقدر دانش با آن‌ها همراه است، و چگونه بر یک سازمان تاثیر می‌گذارند). اسمیت^۲ (۲۰۰۱)، مفهوم فراگیرتری را برای نگهداشت کارمندان ارائه می‌دهد که او آن را فرایند نگهداری می‌نامد. نگهداشت عبارت است از فرایند جذب، انتخاب، توجه به آموزش، توسعه و حفظ نیروی کار تا افراد بتوانند کار خود را در سازمان انجام دهند (Smith, 2001). پژوهش‌ها نشان می‌دهد نگهداشت کارمندان، که آن را درصد کارمندانی که در سازمان باقی می‌مانند تعریف می‌کنند، عامل مهمی در تعیین موفقیت سازمانی است (Barrick & Zimmerman, 2005).

جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان

ترک خدمت حرکت دائمی کارکنان به خارج از مرز سازمان است (Rahman & Nas, 2013). حالتی است که کارمند ارتباط کاری خود را با سازمان ذی‌ربط قطع می‌کند (Peachey *et al.*, 2014). در حالی که برخی از سازمان‌ها، جابه‌جایی کارمندان را به عنوان «شر ضروری»^۳ در نظر می‌گیرند (Hinkin & Tracey, 2000)، مدیران متوجه تاثیر جدی جابه‌جایی آن‌ها بر سازمان هستند (Phillips & Connell, 2003). بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که هزینه مربوط به از دست دادن و متعاقباً جایگزینی یک کارمند بالاست (Preenen *et al.*, 2011). فیلیس و کانل (۲۰۰۳)، بیان می‌کنند که جابه‌جایی کارکنان بر سرمایه دانشی و بهره‌وری، کیفیت خدمات، تلاش‌های اجرایی، روابط کاری، رضایت شغلی، و وجهه یک سازمان اثر می‌گذارد. علاوه بر این، هنگام ترک کارکنان، سازمان‌ها زمان سرمایه‌گذاری خود را از دست می‌دهند (Smart, 2008)، و زمان اثر مستقیمی بر پول دارد (Tracey & Hinkin, 2008). جابه‌جایی کارکنان همچنین بر موقعیت مالی سازمان اثر می‌گذارد (Phillips & Connell, 2003). هنگامی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، کارفرمایان باید به تفکیک، جایگزینی، آموزش و از دست دادن هزینه‌های بهره‌وری بپردازند (Hinkin & Tracey, 2000; Moynihan & Landuyt, 2008). ترک خدمت بالا

-
1. Waldman & Arora
 2. Smith
 3. Necessary Evil

می‌تواند به سازمان آسیب برساند. این امر می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان، کارکنان و مراجعه‌کنندگان آن هزینه داشته باشد. همچنین، ترک خدمت کارکنان پیامدهای منفی بر بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها دارد.

ترک خدمت داوطلبانه (ارادی)

ترک خدمت داوطلبانه یکی از سه نوع ترک خدمت است؛ دو نوع دیگر بازنشستگی و غیرارادی است (Caillier, 2011). بازنشستگی وقتی اتفاق می‌افتد که یک کارمند پس از سپری کردن شرایط خاص خدمت، از آن‌جا خارج شود. ترک خدمت غیرارادی هنگامی اتفاق می‌افتد که سازمان از طریق اخراج کارمندان کار خود را با آن‌ها خاتمه می‌دهد، و ترک خدمت داوطلبانه وقتی اتفاق می‌افتد که کارمند استعفا می‌دهد (Selden & Moynihan, 2000). کارمندان به دلایل زیادی به‌طور داوطلبانه کار خود را ترک می‌کنند، مانند تصمیمات نادرست استخدام، مدیریت ضعیف، فقدان پاداش، فقدان دستمزد رقابتی، و محیط‌های کاری منفی (Abbasi & Hollman, 2000). همه عواملی که مدیران به‌طور مستقیم کنترل می‌کنند (Tracey & Hinkin, 2008)، و روابط با ناظران، محتوای کار و شرایط کاری (Griffeth et al., 2000). با توجه به ماهیت و هزینه‌های ترک خدمت، از دست دادن کارکنان باکیفیت، سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Tracey & Hinkin, 2008). کارمندانی که در طول دوره‌های ترک خدمت برای کار در شرکت باقی بمانند، ممکن است مجبور باشند ساعات بیش‌تری را صرف کار روی پروژه‌هایی کنند که در ابتدا به کارمند سابق اختصاص داده شده بود و این کار ممکن است موجب شود آن کارمند در وظایف خود ضعیف عمل کند و متعاقباً به دنبال استخدام در فرصت‌های شغلی دیگر باشد (Tracey & Hinkin, 2008). کوهن و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، اشاره می‌کنند که قصد کارکنان برای ترک خدمت ناشی از نگرش کارکنان است. اگر کارکنان از شغل خود ناراضی باشند، می‌توانند رفتارهای کار نامناسبی مانند (غیبت، تاخیر و خرابکاری) داشته باشند (Johannes Masenya et al., 2020).

پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش یوهانس ماسن یا و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد، کارکنانی که سابقه خدمتی کم‌تری در سازمان دارند، قصد ترک خدمت بالایی نسبت به کارکنان قدیمی‌تر دارند. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که اکثریت کتابداران از عوامل تعیین‌کننده سازمانی، یعنی حقوق و مزایای

1. Cohen et al.

پایین، محیط کار (تعادل بین کار و زندگی)، ارتقا و روتین بودن وظایف شغلی ناراضی هستند. یافته‌های مالیون (۲۰۱۹) نشان می‌دهد، کارکنانی که قصد ترک سازمان را داشته‌اند، از مدت‌ها پیش به این موضوع فکر کرده بوده و به دنبال برنامه‌ریزی برای این موضوع بوده‌اند. این موضوع رهبران سازمان را با چالش درون‌سازمانی روبه‌رو می‌کند که باید کارکنان باارزش خود را حفظ کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد عاطفی یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد کارکنان برای ترک خدمت است. همچنین، سطوح بالای تعهد عاطفی با سطوح پایین قصد ترک رابطه معناداری دارد. علاوه بر این، ادراکات مبتنی بر عدالت سازمانی به عنوان عامل میانجی در قصد ترک کارکنان و سطوح تعهد سازمانی شناخته شده است. به این گونه که ایجاد عدالت سازمانی با افزایش تعهد عاطفی در محیط کار مرتبط است (Malyon, 2019). نتایج متمبو^۱ (۲۰۱۷) بیان می‌کند که سریع‌ترین رفتار کارکنان پیش از ترک شغل، کاهش انگیزه و تعهد سازمانی است. جذب و انتخاب کارمندانی که دارای ارزش فرهنگی فردی و همسو با سازمان هستند، می‌تواند بر ماندن کارکنان در سازمان اثر مثبت داشته باشد. همچنین، رضایت شغلی و تعهد سازمانی قصد ترک کارکنان از سازمان را کاهش می‌دهد. کارکنانی که از رضایت شغلی بالا برای مدت طولانی برخوردار باشند، به احتمال زیاد به ترک کار فکر نمی‌کنند، زیرا کارکنان با سازمان و ارزش‌های آن ارتباط قوی دارند (Mthembu, 2017).

نتایج قاسم‌پور گنجی و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد، رضایت شغلی اثر منفی بر قصد ترک شغل دارد. علاوه بر این، اثر مثبت توانمندسازی کارکنان، جوّ اخلاقی، و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی، و اثر منفی جوّ اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر قصد ترک شغل مورد تایید قرار گرفت. همچنین، نتایج از نقش میانجی‌گری رضایت شغلی در تاثیر جوّ اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر قصد ترک شغل پشتیبانی می‌کند. یافته‌های کمال‌پور خوب و نظری (۱۳۹۸)، بیانگر این است که سکوت دوستانه بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، در حالی که اثر سکوت تدافعی بر تعهد سازمانی تایید نشد. در مقابل، سکوت مطیع اثر معناداری بر تعهد سازمانی دارد و باعث ماندگاری کارکنان در سازمان می‌شود. از میان مولفه‌های سکوت سازمانی، سکوت دوستانه بیش‌ترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت دارد. سلطانی و همکاران (۲۰۱۷)، نتیجه می‌گیرند که هویت سازمانی بر اشتیاق شغلی و تعهد عاطفی اثر مثبت و معناداری دارد. حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق شغلی اثر مثبت و بر قصد ترک خدمت اثر منفی و معناداری دارد. علاوه بر این، اشتیاق شغلی بر تعهد عاطفی اثر مثبت و بر قصد ترک خدمت اثر منفی و معناداری دارد.

1. Mthembu

روش‌شناسی پژوهش

انجام پژوهش حاضر به روش پدیدارشناسی^۱ است. پژوهشگران با شفاف‌سازی و تشخیص یک پدیده خاص از نگاه مشارکت‌کننده سروکار دارند. تعبیر و تفسیر پژوهشگران از پدیده این امکان را به وجود می‌آورد که به عنوان یک پژوهش عملی ختامشی‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های موجود در جامعه یا سازمان‌ها را گزارش دهند، پشتیبانی کنند یا به چالش بکشند (Lunenburg & Irby, 2008). بنابراین، شناخت عمیق عوامل اثرگذار سازمانی و فردی مختلف بر ترک خدمت از دیدگاه و ادراک کارکنان سازمان دولتی از ضروریات این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین است.

با توجه به ماهیت پژوهش، رویکرد کیفی و راهبرد پدیدارشناختی **موس‌تاکاس**^۲ (۱۹۹۴) انتخاب شد. پدیدارشناسی یکی از اساسی‌ترین شکل‌های پژوهش است که به توصیف و درک پدیده‌ها از طریق تجارب انسانی گسترش یافته است. این روش، به دنبال روشن کردن ساختار و جوهره پدیده‌های تجربه‌شده است (Lunenburg & Irby, 2008). هدف پژوهش با رویکرد پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده‌هاست، آن‌گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادراک می‌شود (Johnston & Vanderstoep, 2009). به منظور اتخاذ نمونه مورد بررسی، از نمونه‌گیری هدفمند و ترکیب راهبردهای چندگانه و نظری استفاده شد. نمونه‌های انتخابی هدفمند هستند که با معیارهای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری در بازه سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۹ از یک سازمان دولتی به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده بودند. مشارکت‌کنندگان بین ۳۰ تا ۴۵ سال سن داشته و در سطح عملیاتی و میانی سازمان مشغول به خدمت بوده‌اند. برای دریافت اطلاعات از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر پرسش‌های پژوهش بکار گرفته شد. با استناد به توصیه مدیران سازمان و دستیابی پژوهشگران به اشباع نظری در داده‌ها، ده نفر به عنوان تعداد مناسب مشارکت‌کنندگان تعیین شد. به زعم **خنیفر و مسلمی** (۱۳۹۹)، تعداد نهایی افراد نمونه، معمولاً با توجه به ملاک‌های اشباع داده‌ها تعیین می‌شود. اشباع نظری بیانگر مرحله‌ای است که جمع‌آوری داده‌های اضافی نتوانست داده‌های جدیدی را به مقوله مورد نظر اضافه کند. بنابراین، مصاحبه با افراد تا جایی ادامه پیدا کرد که روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید شد. در این زمان، نمونه‌گیری متوقف شد و عناصر پارادایم پژوهش به غلظت کافی رسید. اطلاعات حاصل از مصاحبه مشارکت‌کنندگان به صورت ترکیبی از حضور در محل کار و مصاحبه برخط {= آنالین} با استفاده از شبکه مجازی واتساپ و در میانگین زمانی ۱ ساعت با دستگاه ضبط صوت ضبط شد.

1. Phenomenology
2. Moustakas

به همه مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آن‌ها در تمامی مراحل پژوهش محرمانه باقی خواهد ماند.

برای ارزیابی و اعتبارسنجی کیفیت پژوهش، از فرایند ارزیابی به وسیله دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. در این شیوه ارزیابی، نتایج تحلیل در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهشگران و تجارب خود اظهار نظر کنند. تمامی اظهارنظرها بررسی شد و در فرایند تحلیل پژوهش استفاده گردید. علاوه بر این، برای محافظت در برابر تفسیر نادرست و جعل داده‌ها، از یک داور نظاره‌گر خواسته شد که به‌طور عینی به داده‌ها بنگرد و کدهای اختصاص‌یافته به داده‌ها را واکاوی نماید. پژوهشگران و داور همکار در جلسات مختلفی برای گفتگو در مورد داده‌های رمزگذاری‌شده شرکت داشته‌اند. اگر اختلاف نظر وجود داشت، کدگذاری تا زمان دستیابی به اجماع عمومی مورد بحث قرار می‌گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر با رعایت اپوخه و مراحل پیشنهاد موس‌تاکاس (۱۹۹۴) بر طبق مراحل زیر استخراج شدند:

- رونویسی متن مصاحبه: در این مرحله، پژوهشگران بعد از هر مصاحبه، بیانات مشارکت‌کنندگان را از نوار ضبط‌شده بدون کم و کاست بازنویسی کرده و در کنار این عمل همواره یادداشت‌هایی در طول فرایند مصاحبه توسط پژوهشگران ثبت می‌شده است. در این مرحله، برای حفظ محرمانه ماندن متن و اسامی مشارکت‌کنندگان از کد الفبایی (م) استفاده شده است.

- تقلیل پدیدارشناختی در زمان تحلیل: در عمل، تقلیل پدیدارشناختی در پژوهش بر طبق این مراحل انجام شده است: الف) اپوخه (رهایی از مفروضات و تصورات پیشین) که مربوط است به بی‌توجهی به پدیده تا حد حذف کلیه عناصر خارجی؛ ب) یکسان‌سازی افق فکری که به معنای برخورد یکسان با کلیه گزاره‌های معنادار استخراج‌شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان است؛ ج) برخی از افق‌های فرعی و تکراری حذف می‌شوند و تنها افق‌هایی که نسبت به اجزای پدیدارشناسی نزدیک و مرتبط‌تر هستند، باقی می‌مانند؛ و د) یک جدول خوشه‌بندی‌شده که افق‌ها و موارد تماتیک حاصل در توصیفات متراکم متنی پیرامون پدیده مربوط است، ارائه شده است. مراحل بیان‌شده در بالا در تمام مراحل تحلیل شده و کدگذاری داده‌های مصاحبه مشارکت‌کنندگان بکار گرفته شده است.

- اپوخه: در فرایند اپوخه، همان‌طور که در ابتدا بیان شد، پژوهشگران بعد از مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان، نوار ضبط‌شده را رونویسی و پرسش‌هایی که به ذهن آن‌ها خطور می‌کرد

را در گوشه‌ای از متن یادداشت می‌کردند تا در مراحل بعد بتوانند از آن استفاده کنند. فرایند اپوخه در این پژوهش مبتنی بر چند مرحله است که در بخش زیر هر یک از مراحل شرح داده می‌شود:

الف) افقی‌سازی: این مرحله آغاز تحلیل داده‌های پژوهش است که پژوهشگران توضیحات کلامی هر یک از مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در ارتباط با مطالب مربوط به پرسش‌ها به‌طور دقیق مورد تحلیل قرار داده‌اند. از نظر پژوهشگران، همه عبارات و توضیحات اهمیت یکسانی دارند و درون‌مایه‌های مهم به‌دست‌آمده، واحدهای معنادار آشکاری را برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش تشکیل می‌داد. در این مرحله، برای جلوگیری از انباشت داده‌ها، تنها نکات کلیدی معناداری از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شده بود. ب) روایت توصیف افق‌ها: از یکسان‌سازی افق‌های تجربیات هر شرکت‌کننده، درون‌مایه‌های معناداری ظاهر شده بود و متناسب با پرسش‌های پژوهش کدگذاری شد. هر یک از درون‌مایه‌ها به یک پرسش خاصی که در طول مصاحبه بیان شده بود، پیوند داده شد و این کدها با بیانات مشارکت‌کنندگان تایید و پشتیبانی شده بود. در این مرحله، یک توصیف از گزاره‌های معنادار بخش اول نگاشته می‌شود که همان روایت توصیفی افق‌هاست. نتیجه این بخش شکل‌گیری استخراج توصیف کلیدی و غنی از مصاحبه مشارکت‌کنندگان و استخراج درون‌مایه برای هر یک از این توصیفات است که در مرحله کدگذاری اولیه ارائه شده است. پ) بحث در باب کدهای استخراج‌شده: بر اساس تجربه پژوهشگران در فرایند انجام مصاحبه، بیش‌تر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، در مرتب‌سازی تجربیات ادراکی‌شان در یک قالب کوتاه و دقیق با مشکل مواجه بودند. در این مرحله، جملات مهم مشارکت‌کنندگان در راستای پرسش‌های پژوهش استخراج شد و از درون آن‌ها عبارات مهمی که به مضامین اصلی پژوهش مرتبط می‌شد، به عنوان نکات کلیدی مصاحبه برای هر یک از مشارکت‌کنندگان استخراج و کدگذاری شد. ت) خوشه‌بندی مضمون‌ها: بعد از این‌که پژوهشگران مصاحبه‌های هر یک از مشارکت‌کنندگان را مورد تحلیل قرار دادند و نکات کلیدی و کدهای آن‌ها را استخراج کردند، باید این کدها در قالب مضامین اصلی و فرعی در یک جدول خلاصه‌شده خوشه‌بندی می‌شد. این عمل مشخص می‌کند که هر یک از کدها به کدام یک از مضامین فرعی و اصلی مربوط می‌شود. همچنین، در این مرحله کدهایی که نسبت به فرایند اصلی پژوهش حاشیه‌ای یا نسبت به موضوع اصلی پراکنده هستند، کنار گذاشته می‌شود. جداول (۱)، (۲)، و (۳) تنها مضامینی را شامل می‌شود که از تجربیات ذاتی افراد استخراج شده است. ث) سلسله‌مراتب مضامین ظاهرشده: در این بخش، باید سلسله‌مراتبی از طبقات توسط پژوهشگران ایجاد شود تا به عنوان ساختاری برای تحلیل بیش‌تر موضوعات بکار روند. پژوهشگران در جداول (۱)، (۲)، و (۳) کدهای استخراجی را بر اساس ترتیب پرسش‌های پژوهش که مبتنی بر ماهیت پدیده، پیامدهای

پدیده، و نحوه واکنش کارکنان به پیامدهاست، به ترتیب از بالا به پایین و بر مبنای مضامین اصلی و فرعی انجام داده‌اند. (ج) ارائه جوهره پدیده و توصیفات متنی حاصل از مصاحبه مشارکت‌کنندگان: آخرین مرحله عملی در فرایند اپوخته، ارائه جوهره (ماهیت اصلی) پدیده با توصیفات مشارکت‌کنندگان است تا ماهیت جمعی از تجربه شکل بگیرد (Moustakas, 1994). هر کدام از این توصیفات نشان‌دهنده جوهره خاص از پدیده مورد مطالعه است. به دلیل محرمانه بودن اسامی مشارکت‌کنندگان، به جای نام‌های قانونی از کد الفبایی (م) استفاده شد.

جدول ۱: تم‌های اصلی و فرعی پدیدار شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (ماهیت پدیده ترک خدمت)

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه استخراجی
ماهیت پدیده ترک خدمت	رهایی	م ۳ کد ۱۲: رها شدن از قوانین زاید اداری سازمان
		م ۶ کد ۵: آزادی از محدودیت‌های جایگاه شغلی
	تعهدناپذیری	م ۵ کد ۱۴: خلاص شدن از کارهای تکراری و خسته‌کننده
		م ۶ کد ۱: نبود تعهد و تعلق خاطر به سازمان
		م ۷ کد ۱۳: نبود وابستگی به وظایف شغلی
		م ۹ کد ۴: تعهد کم نسبت به مدیران بالادستی

جدول ۲: تم‌های اصلی و فرعی پدیدار شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (دلایل ترک خدمت)

تم اصلی	تم فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه‌های استخراجی
خودشکوفایی و پیشرفت		م ۴ کد ۱۳: احساس خودشکوفایی در شغل جدید
		م ۸ کد ۱۳: پیشرفت شغلی با بکارگیری توانایی‌ها
دلایل ترک خدمت	کاهش نیروهای کلیدی و موثر	م ۱۰ کد ۴: ناتوانی در بروز خلاقیت و نوآوری
		م ۷ کد ۳: افزایش رغبت پیوستن به سازمان دیگر
	کاهش عملکرد و بهره‌وری	م ۶ کد ۱۲: میل به جدایی به خاطر بی‌توجهی مدیر
		م ۹ کد ۶: بی‌توجهی به پیشنهادها و ایده‌ها
کاهش روحیه و امید		م ۱ کد ۷: عدم تناسب حقوق دریافتی با هزینه‌های زندگی
		م ۸ کد ۹: اثر منفی خروج کارکنان بر عملکرد افراد
		م ۳ کد ۸: کاهش روحیه کاری به هنگام ترک خدمت
		م ۸ کد ۳: ناامیدی نسبت به پیشرفت شغلی
		م ۵ کد ۹: روحیه پایین به خاطر عدم تقدیر از رفتار شهروندی کارکنان

جدول ۳: تم‌های اصلی و فرعی پدیدار شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان (پیامدهای ترک خدمت)

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد مشارکت‌کنندگان و درون‌مایه استخراجی
	باور و اعتماد به خود	م ۶ کد ۸: اعتماد کافی به توانایی‌ها و تخصص خود م ۱۰ کد ۷: افزایش اعتماد به نفس بالا م ۲ کد ۸: اعتماد به پیشرفت خود در بخش خصوصی
پیامدهای ترک خدمت	تعادل و انعطاف‌پذیری	م ۷ کد ۶: توجه بیش‌تر به کانون خانواده م ۴ کد ۴: تعادل و انعطاف بهتر شاغل با شغل جدید م ۴ کد ۳: اشتغال در سازمان‌های بخش خصوصی
	اشتغال مجدد	م ۵ کد ۱۲: اشتغال در شغل چالشی و نیازمند کوشش فکری م ۷ کد ۱۵: اشتغال در سازمان جدید با پرداخت و مزایای بیش‌تر

تم‌های استخراج‌شده حاصل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تلاش و رسیدن به هدف اصلی پژوهش، یعنی تبیین و تفسیر تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر است که برای درک و بینشی عمیق و غنی در مورد این پدیده انجام شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، سه تم اصلی از یافته‌های پژوهش استخراج شد که می‌تواند تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر را درباره پدیده ترک خدمت بیان کند. در ادامه، با ارائه توصیفات متنی به توضیح بیش‌تر تم‌های استخراج‌شده از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود.

ماهیت پدیده ترک خدمت

درک و نگرش کارکنان در این پژوهش در مورد ماهیت ترک خدمت شامل دو درون‌مایه فرعی رهایی و تعهدناپذیری به سازمان است. از نگاه آنان ترک خدمت به معنای رها شدن از فعالیت‌های تکراری و یکنواخت، همراه با قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی است. در ادامه، تجربیات مشارکت‌کنندگان در رابطه با این دو موضوع مرور می‌شود.

رهايي

بسیاری از کارکنان سازمان مورد مطالعه در این پژوهش ماهیت ترک خدمت را رهایی از قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی می‌دانستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان می‌کند: «وقتی در سازمان مشغول به خدمت بودم، به علت وجود برخی از قوانین نمی‌توانستم

وظایفم را به خوبی انجام دهم. هر وقت می خواستم یک کار مفید یا فراتر از وظیفه ام انجام بدم، می گفتند طبق بخشنامه ای که در سازمان وجود دارد، نمی توانید این کار را انجام دهید، یا برای انجام این کار باید رییس بخش امضا بدهد. بعد از این که از سازمان ترک خدمت کردم، از دست این قوانین دست و پا گیر خلاص شدم» (م. ۳). م. ۶ می گوید: «بعد از این که سازمان را ترک کردم از محدودیت های دست و پا گیری که در سازمان برایم در دسترس شده بود، احساس آزادی داشتم. هر روز که بیش تر در سازمان بودم، فکر می کردم در زندان هستم و همه چیز بر طبق قوانین سخت پیگیری می شد. آدم اگر در کار و سازمان انعطاف نداشته باشد هیچ وقت نمی تواند عملکرد موثری داشته باشد». مشارکت کننده دیگری از انجام کارهای تکراری و نبود تنوع در شغل خود بیان می کند که «هر روز از صبح تا عصر باید پشت میز بنشینم و همان کاری را انجام بدهم که برایم عادی و یکنواخت شده است. از بس پشت میز می نشستم، کمرم درد می گرفت و یکبار به خاطر این دکتر رفتم. گاهی اوقات شغلم آن قدر برایم تکراری می شد که برای انجام آن هیچ میلی نداشتم و انگیزه ام برای انجام آن کاهش پیدا می کرد».

تعهدناپذیری

بیش تر افرادی که از سازمان ترک خدمت کرده بوده اند، تعهد و مسئولیتی نسبت به ارزش ها و اهداف سازمان، وظایف شغلی و مدیران نداشته اند. در این رابطه، یکی مشارکت کنندگان بیان می کند که: «قبل از این که به سازمان بپیوندم ترجیح می دادم به صورت مادام العمر به استخدام یک سازمان دولتی دربیایم و در همان سازمان پله های ترقی را طی کنم. فکر می کردم استخدام در بخش دولتی امنیت شغلی و مزایای زیادی برایم دارد. ولی در حال حاضر به اشتباه خود پی بردم، چون افرادی را در بیرون مشاهده می کنم که به صورت قراردادهای پروژه ای و کوتاه مدت دارند کار می کنند و امنیت شغلی خوبی هم دارند. در حال حاضر، هیچ تعهدی به اهداف و ارزش های سازمان ندارم» (م. ۶). م. ۷ می گوید: «دیگر برایم مهم نیست که جایگاه وظایف شغلی من در آن سازمان به چه کسی واگذار شده است. سازمانی که به کارمندان خود تعهد ندارد چه انتظاری دارد که کارمند به سازمان تعهد داشته باشد. دیگر هیچ وقت به شغل قبلی خود بر نمی گردم و این احساس تعلق به شغل دولتی دیگر برایم از بین رفته است». م. ۹ نیز بیان می کند: «از این که هر روز در سازمان به مدیر بالادستی ام جواب پس می دادم خسته شده بودم. ترک خدمت برای من آزادی از دستوراتی بود که هر روز باید به ناچار اطاعت می کردم. این که آدم زیر دست مدیر زورگو و بدخلق باشد، غیر قابل تحمل است».

دلایل ترک خدمت

دومین تم اصلی استخراج‌شده، دلایل ترک خدمت است که چهار تم فرعی را شامل می‌شود. این تم‌ها عبارت‌اند از: خودشکوفایی و پیشرفت، کاهش نیروهای کلیدی و موثر، کاهش عملکرد و بهره‌وری، و کاهش روحیه و امید.

خودشکوفایی و پیشرفت

یکی از دلایلی که کارکنان از سازمان ترک خدمت کرده بودند این بود که آن‌ها چشم‌اندازی به پیشرفت و خودشکوفایی خود در سازمان نداشتند. آن‌ها بیان می‌کردند که در سازمان دولتی به‌خوبی نمی‌توانند توانایی‌های خود را بکار گیرند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی شوند. در این رابطه، م. ۴ بیان می‌کند که: «با کار کردن در بخش خصوصی بهتر توانستم خودم را با شغل جدیدم وفق دهم، چون وارد سازمانی شدم که متناسب با تحصیلات و حوزه توانایی من فعالیت می‌کرد. در حال حاضر، در شغل جدیدم از انجام کارهای تکراری خلاص شده‌ام و می‌توانم با هر بخش از سازمان ارتباط برقرار کنم و انجام فعالیت‌های شغلی خودم را بهبود بخشم». م. ۸ نیز می‌گوید: «بعد از این‌که از سازمان ترک خدمت کردم، توانستم شغلی پیدا کنم که متناسب با شخصیت و تحصیلاتم باشد و هیچ ناراحت نیستم که از سازمان قبلی خود ترک خدمت کردم، بلکه حتی خوبی‌هایی هم داشت که توانستم پیشرفت کنم و به سمت‌های بالاتر دست یابم و از توانایی‌هایم به‌خوبی بهره بگیرم». مصاحبه با م. ۱۰ نشان می‌دهد که: «انسان نیاز دارد از خلاقیت‌های فکری خود استفاده و آن را پیاده‌سازی کند. اگر در سازمان بستری برای بروز خلاقیت و نوآوری نباشد، باعث بازدهی کم کارکنان می‌شود. احساس می‌کردم افکارم و خلاقیتم در سازمان رو به خاموشی می‌رود».

کاهش نیروهای کلیدی و موثر

پژوهشگران با مشاهده سوابق تحصیلی و تجربیات شغلی افراد ترک خدمت‌کرده تا حدودی متوجه این موضوع شده بودند که این افراد شایستگی و توانایی‌های زیادی داشتند، چون بعد از ترک خدمت از سازمان به جایگاه شغلی بهتر و مناسب‌تری در بیرون از سازمان دست‌یافته بودند. آن‌ها از بی‌توجهی مدیر نسبت به عملکرد، پیشنهادها و نتایج شغلی خود گلایه‌مند بودند. م. ۷: «بعد از این‌که وظیفه مهمی به من محول می‌شد، بعد از اتمام این وظایف نمی‌دانستم

نتیجه آن چه شده است، و هر بار از مدیر بالادستی سوال می‌کردم، با بیان جمله‌های نامرتبط بحث را منحرف می‌کرد و نتایج انجام کار را بیان نمی‌کرد و این باعث دلسردی از انجام کار و رغبت به جدایی‌ام از سازمان شده بود». م. ۶ بیان می‌کند: «بعد از این که در سازمان مشغول به کار شدم، فهمیدم وظایف شغلی که به من واگذار شده یک‌سری وظایف پیش پا افتاده و ساده بوده است. با وجود این که تلاش زیادی در کار خود داشتم، مدیر نسبت به من توجهی نداشت. مدیر ما فکر می‌کرد پیشرفت سازمان فقط با زحمات رییس بخش‌ها حاصل می‌شود و فعالیت‌های کارکنان رده پایین را نادیده می‌گرفت». م. ۹ می‌گوید: «همیشه از این ناراحت بودم که آدم باید چندین سال در دانشگاه برای مقطع دکتری درس بخواند، بعد در یک بخش سازمان یک کار اداری ساده انجام بدهد. مشکل این است که مدیر ما خودش را عالم مطلق فرض می‌کند و پیشنهادهای و ایده‌های ما را قبول ندارد. با این اوضاع بهتر بود هرچه سریع‌تر سازمان را ترک کنم».

کاهش عملکرد و بهره‌وری

بیش‌تر افراد قبل از این که سازمان را ترک کنند معمولاً کارایی و اثربخشی آن‌ها کاهش پیدا می‌کند. دلیل این موضوع برنامه‌ریزی به شغل آینده و تمرکز به بیرون از سازمان است. همواره مدیران ما باید از عواقب ترک خدمت کارکنان خود آگاه باشند. این ترک خدمت‌ها گاهی می‌تواند به صورت مجازی باشد و افراد روحیه و تلاش کافی در شغل خود نداشته و تمام افکار خود را در بیرون از سازمان متمرکز کرده باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد این موضوع بیان داشت که: «گاهی اوقات در حین انجام کار در سازمان، ناخودآگاه ذهنم درگیر فعالیت‌های بیرون سازمان می‌شد. برایم احساس نگرانی دست می‌داد که چطور می‌توانم با این حقوق دریافتی آینده خودم و خانواده‌ام را تضمین کنم. با خودم فکر می‌کردم اگر تا آخر دوران خدمت هم در این سازمان مشغول بشوم، باز نمی‌توانم زندگی راحتی داشته باشم، چون درآمد کم کفاف خرج زندگی‌ام را نمی‌داد» (م. ۱). یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بیان می‌کند که ترک خدمت همکارم از سازمان تا چند ماه روی فعالیت‌های کاری من اثر داشت. او در این رابطه بیان داشت که: «وقتی فهمیدم همکارم بعد از ترک خدمت از سازمان در یک بخش خصوصی مشغول به کار شده و در سه سال وضع مالی‌اش خوب شده است، با خودم گفتم تصمیم خوبی گرفته که از سازمان رفته بود. من نیز از آن به بعد دنبال شغلی بهتر و متناسب با توانایی‌هایم افتادم. سعی کردم وارد شغلی شوم که بتوانم درآمد خوبی داشته باشم، که خدا را شکر وضع من از قبل بهتر شد، و به پیشرفت خودم امید زیادی دارم» (م. ۸).

کاهش روحیه و امید

از آنجایی که رابطه فرد با کارش یک رابطه احساسی است و نگرش فرد به کار موجب موفقیت یا شکست می‌گردد، بنابراین مدیران سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که افراد از کار و شغل خود چه می‌خواهند؟ دستیابی به این پرسش نیازمند انجام مصاحبه عمیق از انتظارات شغلی کارمند و رضایت شغلی است. یکی از مشارکت‌کنندگان از کاهش روحیه در انجام وظایف و نداشتن امید به آینده شغلی خود چنین اظهار داشت که: «گاهی اوقات جایگاه خودم و دوست دوران دانشگاهی‌ام را مقایسه می‌کنم. در حال حاضر، دوستم در جایگاه سازمانی بالاتر از من قرار دارد، در حالی که در دوران تحصیل من شاگرد زرتنگ‌تری نسبت به او بودم. وقتی با خودم مقایسه‌اش می‌کنم روحیه‌ام تضعیف می‌شود و دنبال راه موفقیتش می‌گردم که چطور به این موفقیت دست پیدا کرد» (م. ۳). م. ۵ بیان می‌کند: «گاه در خارج از ساعات اداری کار می‌کردیم ولی بعد فهمیدم کار زیاد هیچ فایده‌ای برایم ندارد. مدیر ما برای انجام کارهای فراتر از وظایف کارکنان از آن‌ها تشکر و قدردانی نمی‌کند و اصلاً برایش مهم نیست که کارمندش یک ساعت دیرتر محل کارش را ترک کند یا نه. دوست داشتم رفتار شهروندی‌ام از طرف مدیران بالادستی به‌خوبی درک شود». مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید: «حس می‌کنم نمی‌توانم در سیستم دولتی مسیر کاری همراه با پیشرفت داشته باشم. با افرادی در سازمان آشنا بودم که هشت سال کار کرده بودند، ولی باز همان کارمند ساده باقی مانده بودند. من دوست نداشتم در چند سال آینده به عاقبت یک کارمند ساده و معمولی دچار شوم» (م. ۸).

پیامدهای ترک خدمت

آخرین تم اصلی که پژوهشگران به آن دست یافتند، به پیامدهای ترک خدمت کارکنان از سازمان در طول مسیر زندگی اشاره دارد. تم‌های فرعی استخراج‌شده در این طبقه شامل باور و اعتماد، تعادل و انعطاف‌پذیری بین کار-زندگی، و اشتغال مجدد در سازمان دیگر است.

باور و اعتماد

باور و اعتمادی که کارکنان نسبت به توانایی خود داشتند پیش‌زمینه‌ای را برای آن‌ها میسر می‌ساخت که بدون دغدغه فکری با پیامدهای ترک خدمت خود از سازمان به‌خوبی مقابله کنند. آن‌ها در این زمینه بیان می‌کنند: «به خود و توانایی‌هایم اعتماد داشتم که بعد از ترک خدمت

از سازمان می‌توانم شغل بهتری پیدا کنم. چون توانسته بودم اطلاعات مورد نیاز شغلی خودم را به‌خوبی با تغییر و تحولات سازمان‌های امروزی به‌روز کنم. ترسی از این نداشتیم که وقتی از سازمان ترک خدمت کنم، نتوانم شغلی پیدا کنم» (م. ۶). مشارکت‌کننده شماره ۲ می‌گوید: «شغلی که من در آن سازمان داشتم موجب افزایش و دانش تخصصی من نمی‌شد. به خاطر همین ترغیب شدم از بخش دولتی کنار بکشم، چون پیشرفت زیادی در بخش خصوصی جلو راهم بود. با شناختی که از بخش خصوصی داشتم و تکیه بر توانایی‌ها و تجربیاتم شغل بهتری پیدا کردم». م. ۱۰ بیان می‌کند که «اعتمادی که به توانایی خود داشتم، باعث شد به سمت شغلی هدایت شوم که بتوانم در آن موفق باشم. از طرف دیگر، اعتماد به نفس بالایی که داشتم سبب می‌شد افکار منفی و کاذب بعد از ترک خدمت سازمان به سراغم نیاید».

تعالد و انعطاف‌پذیری

در عصر حاضر برقراری تعادل بین کار و زندگی از جمله دغدغه‌های افراد شاغل است. آن‌ها می‌خواهند توجه زیادی به کانون خانواده داشته باشند و در عین حال دوست دارند به فعالیت‌های شغلی خود برسند. به‌طور قطع، اگر فرد برنامه‌ریزی خوبی برای ایجاد تعادل بین این دو مقوله نداشته باشد ممکن است مشکلاتی برای وی پیش آید. یکی از مشارکت‌کنندگان در رابطه با این موضوع اظهار داشت که: «وقتی مدیر سازمان به ارزش‌های من توجه نمی‌کند، من هم دوست ندارم ارزش‌های سازمان را جزوی از ارزش‌های خودم حساب کنم. احساس می‌کنم در مقابل خانواده‌ام مسئولیت زیادی بر دوشم است. چند مدتی که در این سازمان بودم به دلایل مشاغل کاری و محدودیت‌ها نتوانستم وقت زیادی با آن‌ها صرف کنم. وقتی که از سازمان ترک خدمت کردم نتوانستم وقت زیادی را با خانواده‌ام باشم و به نیازهای آن‌ها توجه کنم» (م. ۷). م. ۴ نیز بیان می‌دارد که «بعد ترک خدمت از سازمان، نتوانستم تعادل و انعطاف‌پذیری مثبتی را در انجام وظایف شغلی خود در سازمان جدید ایجاد کنم، که این تعادل مزیتی شده بود که به‌خوبی بتوانم خودم را با شغل جدیدم وفق دهم».

اشتغال مجدد

با توجه به این که بیش‌تر افرادی که در مصاحبه مشارکت داشتند ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده بود و خودشان هم دوست داشتند سازمان را ترک کنند، بنابراین برای آن‌ها یافتن

شغل جدید با پرداخت و مزایای بیش‌تر و همچنین اشتغال در سازمانی که مشکلات سازمان قبلی را نداشته باشد در اولویت قرار داشت. برخی از آن‌ها در رابطه با این موضوع اظهار داشتند که: «وقتی از سازمان ترک خدمت کردم، توانستم در بخش خصوصی شغل بهتری پیدا کنم. بخش خصوصی به نیروی انسانی اهمیت بیش‌تری می‌دهد و به کارمندان خود به عنوان مزیت رقابتی نسبت به سازمان‌های رقیب نگاه می‌کند. در بخش خصوصی برای توانایی‌های فرد ارزش قائل هستند» (م. ۴). م. ۵ نیز بیان می‌کند: «انسان با توجه به تغییرات محیطی باید خود را با شرایط جدید وفق دهد. اگر من قرار باشد تا آخر عمرم در سازمانی باشم که اصلاً به تغییرات نمی‌تواند پاسخگو باشد، غیر از وقت تلف کردن چیزی حاصل من نمی‌شود». مشارکت‌کننده ۷ نیز معتقد است که: «ترک این سازمان در شرایط تورمی حاضر که درآمد کفاف زندگی را نمی‌دهد، بسیار منصفانه بود. ابتدایی‌ترین رضایت افراد در سازمان‌ها برآورده شدن نیازهای اولیه زندگی است. اگر این نیازها برطرف نشود، انسان نمی‌تواند نیازهای خودشکوفایی خودش را برطرف کند».

مدیران سازمان‌ها، از تغییر در فرایندهای سازمانی یا سیستم خود احساس خطر می‌کنند، اما اگر این تغییر باعث شود که سازمان نیروهای خود را توانمند سازد، آیا باز مدیران از این تغییر سر باز می‌زنند؟ پاسخ به این پرسش با بررسی تجربه و دیدگاه کارکنان ترک خدمت‌کرده سازمان مورد نظر کاملاً گویای این مطلب است که چارچوبی برای تغییر با توجه به شرایط وجود نداشت. مدیران سازمان‌ها با شناسایی تم‌های اصلی این پژوهش در سازمان خود و همچنین عوامل اثرگذار بر آن‌ها که در قالب تم‌های فرعی ارائه شده است، می‌توانند تا حدودی مانع ترک خدمت کارکنان کارآمد خود از سازمان شوند.

بحث و بررسی یافته‌ها

مجموعه یافته‌های پژوهش در مورد تجربه افرادی که در بازه چهار سال اخیر سازمان را ترک کرده بوده‌اند، بیانگر این است که ترک خدمت این دسته افراد نه تنها تجربه منفی برای آن‌ها نداشته، بلکه تجربیات مثبتی را در زندگی کاری آن‌ها خلق کرده است. اما نکته دیگری که وجود داشت این بود که بیش‌تر این افراد کارکنانی کارآمد و دارای توانایی‌های خوبی بوده‌اند که به دلیل بی‌توجهی مدیر، سازمان را ترک کرده بوده‌اند. پژوهش حاضر در این بخش به بررسی پدیده ترک خدمت از منظر متفاوت و برحسب تجارب و نگرش کارکنان پرداخته است.

ماهیت پدیده ترک خدمت

درک و نگرش کارکنان در این پژوهش در مورد ماهیت ترک خدمت شامل دو درون‌مایه رهایی و تعهدناپذیری به سازمان است. از نگاه آنان ترک خدمت به معنای رها شدن از فعالیت‌های تکراری و یکنواخت، همراه با قوانین دست‌وپاگیر و محدودیت‌های شغلی است. بسیاری از کارکنان، سازمان را ترک می‌کنند، چون استقلال کافی در شغل خود ندارند و فعالیت‌های شغلی برای آن‌ها یکنواخت و تکراری می‌شود. آن‌ها نمی‌توانند تصور و تحمل کنند که باید همین شغل را با وظایف تکراری و محدودیت‌های شغلی آن سال‌ها تکرار کنند و ادامه دهند. بسیاری از کارکنان، به‌ویژه جوان‌ترها، مایل‌اند مشاغلی با وظایف چالشی و متنوع داشته باشند (ابوالعلائی، ۱۳۹۹). برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان بیان کرده بودند ترک خدمت برای آن‌ها به معنای تعهدناپذیری به سازمان و فعالیت‌های شغلی قبلی است. کارکنان از این‌که دیگر تعهدی نسبت به سازمان نداشتند احساس راحتی می‌کردند. تعهد سازمانی، بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر، کارهایی را برای تحقق اهداف سازمانی انجام دهد (Meyer et al., 2002). هرچقدر تعهد سازمانی فرد کمتر شود، میل به جدایی افراد از سازمان افزایش پیدا می‌کند (Giunchi et al., 2015).

دلایل ترک خدمت

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، دلایل ترک خدمت کارکنان است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه اعتقاد داشتند، ترک خدمت آن‌ها از سازمان باعث پیشرفت و خودشکوفایی آن‌ها در مسیر شغلی دیگری شده بود. اهمیت توسعه کارکنان در سازمان‌های کنونی، در پرتو تغییر الگوی تجربیات کاری افراد در طی دوران زندگی قابل‌درک است. این الگو مسیر پیشرفت شغلی نام دارد. در گذشته، پیشرفت عبارت بود از رفتن به دانشگاه، استخدام در یک سازمان و ادامه کار تا زمان بازنشستگی. در سازمان‌های بزرگ، لازم بود نیروی کار قابل‌پیش‌بینی باشد. بنابراین، تکلیف کارکنان تا حدودی روشن بود و آن‌ها برای مدت طولانی در سازمان باقی می‌ماندند. انتقال از سمتی به سمت بالاتر، عموماً از طریق ارتقا صورت می‌گرفت و به مسئولیت و حقوق بیش‌تر منجر می‌شد (O'Toole & Lawler, 2007). امروزه دیگر پیشرفت شغلی، حتماً نباید به صورت پله پله یا تدریجی باشد، بلکه الگوی پیشرفت می‌تواند در درون سازمان به صورت عمودی یا افقی و حتی به صورت خروج از یک سازمان و پیوستن به سازمان دیگر باشد (Hall, 2002). پیشرفت شغلی می‌تواند به وسیله معیارهای عینی و ذهنی تعریف شود. ارتقا و پرداخت در سازمان‌ها از

جمله معیارهای عینی و رضایت شغلی و بهزیستی فرد از جمله معیارهای ذهنی پیشرفت شغلی هستند. سازمان‌هایی که برای کارکنان خود مسیر پیشرفت مشخص می‌کنند، این اطلاعات را به کارکنان ارائه و به آن‌ها فرصت می‌دهند تا اهدافی قابل‌دسترس برای خود تعیین کنند. در صورتی که سازمان به کارکنان کمک کند به اهداف فردی خود دست یابند و مسیر پیشرفت شغلی خود را مدیریت کنند، تعهد و عملکرد شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد (Rhoades & Eisenberger, 2002).

برخی از مشارکت‌کنندگان بیان داشتند که ترک خدمت آن‌ها از سازمان با تحت تاثیر قرار گرفتن از نیروهای کلیدی سازمان بود. نیروهای کلیدی که با ترک از سازمان به موفقیت‌هایی در بیرون از سازمان دست یافته بودند و این باعث کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان در ماه‌های آخر تصمیم‌گیری برای خروج از سازمان شده بود. هرچند تعداد کمی از کارکنان، کار خود را به یکباره ترک می‌کنند، ولی بیش‌تر آن‌ها مدت زیادی در مورد ترک خدمت خود فکر می‌کنند. ذهنیت خروج باعث می‌شود عملکرد کارکنان در سازمان کاهش یابد و افکار آن‌ها به مسائل بیرون از سازمان معطوف شود. اگر ذهنیت فرد در بیرون از سازمان باشد، بدون شک سازمان صدمه زیادی خواهد دید. مدیران باید مراقب تاثیر خروج کارکنان بر افکار و ذهن کارکنان باقی‌مانده باشند. از دست دادن کارکنان خوب، اثرات مخربی بر بقیه افراد سازمان دارد و آن‌ها را دچار بی‌انگیزگی می‌کند و در نتیجه بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. اغلب سازمان‌ها هزینه‌های ترک خدمت را خیلی کم تخمین می‌زنند، چرا که تنها هزینه‌های ملموس را در نظر می‌گیرند، در حالی که هزینه واقعی ترک خدمت بسیار فراتر از آن است (Winterton, 2004). تجربیات مشارکت‌کنندگان بیانگر این موضوع است که تعاملات شخصی کارکنان با مدیر از دیگر دلایل ترک خدمت آن‌هاست. به نظر می‌رسد این جمله که «افراد مدیران را ترک می‌کنند، نه سازمان‌ها را» درست است. شواهد نشان می‌دهد که کارکنان برای ترک خدمت از سازمان آماده خواهند شد، اگر روابط با سرپرستان آن‌ها دچار مشکل شده باشد یا مدیران در تعامل با آن‌ها مهارت‌های بین‌فردی مناسبی را اعمال نکنند. **توماس و همکاران (۲۰۱۸)**، بیان می‌کنند که شیوه رهبری و مدیریت عامل مهمی در نگهداشت کارکنان است. رهبران و شیوه‌های مدیریت آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی با اهداف ترک خدمت کارکنان مرتبط است.

وقتی کارمندی، به‌ویژه کارمندی ماهر و شایسته، سازمان را ترک می‌کند، کمبودی در نیروی انسانی یا مشکلی در عملکرد سازمان ایجاد می‌شود. کارکنان باقی‌مانده در سازمان با افزایش کار و انجام فعالیت‌های فرد خارج‌شده از سازمان باید تلاش کنند فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی انجام شود. کارکنان کارآمدی که از سازمان می‌روند با خودشان مقداری دانش و سرمایه فکری به همراه

دارند که پیدا کردن جایگزین برای آن‌ها نیاز به زمان دارد و حتی گاهی جبران‌ناپذیر است. یافتن و استخدام کردن کارکنان جدید هزینه‌هایی را برای سازمان به همراه می‌آورد. کارکنان جدیدالورود برای آن‌ها که به سطح قابل‌قبولی از عملکرد برسند و با سازمان و انتظاراتی که از آن‌ها می‌شود هماهنگ شوند، نیاز به زمان دارند.

پیامدهای ترک خدمت

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، پیامدهای ترک خدمت از سازمان برای کارکنان است. در این مورد بیش‌تر کارکنان معتقد بودند که ما از توانایی‌ها و تخصص خود به‌خوبی آگاه هستیم و در بیرون از سازمان به‌خوبی می‌توانیم از آن استفاده کنیم. اگر کارکنان احساس کنند در سازمان به حساب نمی‌آیند و از توانایی‌های آن‌ها به‌خوبی استفاده نمی‌شود یا از فرصت‌های کافی برای رشد و ارتقا برخوردار نیستند، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند. کارکنان نسل جدید برای کاربرد توانایی‌های خود و برای رشد کردن عطش بیش‌تری دارند. آن‌ها در برخورد با موانعی مانند محدود بودن فرصت‌های شغلی و ارتقا خیلی معطل نمی‌کنند و منتظر نمی‌مانند. اگر به کارکنان اجازهٔ خلاقیت و بکارگیری توانایی‌هایشان را ندهیم، آن‌ها این نیاز را در سازمان‌های دیگر جستجو، پیدا و تامین می‌کنند (ابوالعالی، ۱۳۹۹). وقتی که شغل بهتری در بیرون از سازمان به فرد پیشنهاد می‌شود، کارمند درباره ترک سازمان به تفکر می‌پردازد. سپس فرد فرصت‌های جایگزین را بررسی می‌کند. مزایا و شرایط سازمان دیگر با مزایا و شرایط سازمان فعلی در ذهن کارمند مقایسه می‌شود و آن‌گاه کارمند تصمیم به ماندن یا رفتن از سازمان می‌گیرد. اگر کارمند احساس کند برای سازمان غیرمفید است و نمی‌تواند به‌خوبی از توانایی‌های خود بهره‌گیرد، بدون شک موجب نارضایتی و در نهایت به سمت سازمانی سوق پیدا می‌کند که در آن‌جا بتواند به‌خوبی از تجربیات و توانایی‌های خود استفاده کند (Lee & Mitchell, 1994).

از دیگر بیانات مشارکت‌کنندگان این است که بعد از ترک خدمت سازمان توانسته بودند تعادل و انعطاف‌پذیری بهتری بین کار-زندگی پیدا کنند. تعادل کار-زندگی به‌تدریج در حال تبدیل شدن به مرکزیت بیش‌تری برای کارمندان است و تمایل به تاثیر بر تصمیم کارمندان برای ماندن در سازمان دارد. این روزها کارمندان مدت‌زمان طولانی به دنبال برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد از زندگی شخصی و حرفه‌ای خود محافظت کنند (Ellenbecker, 2004). تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای با میزان فداکاری که فرد آماده است هزینهٔ سایر حوزه‌های زندگی را جبران کند، تعیین می‌شود. بر طبق نتایج لان-کلارک و

همکاران^۱ (۲۰۱۰)، شغلی که به دارنده آن امکان انجام مسئولیت‌های خانوادگی‌اش را می‌دهد، نگهداشت کارمندان را افزایش می‌دهد. ادبیات پیرامون تعادل کار-زندگی نشان می‌دهد که وقتی کارمندان تعارض زیادی را بین حوزه‌های کاری و خانگی گزارش می‌دهند، آن‌ها توانایی فکری خود را به حوزه‌های خارج از شغل متمرکز می‌کنند (Rubenstein et al., 2020). کاسیوی و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، مشاهده می‌کنند که رابطه مستقیمی بین تصمیم کارکنان به ماندن و تعادل کار-زندگی وجود دارد.

از طرف دیگر، برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان با توجه به این که میزان دریافتی آنان، کفاف هزینه‌های زندگی‌شان را نمی‌داد، به دنبال اشتغال مجدد خود در سازمان‌هایی با مزایا و پرداخت بهتر بودند تا بتوانند دغدغه‌های مالی خود را کاهش دهند. رابطه بین حقوق و نگهداری موضوع بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. پژوهشگران در مورد تاثیر پرداخت بر حفظ و نگهداری متفق نیستند. برای برخی، رضایت از پرداخت به‌شدت با تصمیم کارمند برای ماندن در سازمان مرتبط است. برای دیگران، حقوق تاثیر مستقیمی بر نگهداشت آن‌ها ندارد. شفافیت تصمیمات پرداخت به عنوان مقوم نگهداشت شناخته شده است (Horwitz et al., 2003). هیتز^۳ (۲۰۰۷)، به این نتیجه می‌رسد که بین نگهداشت و پاداش همبستگی وجود دارد. وی پرداخت پولی را در میان انواع جبران خدمات به عنوان مهم‌ترین عامل نگهداشت کارکنان معرفی می‌کند. همچنین، پرداخت حقوق مبتنی بر عملکرد به عنوان تسهیل‌کننده نگهداشت شناخته شده است (Rambur et al., 2005). برخی پژوهشگران مشاهده می‌کنند که پرداخت مبتنی بر عملکرد یک تسهیل‌کننده نگهداشت است (Lavoie-Tremblay et al., 2006). طبق گفته هاوسکنشت و همکاران (۲۰۰۹)، پاداش‌های بیرونی (میزان حقوق و مزایای دیگر) به نگهداشت کارکنان کمک می‌کنند. پیتر و همکاران^۴ (۲۰۱۱)، مشاهده می‌کنند که جبران خسارت، پیش‌بینی‌کننده جابه‌جایی کارکنان است. توماس و همکاران (۲۰۱۸)، یک فرصت شغلی جایگزین را به عنوان پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت شناسایی می‌کنند. آن‌ها اعتقاد دارند که عوامل کشش خارجی، مانند در دسترس بودن شغل‌های جایگزین جذاب در خارج از سازمان، برای درک این موضوع که چرا کارکنان قصد ترک خدمت دارند، در سازمان نادیده گرفته شده است.

1. Loan-Clarke et al.
2. Kossivi et al.
3. Hytter
4. Pitts et al.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین هدف این پژوهش، حذف یا حل مشکل ترک خدمت ارادی و یکباره کارکنان توانمند و مستعد در سازمان مورد مطالعه است. همه افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند که رهبرانی توانمند آن را اداره می‌کنند. رهبرانی که طرح‌های راهبردی خوبی برای موفقیت کارکنان و سازمان دارند و می‌توانند با ایجاد حس غرور در کارمندان، آن‌ها را برای تحقق اهداف سازمان همراه کنند. نتایج پژوهش به‌طور روشن نشان می‌دهد که ترک خدمت کارکنان از سازمان پیامدهای مثبتی را برای آن‌ها به همراه داشته است. آن‌ها به یکباره سازمان را ترک نکرده بودند، بلکه ذهنیت خروج از مدت‌ها قبل در ذهن آن‌ها جای داشت و ترک خدمت آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده صورت گرفته بود.

از جمله دلایل ترک خدمت آن‌ها از بیانات مصاحبه‌کنندگان این نکته را به همراه داشت که عمده تصمیمات ترک خدمت آن‌ها از درون سازمان نشئت می‌گرفت، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بی‌توجهی مدیر نسبت به کارکنان، عدم تنوع شغلی و خستگی زیاد، نبود مسیر پیشرفت شغلی، عدم استفاده مدیران از پیشنهادهای زیردستان، عدم بکارگیری توانایی‌ها و استعدادها به نحو خوب، و وجود قوانین دست‌وپاگیر در سازمان نام برد. رابطه مستقیم کارمند با رئیس از همه چیز مهم‌تر است. ممکن است فرد تنها به این دلیل در کار خود باقی بماند که از همکاری با شخص خاصی که حامی وی است، احساس رضایت می‌کند. همچنین، افراد تمایل دارند در سازمان‌هایی مشغول به خدمت شوند که وظایفی که انجام می‌دهند با علاقه و سلیقه‌های آن‌ها بیش‌ترین سازگاری را داشته باشد. همواره کارکنان نیاز دارند از مسیر شغلی خود در سازمان آگاه باشند. با آگاهی کارکنان، آن‌ها روحیه تغییرپذیری را در خود پرورش می‌دهند و به‌جای آن‌که به خارج از سازمان و احتمالاً سازمان‌های رقیب نگاه کنند، به صورت درون‌سازمانی به این موضوع فکر می‌کنند. بیش‌تر مصاحبه‌کنندگان تمایل بیش‌تری برای یادگیری و رشد مهارت‌های جدید از خود نشان می‌دادند. بدین منظور، مدیران سازمان‌ها باید ترتیبی اتخاذ کنند که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، و همین‌طور ارائه مشورت و هدایت کارکنان در سازمان اجرا شود. همچنین، بازخورد مستمر بین کارمندان و مدیر، باعث اعتماد متقابل بین آن‌ها و همچنین رشد فکری می‌شود. این بازخوردها می‌تواند در قالب گفتگوی حضوری یا استفاده از ابزارهای برخط مانند وب‌سایت‌هایی باشد که در آن کارمندان بتوانند ایده‌ها و پیشنهادهای خود را با مدیر در میان بگذارند.

برخی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تجربه متفاوتی در این زمینه داشته‌اند. آن‌ها بیان

می‌کنند که به هنگام ترک خدمت از سازمان تحت تاثیر ترک خدمت افراد کلیدی و مهم سازمانی قرار گرفته بودند. کارکنان معمولاً زودتر از مدیر و مافوق خود در جریان تصمیم همکاری‌شان برای ترک سازمان قرار می‌گیرند و حتی ممکن است طرف مشورت او برای این کار هم باشند. در این موضوع به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که کارکنان سازمان را در قبال نگهداشت همکاری‌شان مسئول بدانند و در این موارد از آن‌ها انتظار داشته باشند که در این فرایند نقش فعالی برای پیشگیری و بازدارندگی داشته باشند. مدیران باید بکوشند جای خالی کسانی را که رفته‌اند به سرعت پر کنند تا فشار کار به نارضایتی کارکنان موجود منجر نشود. در واقع، بعد از هر ترک کار باید شرایط برای ماندن آن‌ها که در سازمان باقی مانده‌اند مهیاتر شود و آن‌ها مورد مراقبت، توجه، و انگیزش بالاتری قرار گیرند. البته دقت شود که این کار نباید جنبه انفعالی پیدا کند و به باج دادن تعبیر و تفسیر شود. کارکنان موجود باید در مورد علل موثر رفتن همکاری‌ان خود توجیه شوند تا از شایعه‌پراکنی در سازمان جلوگیری شود. کارکنان باید آگاه شوند که مدیران سازمان به‌نحوی مشهود تمام تلاش خود را برای نگهداشت کارکنان بکار می‌برند. کارکنان نباید به این احساس دست یابند که بود و نبودشان در سازمان مهم نیست. مدیران باید بعد از رفتن هر کارمند موضوع را کالبد شکافی کنند، دلایل اصلی و ریشه‌ای را بیابند، و آن‌ها را برطرف کنند تا تعمیم پیدا نکند. مورد آخر این که بیش‌تر مصاحبه‌کنندگان تمایل بیش‌تری برای یادگیری و رشد مهارت‌های جدید از خود نشان می‌دادند. بدین منظور، مدیران سازمان‌ها باید تربیتی اتخاذ کنند که برنامه‌های آموزشی، توسعه‌ای، و ارائه مشورت و هدایت کارکنان در سازمان اجرا شود. تشخیص مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در آینده از ضروریات شناخت مدیران سازمان‌هاست. آن‌ها باید آموزش مستمر مهارت‌های تخصصی کارمندان خود را دنبال کنند. مهارت‌های تخصصی باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. مدیران باید با آموزش و تعلیم مستمر کارمندان مطمئن شوند این دوره‌ها بازخورد مثبتی داشته است.

با توجه به برخی موانع ذاتی پژوهش در علوم اجتماعی، موانعی به عنوان محدودیت‌های پژوهش قابل‌ذکر است. تفاوت‌های معناداری بین جایگاه اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی افراد مصاحبه‌شونده وجود دارد. بنابراین، مصاحبه با آن‌ها کار پژوهشگر را دشوار می‌سازد. همچنین، تجربیاتی که از مصاحبه‌شوندگان این سازمان به‌دست آمد به هیچ عنوان نمی‌تواند نماینده تجربیات افراد دیگر سازمان‌ها باشد و این نتایج با توجه به شرایط هر سازمانی تغییر پیدا می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پژوهشگران می‌توانند از طریق مصاحبه با کارکنانی که از بخش خصوصی به صورت داوطلبانه ترک خدمت کرده و به استخدام سازمان‌های دولتی درآمده‌اند، تجربیات خروج آن‌ها را مورد مطالعه و مقایسه و تحلیل قرار دهند. در مورد دیگر، می‌توانند

تجربیات ترک خدمت ارادی مدیران این سازمان را به صورت پدیدارشناسی مثلی، که در هر یک از ضلع آن مدیران عالی، میانی، و عملیاتی قرار گرفته باشد، مورد مطالعه قرار دهند. همچنین، پژوهشگران آتی می‌توانند تأثیرات کارکنان ترک خدمت کرده را بر افراد باقی‌مانده در سازمان به منظور فراهم آوردن اطلاعات لازم برای مدیران برای جلوگیری از ترک خدمت دیگر کارکنان مورد بررسی قرار دهند.

منابع

الف) انگلیسی

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Ajala, E. (2016). Perceived Correlation between Organisational Justice and Employees' Organisational Citizenship Behaviours in the Civil Service of Ondo and Oyo State, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 24(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC192276>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*: Kogan Page Publishers.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing Voluntary, Avoidable Turnover through Selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>
- Caillier, J. G. (2011). I Want To Quit: A Closer Look At Factors that Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees. *State and Local Government Review*, 43(2), 110-122. <https://doi.org/10.1177/0160323X11403325>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The Impact of Work Stress and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Study of Australian Specialist Alcohol and Other Drug Workers. *Drugs: Education, Prevention and Policy*,

- 16(3), 217-231. <https://doi.org/10.1080/09687630902876171>
- Ellenbecker, C. H. (2004). A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303-310. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03094.x>
- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2020.302333.674066>
- Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract Moderation Effects on Temporary Agency Workers' Affective Organizational Commitment and Perceptions of Support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0061>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*: Sage Publication.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost Of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Johannes Masenya, J. M., Ngoepe, M., & Jiyane, V. (2020). Determinants of Turnover Intentions of Librarians at the City of Johannesburg Libraries in Gauteng Province, South Africa. *South African Journal of Libraries and Information*

- Science*, 86(1), 73-83. https://hdl.handle.net/10520/ejc-liasa_v86_n1_a7
- Johnston, D. D., & Vanderstoep, S. W. (2009). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*: Jossey-Bass.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lavoie-Tremblay, M., O'brien-Pallas, L., Viens, C., Brabant, L. H., & Gelinas, C. (2006). Towards an Integrated Approach for the Management of Ageing Nurses. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 207-212. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00604.x>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R., & Bosley, S. (2010). Retention, Turnover and Return—a Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 391-406. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00140.x>
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2008). *Writing a Successful Thesis or Dissertation: Tips and Strategies for Students in the Social and Behavioral Sciences*: Corwin Press.
- Malyon, L. (2019). *The Role of Justice on Perceptions of Affirmative Action, Affective Commitment and Intention to Quit*. (Magister Baccalaureus Commercii). University of the Western Cape. <http://hdl.handle.net/11394/7145>
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological Research: Analyses and Examples. In *Phenomenological Research Methods* (pp. 120-154): Sage Publication. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412995658.d9>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: *Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty*. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.

<https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>

- Mthembu, O. S. (2017). *An Integrated Model of the Impact of Individual Cultural Values and the Mediating Effect of Job Satisfaction, Organisational Commitment and Perceived Support on Turnover Intention*. (Doctor of Philosophy). University of the Western Cape. <http://hdl.handle.net/11394/5728>
- Mxenge, S., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to Quit among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- O'Toole, J., & Lawler, E. E. (2007). *The New American Workplace*: Palgrave Macmillan.
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Embeddedness, and Job Search Behaviors on Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128>
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*: Routledge.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among US Federal Employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308-344. <https://doi.org/10.1177/1059601111402067>
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rambur, B., McIntosh, B., Palumbo, M. V., & Reinier, K. (2005). Education as a Determinant of Career Retention and Job Satisfaction among Registered Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 185-192. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2005.00031.x>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-Home and Home-Work Conflict and Voluntary Turnover: A Conservation of Resources Explanation for Contrasting Moderation Effects of On-and Off-The-Job Embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119(1), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103413>
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206>
- Smart, L. C. (2008). *Choosing Small Businesses: A Qualitative Study of Employee Retention in a Rural Georgia Changing Marketplace*. (Doctor of Philosophy). Capella University,
- Smith, A. (2001). Perceptions of Stress at Work. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 74-86. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00052.x>
- Soltani, M., Nejat, S., Khamoie, F., & Pasandidieh, P. (2017). Turnover Intention Antecedents (A study in a Public Hospital). *Organizational Culture Management*, 15(3), 551-573. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2017.128093.1006469>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomas, A., Uitinger, D., & Chrysler-Fox, P. (2018). Perceptions of Human Resource Professionals of Challenges to and Strategies for Retaining Managers. *Acta Commercii*, 18(1), 1-10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-ca85dea14>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>
- Waldman, J. D., & Arora, S. (2004). Measuring Retention rather than Turnover: A Different and Complementary HR Calculus. *Human Resource Planning*, 27(3), 6-9.
- Winterton, J. (2004). A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390. <https://doi.org/10.1080/1367886042000201967>

ب) فارسی

ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۹). چرا کارکنان می‌آیند، چرا می‌مانند، چرا می‌روند. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

استوارت، گرگ ال، و براون، کنت جی. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل. ترجمه

سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، چاپ دهم، انتشارات مهکامه.
خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۳۹۹). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی (جلد اول)*. انتشارات نگاه دانش.

فرهنگی، علی اکبر؛ روشندل اربطانی، طاهر، و برقی، میکائیل (۱۳۸۳). نگرشی بر بنیان‌های نظری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای. *نشریه دانش مدیریت*، ۱۷ (۴)، ۸۵-۱۱۴. https://jmk.ut.ac.ir/article_11576.html

کمال‌پور خوب، ناصر، و نظری، خسرو (۱۳۹۸). نقش سکوت سازمانی در تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت. *نشریه انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش ایران*، ۱۲ (۲)، ۱۳۳-۱۴۵.

معمارزاده، غلامرضا (۱۳۷۰). نگرش جدید رهبری. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۵ (۳)، ۷۸-۸۲. <http://jmdp.ir/article-1-612-fa.html>