

Present a Human Resource Functions Model for Employee Separation Management by Mixed Research Approach

Seyed Mohammad Reza Torabipour ¹, Reza Taghvaei ², Kambiz Hamidi ³

Abstract

Background & Purpose: The high rate of voluntary and involuntary separation of employees in most cases signals organizational issues. The separation of experienced and efficient personnel, especially for sensitive positions, may have irreparable consequences. For leading organizations, therefore, the concept of the "Employee separation Management" is of particular importance, such that they strive to maintain a stable rate between incoming and outgoing human forces. level of stability between in the input and output of the work force. Therefore, considering the direct and indirect costs of employee separation and the importance of employee role in the performance of organizations, the present study aims to provide a model of "Human Resource Functions for Employee Separation Management" in government organizations.

Methodology: Current research is applied in term of purpose and using a mixed research approach (qualitative-quantitative). In the first step and using a qualitative approach, data was acquired by conducting semi-structured interview with human resource experts and managers. Using thematic analysis method an initial research model was extracted. In the second step and based on the structural equation modeling methodology, the research model developed in the first step was validated.

Findings: For human resource functions, this research identifies a number of ten main components/themes, namely human resource planning, employee recruitment, compensation, performance management, career development, training, organizational discipline, motivation, succession, and social support. This research, furthermore, reveals 51 subsidiary themes for human resource functions.

Conclusion: Having GOF values of 0.561, the structural equation modeling indicates a strong modelling fit for the initial research model.

Keywords: Volunteer and Un-volunteer separation, Employees separation costs, Structural equation modeling, Human resource functions, Thematic analysis

Citation: Torabipour, Seyed Mohammad Reza, Taghvaei, Reza & Hamidi, Kambiz (2022). Present a Human Resource Functions Model for Employee Separation Management by Mixed Research Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 78-103. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.342202.1927>

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, College of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: torabipour@iauh.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Management, College of Humanities, Tuyserkhan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkhan, Iran. E-mail: taghvaei_reza@iauh.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Management, College of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: hamidi@iauh.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Spring, Vol, 12, No, 2, 78-103
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.342202.1927>

Corresponding Author: Reza Taghvaei

Received: May 11, 2022; Received in revised form: July 22, 2022

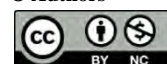
Accepted: August 20, 2022; Published online: October 12, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



طراحی الگو کارکردهای منابع انسانی در راستای مدیریت انفصال کارکنان با رویکرد پژوهشی آمیخته (مطالعه موردی: نهاد ریاست جمهوری)

سید محمدرضا ترابی پور^۱، رضا تقوایی^۲، کامبیز حمیدی^۳

چکیده

زمینه و هدف: میزان چشمگیر انفصال از خدمت داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان، اغلب نشانه‌ای از مشکلات درون‌سازمانی است و تبعات نشست‌گرفته از انفصال نیروهای مجرب و کارآمد برای جایگاه‌های حساس، ممکن است به بروز پیامدهای جبران‌نشده‌ی بر پیکره سازمان منجر شود. از این رو، در سازمان‌های پیشرو مدیریت انفصال کارکنان اهمیت خاصی دارد و سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا سطحی از ثبات را در میزان ورودی و خروجی نیروی کار حفظ کنند. در این راستا، کارکردهای منابع انسانی، به‌عنوان مجموعه وظایفی که مدیران منابع انسانی برای اداره کارکنان اعمال می‌کنند، عاملی زمینه‌ساز است و نقش مهمی را در میزان انفصال‌های داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان ایفا می‌کند. با توجه به نقش کلیدی کارکردهای منابع انسانی در موضوع انفصال کارکنان، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی کارکردهای منابع انسانی در راستای مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود و با استفاده از رویکرد پژوهشی آمیخته اکتشافی اجرا شده است. در این رابطه، مرحله اول پژوهش به‌صورت «کیفی» است. داده‌های این مرحله از طریق انجام ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با روش نمونه‌گیری گلوله برفی (زنجیره‌ای) و بر مبنای قاعده «اشباع نظری» گردآوری شده است. در ادامه با استفاده از تحلیل مضمون، الگوی اولیه پژوهش استخراج شده است. مرحله دوم پژوهش به‌صورت کمی انجام شده است که پس از تعیین حجم نمونه آماری، پرسش‌نامه اعتبارسنجی بین ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان علمی تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری توزیع شد. با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری الگوی اولیه پژوهش به‌دست آمد و پس از اعتبارسنجی به تأیید رسید.

یافته‌ها: الگوی کارکردهای منابع انسانی در قالب ۱۰ مضمون فراگیر و ۵۱ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام کارکنان، جبران خدمت، مدیریت عملکرد، ارتقای شغلی، آموزش و توسعه، انضباط سازمانی، مدیریت انگیزش، جان‌نشین‌پروری و حمایت اجتماعی. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز طبقه‌بندی عوامل شناسایی شده در مرحله کیفی را تأیید کرد.

نتیجه‌گیری: اجرای مؤثر اقدام‌های شناسایی شده در راستای کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مانع از دست‌رفتن منابع انسانی شایسته و کارآمد سازمان می‌شود. در نظر داشتن اولویت این اقدام‌ها بر اساس میزان تأثیر آن‌ها نیز، به ارتقای اثربخشی این اقدام‌ها مساعدت می‌کند.

کلیدواژه‌ها: انفصال از خدمت داوطلبانه و غیرداوطلبانه، هزینه‌های انفصال کارکنان، کارکردهای منابع انسانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل مضمون

استناد: ترابی پور، سید محمدرضا، تقوایی، رضا و حمیدی، کامبیز (۱۴۰۱). طراحی الگو کارکردهای منابع انسانی در راستای مدیریت انفصال کارکنان با رویکرد پژوهشی آمیخته (مطالعه موردی: نهاد ریاست جمهوری). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۷۸-۱۰۳.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.
رایانامه: torabipour@iauh.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.
رایانامه: taghvaei_reza@iauh.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: hamidi@iauh.ac.ir

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.342202.1927>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: رضا تقوایی

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۷۸-۱۰۳

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۳۱

نوع مقاله: پژوهشی

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

© نویسندگان

انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

مقدمه^۱

نیروی انسانی عامل اساسی و تعیین کننده‌ای برای جامعه است؛ زیرا با شرکت مستقیم در تولید و خدمات و با اعمال تراوش‌های ذهنی خود در انواع فعالیت‌ها، زمینه توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هر کشوری را فراهم می‌کند (کرم‌پور، احمدی، صفری و اسداللهی، ۱۳۹۲). از این رو، توجه به منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی آن که بارزترین سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شود و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی، مؤید این حقیقت است که انسان به‌نوعی شریک تعیین کننده و مؤثر در سازمان است و پرورش و توسعه منابع انسانی، توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان را به دنبال دارد (آقاچان‌پور و رضایی، ۱۳۹۳). در این راستا، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و نگهداری منابع انسانی است که می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی باشد. بنابراین، مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی، ایجاد رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته و همچنین، حفظ و نگهداشت منابع انسانی اصلی در سازمان است که راهبرد رقابتی، محسوب می‌شود. اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد، زمینه انفصال کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن، کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات فراهم می‌شود (واردامان، روگرز و مارلر^۲، ۲۰۲۰؛ امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴؛ پورصادق، یزدانی و رهبری، ۱۴۰۱).

عموماً، انفصال کارکنان به دو شکل متفاوت اتفاق می‌افتد: انفصال داوطلبانه که خود کارمند برای این تصمیم اقدام می‌کند و انفصال غیرداوطلبانه که سازمان برای کارمند تصمیم می‌گیرد. انفصال داوطلبانه هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندی تصمیم می‌گیرد، به دلایل شخصی یا حرفه‌ای رابطه خود را با سازمان خاتمه دهد. این تصمیم ممکن است به دلیل یافتن شغل بهتر، اختصاص زمان بیشتر برای خانواده و اوقات فراغت و مانند آن‌ها اتخاذ شود (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶؛ افسر، شاه جهان و شاه^۳، ۲۰۱۸؛ ژائو، ژانگ و ژانگ^۴، ۲۰۱۸).

انفصال غیرداوطلبانه نیز هنگامی رخ می‌دهد که مدیریت تصمیم می‌گیرد رابطه خود را با کارمند به دلایلی همچون ضرورت‌های اقتصادی، تناسب ضعیف بین کارمند و سازمان، موضوعات انضباطی و از این دست خاتمه دهد. از طرفی، مسائلی همچون بازنشستگی، فوت، از کارافتادگی که کارمند در بروز آن‌ها نقشی ندارد، در زمره انفصال‌های غیرداوطلبانه قرار می‌گیرد که در این رابطه سازمان‌ها می‌بایست تمهیدهایی را به منظور پُر کردن جای خالی این افراد بیندیشند (تقوایی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع، واژه‌هایی چون، استعفا، تعدیل نیروی انسانی بدون برنامه‌ریزی دقیق، اخراج، انتظار خدمت و مانند این‌ها، وقایع تلخ زندگی کاری سازمان‌های امروزی است که هر یک چالش‌های خاص خود را به همراه دارد (کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). از این رو، سازمان‌هایی که خوب مدیریت می‌شوند، درصددند تا میزان انفصال خدمت کارکنان خود را نظارت و دلایل این واقعه را شناسایی و مدیریت کنند؛ زیرا به وجود آمدن انفصال نیروها در مشاغل حساس و کلیدی، مانند مشاغل مدیریتی، در روند حرکت به سوی اهداف و موفقیت سازمان مشکل جدی ایجاد می‌کند و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر پیکره و ساختار مدیریتی و اجرایی سازمان وارد می‌کند (عبدالحسین زاده و لطیفی،

۱. این مقاله، از رساله دکتری تخصصی آقای سید محمدرضا ترابی‌پور با عنوان «ارائه مدل مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران» استخراج شده است.

2. Vardaman, Rogers & Marler
3. Afsar, Shahjehan & Shah
4. Gao, Zhang & Zhang

۱۳۹۶؛ سومیات و همکاران^۱، ۲۰۲۲). در این خصوص با انجام اقدام‌هایی مانند جانشین‌پروری، می‌توان شرایط سازمان را در زمان ترک کارکنان کلیدی تا حدی ثابت و بدون تغییر نگه داشت؛ اما به‌رحال هزینه‌های از دست‌دادن کارکنان باتجربه و کارآمد، جبران‌پذیر نخواهد بود. بدترین و جبران‌ناپذیرترین حالت ممکن، این است که سازمان کارکنان بی‌تجربه اما مستعد را جذب کند، آموزش‌های بدو استخدام و حین کار را در اختیار آن‌ها قرار دهد، هزینه‌های کسب تجربه و آموزش این کارکنان را متحمل شود و پس از پختگی و بلوغ سازمانی، آن‌ها را به‌همراه بخشی از دارایی‌های سازمان، مانند تجارت کسب شده و داده‌ها و اطلاعات از دست بدهد و سازمان‌های رقیب آن‌ها را جذب کنند. به همین علت، غفلت از انفصال کارکنان کلیدی می‌تواند هر سازمانی را تا مرز نابودی پیش ببرد (تقی‌زاده مسن، پهلوانی و هجر، ۱۳۹۷؛ جرلوژلا و گونتر^۲، ۲۰۱۹)؛ زیرا از یک سو، منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و با دانش و مهارت و توانایی‌هایی خود، برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند و از سویی دیگر، انفصال کارکنان هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی را بر سازمان تحمیل می‌کند.

پژوهشگران هزینه مالی ترک خدمت را دست‌کم حدود ۱۱ تا ۵۱ درصد حقوق سالانه کارکنان برآورد کرده‌اند. همچنین، کاهش وجدان کاری و اخلاق، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقی‌مانده، هزینه یادگیری و از دست‌رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت است و باعث می‌شود قابلیت‌های سازمان به سازمان‌های رقیب انتقال یابد و مزیت رقابتی سازمان از دست برود (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴؛ متیوز، کارستن، آیزر و مناخمی^۳، ۲۰۱۸؛ آتری، بایر، جکسون و کلوسکی^۴، ۲۰۱۹). از این رو، انفصال کارکنان و تعدیل آثار منفی آن، به یکی از دغدغه‌های مهم در سازمان‌های درگیر این موضوع تبدیل شده است. یکی از این سازمان‌ها، نهاد ریاست جمهوری است که نهادی حاکمیتی، سیاست‌گذار و بالادست محسوب می‌شود و گستره فعالیت آن سراسر کشور را در برمی‌گیرد. این نهاد به‌عنوان متولی مدیریت امور کارکنان در سازمان‌های دولتی نقش کلیدی و مؤثری را ایفا می‌نماید. بر اساس گزارش‌ها، در سال‌های اخیر میزان انفصال‌های داوطلبانه کارکنان در بخش دولتی افزایش یافته است. بخش اعظمی از کارکنانی که در سال‌های ابتدایی پس از جنگ تحمیلی عراق علیه ایران، در اوایل دهه ۷۰، در راستای سازندگی کشور به بدنه دولت اضافه شده‌اند نیز، اکنون در شرایط نزدیک به بازنشستگی (انفصال غیرداوطلبانه) قرار دارند. بنابراین، مدیریت صحیح این امر از اهمیت خاصی برخوردار است. در این زمینه کارکردهای منابع انسانی^۵، به‌عنوان مجموعه وظایفی که مدیران منابع انسانی برای اداره امور کارکنان اعمال می‌کنند، در قالب عامل زمینه‌ای و بسترساز، نقش ویژه‌ای را برعهده دارد؛ زیرا تصمیم‌ها، برنامه‌ها و اقدام‌های آن، کارکنان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آنجایی که در سال‌های اخیر، عوامل مختلفی مانند تفاوت‌های سازمانی، محیطی و... به تعریف کارکردهای منابع انسانی متعددی منجر شده است و سازمان‌ها دریافته‌اند که استقرار نظام کارکردهای منابع انسانی مناسب، تأثیر بسیار گسترده‌ای بر عملکرد آن‌ها می‌گذارد و با عنایت به اینکه تاکنون الگویی از کارکردهای منابع انسانی در جهت مدیریت

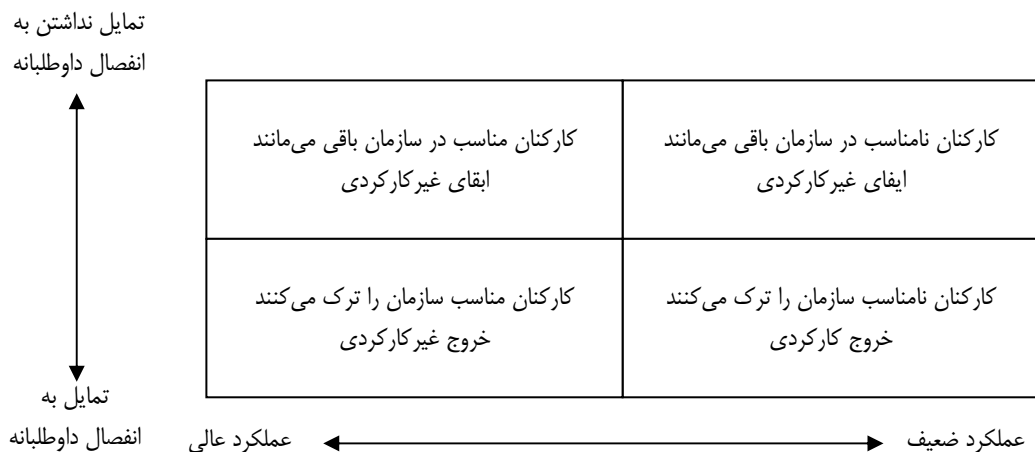
-
1. Sumyat et al
 2. Gjerlovjuela and Guentherb
 3. Matthews, Carsten, Ayers & Menachemi
 4. Autrey, Bauer, Jackson & Klevsky
 5. Human Resource Functions

انفصال کارکنان توسط محققان ارائه نشده است، پژوهش حاضر با هدف یافتن پاسخ به این سؤال اجرا شده است: الگوی کارکردهای منابع انسانی در جهت مدیریت انفصال کارکنان سازمان‌های دولتی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انفصال از خدمت عبارت است از: تصمیم کارمند برای ترک سازمان. البته انفصال خدمت ممکن است داوطلبانه یا غیرداوطلبانه باشد. انفصال غیرداوطلبانه از طرف سازمان شروع می‌شود و اغلب شامل حال کارکنانی می‌شود که عملکرد ضعیفی دارند؛ بنابراین بعد از اخراج فرد می‌توان عملکرد بهتری برای سازمان متصور بود. مواردی چون کوچک‌سازی و تعدیل نیرو یا ادغام و خرید سازمان توسط رقبا، از دیگر نمونه‌های خروج غیرداوطلبانه به حساب می‌آیند که منشأ آن تصمیمات سازمانی است. اما در مواقعی، فرد به علت مشکلات شخصی ناگزیر می‌شود که سازمان را ترک کند؛ برای مثال، یک نیروی خوب ممکن است به علت ازدواج، مجبور شود به شهر دیگری نقل مکان کند. در واقع، انفصال داوطلبانه از جانب کارکنان آغاز می‌شود و نشان‌دهنده از دست‌دادن نیروی انسانی است که سازمان می‌تواند از آن جلوگیری کند. در ترک خدمت داوطلبانه، سازمان افراد با استعداد را از دست می‌دهد و برای جایگزین کردن این افراد باید هزینه بسیاری را متحمل شود و به صرف زمان زیادی برای استخدام، گزینش و آموزش نیروهای جدید نیاز دارد. البته باید این مطلب را اضافه کرد که انفصال از خدمت، کناره‌گیری روان‌شناختی یا فیزیکی را نیز شامل می‌شود. معمولاً خروج روان‌شناسی به خروج فیزیکی منجر خواهد شد و فرد به اتلاف وقت و منابع در سازمان می‌پردازد. البته، انفصال در ماهیت خود، پدیده‌ای کاملاً منفی نیست؛ بلکه در مواردی به نفع سازمان خواهد بود. از جمله فواید آن، می‌توان کاهش هزینه‌های دستمزد، خروج نیروهای فرسوده و با دانش منسوخ یا خروج کارکنانی با رفتارهای نابارور را نام برد. حتی مقدار مشخصی از انفصال، برای کاهش رکود در سازمان و افزایش نوآوری لازم است. ورود افراد جدید به سازمان، به دانش و سرمایه اجتماعی جدید سازمان می‌افزاید. در این رابطه، انفصال کارکردی به خروج نیروهای تنبل، کم‌کار و بدبین از سازمان اشاره می‌کند که برای سازمان مفید است؛ چون می‌توان آن‌ها را با نیروهای بهره‌ور جایگزین کرد؛ ولی خروج نیروهای کارآمد و کیفی سازمان، انفصال غیرکارکردی است. بنابراین هنگام ارزیابی مفید یا مضر بودن انفصال، باید به فردی که سازمان را ترک می‌کند و اقتضائات سازمانی توجه کرد (قلی پور، ۱۳۹۹).

به‌طور کلی، انفصال کارکنان آثار و تبعاتی به‌دنبال دارد که مدیران سازمان‌ها را در بر سر دوراهی و چالش جدی قرار می‌دهد. مدیران، از یک طرف به دلیل کاهش هزینه‌ها، دسترسی به مزیت رقابتی بیشتر یا حتی افزایش اثربخشی و کارایی، به انفصال نیروی انسانی در سازمان می‌اندیشند و از طرف دیگر، به دلیل آگاهی از آثار منفی انفصال از آن اجتناب می‌کنند. خروج دانش و تجربه سازمانی، هزینه‌ها و چالش‌های جذب نیروهای جایگزین و آموزش آن‌ها، بهره‌وری از دست رفته و... نیز از جمله اثرهای منفی انفصال از خدمت است (رحمان و نعیم^۱، ۲۰۱۱). هدف این نیست که انفصال به‌صورت کلی از سازمان ریشه‌کن شود؛ بلکه تا حدی انفصال کارکنان در سازمان مهم است. در واقع، سازمان‌ها نمی‌توانند انفصال غیرداوطلبانه را کاهش دهند؛ ولی می‌توانند انفصال داوطلبانه را کنترل‌پذیر کرده و کاهش دهند (تقوایی و همکاران، ۱۳۹۶).



شکل ۱. انفصال از خدمت کارکردی و غیر کارکردی

پیشینه پژوهش

انفصال از خدمت کارکنان و پیامدهای آن، از جمله موضوعاتی است که در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در این رابطه تاکنون تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. بعضی از پژوهش‌های انجام شده به اختصار در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان تحقیق	نتایج
فولاکمی و اولیوسگان ^۱ (۲۰۲۲)	بررسی تأثیر نظام جبران خدمت بر نیت انفصال خدمت و عملکرد شغلی	با بهبود در نظام جبران خدمت، نیت انفصال خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و عملکرد شغلی نیز بهتر می‌شود. در این رابطه، میزان رضایت در ارتباطات، برای کارکنانی که وظیفه شغلی آن‌ها تماس و برقراری ارتباط با مشتریان است، به‌عنوان متغیر میانجی عمل کرده است.
باشارات، سیلویه و محمد ^۲ (۲۰۲۱)	بررسی تأثیر رفتارهای پرخاشگرانه بر نیت انفصال کارکنان صفی	اضطراب شغلی به‌عنوان متغیر میانجی، بر رابطه بین ادراک از رفتار پرخاشگرانه مشتریان و نیت انفصال خدمت کارکنان نقش دارد و میزان حمایت سازمانی ادراک شده با کاهش اضطراب شغلی در میان کارکنان رابطه مثبتی دارد.
بودریاس، تربینیر، فوکریالت، پترسن و فرن ^۳ (۲۰۲۰)	نقش نیاز روانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین تقاضاهای شغلی و انفصال داوطلبانه	بر اساس نظریه خود مختاری، رابطه بین دو بُعد تقاضاهای شغلی، یعنی ابهام نقش و تضاد نقش، در انفصال داوطلبانه کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کنندگی استقلال و شایستگی بررسی شده است. نتایج نشان داد که ابهام و تضاد با میزان انفصال داوطلبانه کارکنان رابطه مثبتی دارند.

1. Folakemi And Olusegun

2. Basharat, Sylvie & Muhammad

3. Boudrias, Trépanier, Foucreault, Peterson & Fernet

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان تحقیق	نتایج
لی، ژانگ، ژیاو، چن و لو ^۱ (۲۰۱۹)	خشونت در کار و میزان انفصال از خدمت در بیمارستان‌های دولتی	نتایج پژوهش نشان داد بیش از ۸۹ درصد از پرستاران خشونت در کار، از جمله حملات کلامی را تجربه کرده‌اند و این میزان خشونت، اثرهای کوتاه و بلندمدتی را در بیش از ۸۰ درصد آن‌ها داشته است. این اثر تا حدی بوده است که بر قصد انفصال از خدمت و رضایت شغلی آن‌ها تأثیر مستقیم شایان توجهی گذاشته است.
وندر هیدناک، پترسده، لی بلانکسج و ون برکلنس ^۲ (۲۰۱۸)	شناسایی روابط بین تقاضاهای شغلی، منابع، قصد انفصال از خدمت و میزان گردش شغلی پرستاران	در این پژوهش سن پرستاران، بازه زمانی تصدی شغل و بازه زمانی همکاری با کارفرمای فعلی (تجربه در حرفه)، تقاضاهای شغلی (نیازهای احساسی، مشکلات شخصی و خانوادگی) و منابع شغلی (میزان مؤثر بودن و فرصت‌های پیشرفت) ارزیابی شده است. نتایج تأیید کرده است که تقاضاهای شغلی، به‌طور مثبتی با قصد انفصال از خدمت مرتبط است؛ در حالی که منابع شغلی و تجربه کار در حرفه پرستاری، به‌طور منفی با قصد انفصال از خدمت ارتباط دارد.
اربانوویست، زابلسکی، ون در الست و دی وایت ^۳ (۲۰۱۸)	ارزیابی نقش میزان امنیت شغلی در انفصال کارکنان	نتایج تحقیق نشان داد عدم امنیت شغلی، در میزان انفصال کارکنان نقش غیرمستقیمی را ایفا می‌کند. همچنین عدم امنیت شغلی بخش خصوصی، در مقایسه با بخش دولتی، در ترغیب کارکنان به انفصال از خدمت نقش کمتری دارد.
بنی‌اسدی و ربانی (۱۴۰۱)	نقش تعدیل‌کنندگی سرمایه روان‌شناختی در تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، انفصال خدمت و عملکرد شغلی	نتایج حاکی از آن است که سیاست‌های انگیزشی در ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی اثر مثبت و معنادار و بر انفصال خدمت اثر منفی و معناداری می‌گذارد. سرمایه روان‌شناختی، فقط اثر سیاست‌های تنبیهی را در ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی تعدیل می‌کند؛ بنابراین هر چه سیاست‌های ارزیابی عملکرد، جنبه انگیزشی و تشویقی داشته باشد، کارکنان از شغل خود احساس رضایت بیشتری می‌کنند و با احتمال کمتری شغل خود را ترک خواهند کرد.
قربان‌زاده، وهاب‌زاده و کاظمی (۱۴۰۰)	تأثیر عدم امنیت شغلی بر تمایل به انفصال خدمت	یافته‌ها حاکی از آن است که عدم امنیت شغلی درک‌شده بر تمایل به انفصال خدمت تأثیر مثبتی دارد. در عین حال، عدم امنیت شغلی درک‌شده به کاهش تعلق خاطر و درهم‌تنیدگی کارکنان با شغل منجر می‌شود. همچنین، تعلق خاطر شغلی، به کاهش انفصال خدمت منجر خواهد شد.
کاوسی، فانی، دانایی‌فرد و نیری (۱۴۰۰)	بررسی نقش جبران خدمت در انفصال خدمت	بر اساس نتایج پژوهش تمامی مؤلفه‌های جبران خدمات در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی کمتر از حد متوسط و در زمره علل اصلی انفصال نیروهای دانشی است.

1. Li, Zhang, Xiao, Chen & Lu

2. Van der Heijdenabc, Peetersde, Le Blancej & Van Breukelenf

3. Urbanaviciute, Lazauskaite-Zabielske, Vander Elst & De Witte

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان تحقیق	نتایج
میری، قربانی‌زاده و سید نقوی (۱۴۰۰)	تحلیل پدیدار شناختی تجربه انفصال خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی	بر اساس یافته‌های پژوهش، افرادی که سازمان را ترک کرده بودند، از وظایف شغلی خود رضایت کافی نداشتند و ترک خدمت آن‌ها یکباره نبوده است؛ بلکه به صورت برنامه‌ریزی شده انجام گرفته است. همچنین، قوانین و مقررات بخش دولتی تا حدی مانع استفاده از توانایی‌ها و تخصص آنان بوده و ارتقای افراد به سمت‌های بالاتر نیز بر مبنای ارزیابی عملکرد، شایستگی و تجربه افراد نبوده است؛ بلکه به روابط غیررسمی و دوستانه با افراد مهم سازمان بستگی داشته است.
عزیزآبادی (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر جوّ سازمانی، استرس و فرسودگی شغلی بر تمایل انفصال خدمت	نتایج وجود رابطه مثبت، معنادار و مستقیم بین جوّ سازمانی مسموم، استرس شغلی و فرسودگی شغلی (متغیرهای مستقل) بر تمایل به انفصال خدمت (متغیر وابسته) را در اداره برق شهر مشهد تأیید کرد.
نادی و شجاعی (۱۳۹۸)	رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیگانگی شغلی و حمایت سازمانی با نیت انفصال خدمت کارکنان	یافته‌ها حاکی از آن است که بین متغیرهای از خودبیگانگی شغلی، ادراک از قلدری در محیط کار و رفتار شهروندی اجباری با متغیر انفصال خدمت، رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین، بین حمایت سازمانی و نیت انفصال خدمت رابطه معکوس وجود دارد. تأثیر ادراک از قلدری در محیط کار با رفتار شهروندی اجباری تأثیر مستقیم معنادار است؛ اما بین از خودبیگانگی شغلی و حمایت سازمانی با رفتار شهروندی اجباری و نیت انفصال خدمت رابطه معناداری وجود ندارد.

همان گونه که در جدول ۱ مشخص است، بررسی پیشینه تجربی موضوع حاکی از آن است که تاکنون اکثر پژوهش‌هایی که به منظور تبیین موضوع انفصال کارکنان توسعه یافته‌اند، به دنبال شناسایی دلایل انفصال از خدمت کارکنان بوده‌اند و نقش عواملی مانند میزان جبران خدمت، ارتباطات، ارزش‌های فردی، عملکرد شغلی را بررسی کرده‌اند. از طرفی، مفهوم «مدیریت» انفصال کارکنان نیز در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و به آن پرداخته نشده است؛ مدیریتی که بتواند پیش‌بینی‌های لازم را در خصوص انفصال‌های داوطلبانه و غیرداوطلبانه انجام دهد و تمهیدهایی را در جهت کاهش پیامدها و تبعات منفی ناشی از ترک خدمت کارکنان کلیدی فراهم کند. بنابراین، به نظر می‌رسد با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در این خصوص در داخل و خارج از کشور صورت نگرفته است، ارائه الگوی کارکردهای منابع انسانی در جهت «مدیریت» موضوع انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد پژوهشی آمیخته تازگی دارد و در این زمینه از نوآوری لازم برخوردار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی، در دسته پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (ابتدا کیفی، سپس کمی) قرار می‌گیرد. در مرحله کیفی پژوهش، ابتدا عوامل مؤثر با استفاده از بررسی ادبیات موضوع و همچنین مصاحبه‌های اکتشافی شناسایی

و بر اساس روش تحلیل مضمون تحلیل شد؛ زیرا راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰). در بخش کمی نیز با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، به ارزیابی و اعتبارسنجی نتایج بخش کیفی پرداخته شده است. برای گردآوری داده‌ها، برحسب مرحله پژوهش، از دو ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شد. ابتدا در اجرای رویکرد کیفی، ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و کارکنان سازمان علمی تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری با استفاده از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) و بر مبنای قاعده «اشباع نظری» انجام گرفت و از افراد درخواست شد که نظر خود را درباره عوامل مؤثر بر موضوع پژوهش اعلام کنند. در این راستا، پس از آنکه ۱۵ مصاحبه صورت گرفت، در ۳ مصاحبه باقی‌مانده، مبحث و ایده چالش‌برانگیز یا واجد ارزش افزوده‌ای از مصاحبه‌شوندگان دریافت نشد و انجام مصاحبه‌ها بر اساس قاعده اشباع نظری متوقف شد.

جدول ۲. مراحل اجرای پژوهش

گام نخست: بررسی پیشینه و آماده‌سازی مقدمات پژوهش کیفی	گام دو: طراحی و اجرای پژوهش کیفی (روش تحلیل مضمون)	گام سه: طراحی و اجرای پژوهش کمی (روش توصیفی - تحلیلی)
۱. بررسی پیشینه نظری، الگوها و مفاهیم ارائه‌شده در حوزه انفصال کارکنان	۱. تعریف و تعیین افراد مطلع از انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	۱. تعریف جامعه آماری تحقیق در بخش کمی (مدیران و کارشناسان سازمان علمی تحقیقاتی نهاد ریاست جمهوری)
۲. بررسی پیشینه تجربی و تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش	۲. انتخاب نمونه با رویکرد هدفمند و غیراحتمالی با استفاده از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی)	۲. مشخص کردن حجم نمونه آماری بر اساس فرمول محاسبه حجم نمونه و سطح اطمینان مدنظر در مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی
۳. تحلیل، مقایسه و جمع‌بندی پژوهش‌های مرتبط	۳. انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نمونه منتخب به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی کارکردهای منابع انسانی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	۳. توزیع پرسش‌نامه در جامعه آماری
۴. ارائه ساختار مفهومی اولیه برگرفته از پیشینه پژوهش	۴. تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار مکس کیودا ^۱ بر مبنای کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی	۴. طبقه‌بندی و تحلیل داده‌های آماری با استفاده از روش‌های آمار استنباطی
	۵. ارائه الگوی اولیه کارکردهای منابع انسانی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش	۵. تحلیل و تبیین وضعیت برآزش الگوی اولیه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری
	۶. تدوین پرسش‌نامه جهت ارزیابی روایی بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش نسبت روایی محتوایی	۶. ارائه الگوی نهایی کارکردهای منابع انسانی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران
	۷. ارزیابی پایایی نتایج بخش کیفی با استفاده از روش هولستی	
	۸. تدوین پرسش‌نامه اعتبارسنجی پژوهش برای استفاده در بخش کمی	

در ادامه، پس از فرایند پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نسخه ۲۰۱۸ نرم‌افزار مکس کیودا، فرایند تعیین مضامین با استفاده از روش کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی آغاز شد و در نهایت الگوی اولیه پژوهش به‌دست آمد. در ادامه، از روش نسبت روایی محتوایی (CVR)^۱ جهت تعیین روایی استفاده شد. در بخش کیفی نیز، پایایی پژوهش به‌کمک روش هولستی^۲ بررسی شد. این روش، یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف^۳ (۲۰۰۲) است. در روش هولستی، کدگذاری باید دو مرتبه انجام شود. بر همین اساس، در پژوهش حاضر برای مرتبه نخست، کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و در مرتبه دوم به‌صورت دستی انجام شد. در نهایت، مقدار ضریب پایایی ۹۶ درصد به‌دست آمد که نشان می‌دهد نتایج بخش کیفی پایایی مناسبی دارد. به‌منظور تعیین روایی نیز پرسش‌نامه‌ای بر اساس نتایج بخش کیفی طراحی شد و در اختیار ۸ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی قرار گرفت. نتایج برای تمامی سؤال‌ها بیشتر از حداقل مقدار معادل ۰/۷۸ به‌دست‌آمد که نشان می‌دهد بخش کیفی پژوهش روایی محتوایی مناسبی دارد. پس از تأیید پایایی و روایی پژوهش، پرسش‌نامه‌ای با مقیاس هفت‌گزینه‌ای برای اعتبارسنجی الگوی اولیه تهیه و در میان جامعه آماری توزیع شد. در این مرحله، برای تعیین حجم نمونه جامعه آماری بخش کمی پژوهش، از جدول حجم نمونه هیر و همکارانش استفاده شد (هیر، هالت، رینگل و سارستد^۴، ۲۰۱۴). بر این اساس، حداقل حجم نمونه ۱۵۵ نفر تعیین شد که با در نظر گرفتن احتمال عدم همکاری بعضی از پاسخ‌دهندگان و با هدف جمع‌آوری حداقل ۱۵۵ پرسش‌نامه تکمیل شده، ۲۰۰ پرسش‌نامه میان جامعه آماری توزیع شد. در نهایت، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اولیه پژوهش پرداخته شد. در این مرحله، از دو نرم‌افزار اسپاس/اس و نسخه سوم اسمارت پی‌ال‌اس با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

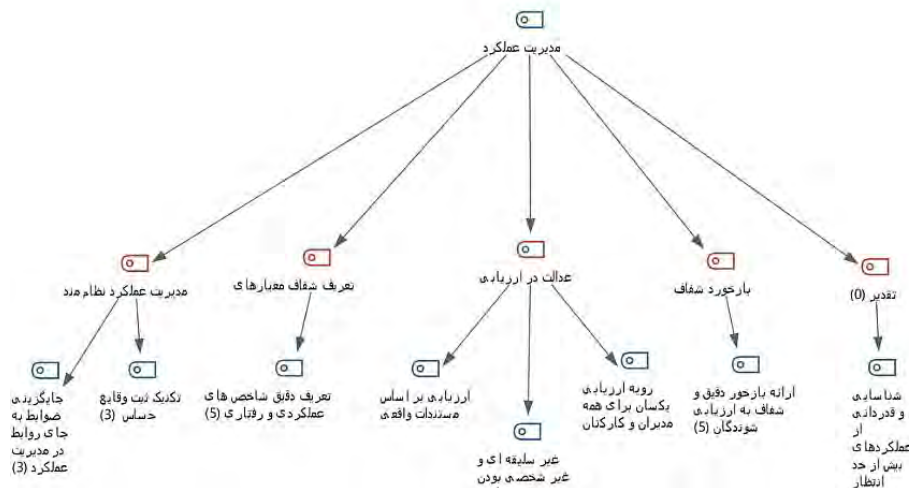
در بخش کیفی پژوهش، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده در نرم‌افزار مکس کیودا، از روش تحلیل مضمون به‌منظور دستیابی به الگوی اولیه پژوهش استفاده شد. فرایند پیاده‌سازی روش کیفی تحلیل مضمون با شناسایی مضامین پایه آغاز شد. در گام نخست، پس از مطالعه و بررسی متن مصاحبه‌ها، ماهیت هر مضمون پایه شناسایی و نام مناسبی برای هر مضمون انتخاب شد. در گام بعدی نیز مضامین سطح بالاتر، یعنی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی و نام‌گذاری شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی با هم داشتند یا حول یک موضوع خاص بودند با هم ترکیب شدند و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل دادند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده نیز به همین ترتیب دسته‌بندی شدند و مضامین فراگیر را تشکیل دادند.

در جدول ۴، فهرست کامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده بر اساس متن مصاحبه‌ها درج شده است. همچنین، نمونه‌ای از کدگذاری مضامین پژوهش در بستر نرم‌افزار مکس کیودا در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

-
1. Content Validity Ratio (CVR)
 2. Holsti
 3. Neuendorf
 4. Hair, Hult, Ringle and Sarstedt

جدول ۳. نحوه شناسایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	متن مصاحبه
جذب و استخدام	شایسته گماری	تناسب شغل - شاغل	کارمندا رو در جایی که باید، ازشون استفاده نمی کنیم؛ مخصوصاً نخبه ها، یعنی نیرویی که دوست داره هر روز یک کار جدید انجام بده و چیز جدیدی یاد بگیره، بهش کار روتین و تکراری دادیم که با روحیاتش سازگار نیست.
برنامه ریزی منابع انسانی	بهسازی منابع انسانی	عارضه یابی منابع انسانی	باید بیایم ببینیم اون افرادی که قبلاً داوطلبانه رفتن، چه مشکلاتی داشتن؟ اگر اون مشکلاتی که اونا مطرح کردن، مربوط به شغل می شه، مربوط به محیط کار می شه، مربوط به حقوق و مزایا شون و امثال اون، اونا رو بیایم ریشه یابی کنیم. اون قسمت ها رو بررسی کنیم که افرادی که رفتن واقعاً راست میگفتن؟ این مشکل وجود داره یا نه و اگر وجود داره، اونا رو حل کنیم که اگر نفر جدید اومد، دیگه نتونه از اونا بهانه بیاره.



شکل ۲. نمونه کدگذاری مضامین پژوهش در نسخه ۲۰۱۸ نرم افزار مکس کیودا

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
نظام مند بودن سیستم جبران خدمت	جبران خدمت نظام مند	۴: ۵: ۶: ۳:
شفافیت نظام جبران خدمت کارکنان	شفاف سازی مقررات و اقدامات	
حقوق و مزایا متناسب با وضعیت اقتصادی	پرداخت های رقابتی و مناسب	
حقوق و مزایا قابل رقابت با سایر سازمان ها		
پرداخت حقوق و مزایای متناسب با میزان شایستگی کارکنان	پرداخت های مبتنی بر عملکرد	
تناسب حقوق و مزایا با حجم وظایف، مسئولیت ها و عملکرد کارکنان		
بسته های پاداش و مزایای متنوع و ترکیبی (غیر نقدی)	پرداخت های ترکیبی	
تناسب سیستم جبران خدمت با ابعاد و فرهنگ سازمانی	تناسب در جبران خدمت	
برقراری عدالت و عدم تبعیض در جبران خدمت کارکنان	عدالت در جبران خدمت	
اقناع کارکنان در خصوص تصمیمات مربوط به فرایند جبران خدمت	پاسخ گویی و اقناع کارکنان	

ادامه جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
دقیق و مشخص بودن مسیر شغلی کارکنان	ارتقای شغلی نظام مند	ارتقای شغلی
جایگزینی ضوابط به جای روابط و نظام مند نمودن فرایند ارتقای کارکنان		
مشخص بودن مبنا و منطق تصمیم‌های مربوط به فرایند ارتقا	شفاف‌سازی مقررات، اقدامات و رویه‌ها	
شفاف‌سازی قوانین و مقررات ارتقا جهت حداقل نمودن برداشت شخصی	شایسته‌سنجی	
شناسایی و عملیاتی نمودن معیارهای شایستگی در ارتقای کارکنان	عدالت در ارتقا	
تصمیمات عینی و غیرسلیقه‌ای در فرایند ارتقای کارکنان		
ارتقا بدون پارتی‌بازی		
جلوگیری از اعمال نفوذ مدیران ارشد در ارتقای کارکنان	شایسته‌گماری	
ارتقای شغلی بر اساس میزان شایستگی کارکنان	مدیریت عملکرد نظام مند	مدیریت عملکرد کارکنان
جایگزینی ضوابط به جای روابط و نظام مند کردن فرایند مدیریت عملکرد		
استفاده از تکنیک ثبت وقایع حساس در مدیریت عملکرد	تعریف شفاف معیارهای ارزیابی	
تعریف و تعیین دقیق مصادیق و شاخص‌های ارزیابی عملکردی و رفتاری کارکنان	عدالت در ارزیابی	
ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شواهد و مستندات واقعی		
ارزیابی‌های عینی و غیرسلیقه‌ای در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان	بازخورد شفاف	
اعمال رویه ارزیابی عملکرد یکسان برای همه مدیران و کارکنان		
ارائه بازخورد دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان	تقدیر	
شناسایی و قدردانی از عملکردهای بیش از حد انتظار کارکنان	جذب و استخدام نظام مند	جذب و استخدام
جایگزینی ضوابط به جای روابط و نظام مند کردن فرایند جذب و استخدام کارکنان		
تعریف دقیق الزامات شغلی مورد نیاز در متن آگهی استخدامی	شفاف‌سازی مقررات و اقدامات	
شفاف‌سازی انتظارات طرفین از یکدیگر شامل سازمان و کارمند در بدو استخدام	جذب و استخدام بدون پارتی‌بازی	
جلوگیری از اعمال نفوذ مدیران ارشد در جذب و استخدام کارکنان		
رقابتی و چالشی کردن فرایند استخدام کارکنان	شایسته‌شناسی	
شناسایی و عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در استخدام کارکنان	شایسته‌سنجی	
برگزاری آزمون و مصاحبه استاندارد برای جذب کارکنان	شایسته‌گزینی	
استخدام کارکنان صرفاً بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل		
استفاده از متخصصان روان‌شناسی در فرایند ارزیابی داوطلبان استخدام	شایسته‌گماری	
تطابق فرد با فرهنگ سازمانی در فرایند استخدام		
رعایت اصل تناسب شغل - شاغل در گزینش نهایی داوطلبان استخدام		
استخدام بر اساس اهداف، نیاز و تداوم خدمات سازمانی		

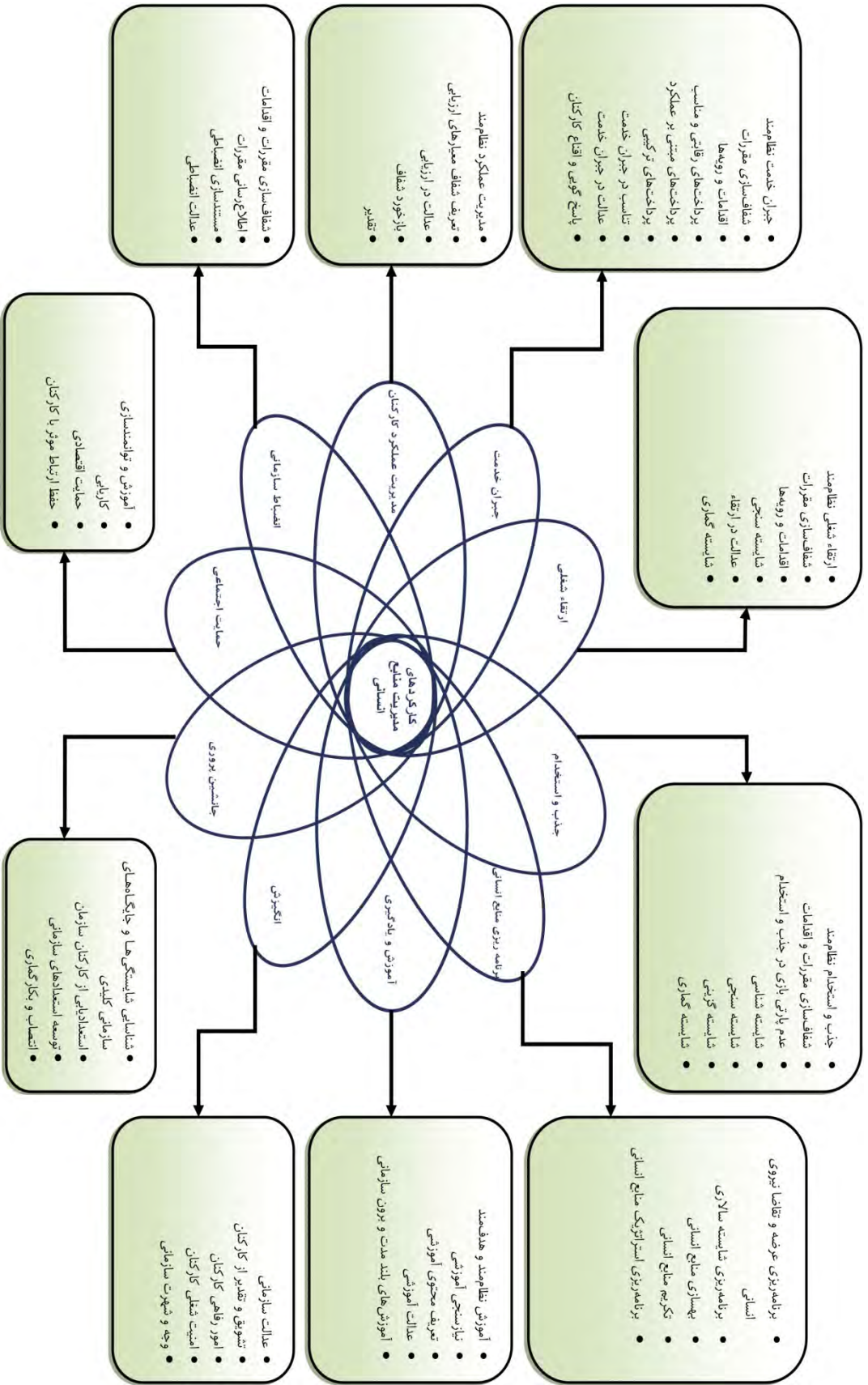
ادامه جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
برنامه‌ریزی منابع انسانی	برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا	پیش‌بینی میزان ترک خدمت در کارکنان	
	نیروی انسانی	پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی	
	برنامه‌ریزی شایسته‌سالاری	تعریف الگوی شایستگی‌های منابع انسانی	
	بهبودی منابع انسانی	بهبودی منابع انسانی	برنامه‌ریزی و اجرای گردش شغلی و غنی‌سازی شغلی در سطح سازمان
			برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی نظام‌های بهسازی منابع انسانی (چسبندگی سازمانی و...)
			برنامه‌ریزی جایگزینی
			برنامه‌ریزی دورکاری کارکنان
	تکریم منابع انسانی	تکریم منابع انسانی	پیاده‌سازی مصاحبه خروج و عارضه‌یابی منابع انسانی
			برگزاری مراسم تقدیر از کارکنان منصل شده
			پیاده‌سازی نظام ساعت کاری شناور
برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	برنامه‌ریزی نگاهداشت نیروی مجرب پس از انفصال (قرارداد مشاوره با بازنشسته مفید)	
آموزش و یادگیری	آموزش نظام‌مند و هدفمند	نظام‌مند و هدفمند کردن آموزش کارکنان	
	نیازسنجی آموزشی	توجه به تفاوت‌های شغلی و جایگاه سازمانی در برنامه‌ریزی دوره آموزشی	
	تعریف محتوی آموزشی	نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز در حوزه‌های عملکردی و رفتاری	
	عدالت آموزشی	عدالت آموزشی	استفاده از گزارش سیستم مدیریت عملکرد در تعیین نیازهای آموزشی آتی
			تنوع و به‌روزرسانی محتوای دوره‌های آموزشی
	آموزش‌های بلندمدت و برون‌سازمانی	آموزش‌های بلندمدت و برون‌سازمانی	تدوین مقررات آموزشی عادلانه برای همه گروه‌های شغلی
			اعزام بدون تبعیض کارکنان به دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی
			عدالت در اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی خارج از کشور
انضباط سازمانی	شفاف‌سازی مقررات و اقدامات	شفاف‌سازی قوانین انضباطی جهت حداقل شدن تفسیر شخصی	
	اطلاع‌رسانی مقررات و رویه‌ها	اطلاع‌رسانی مقررات و رویه‌ها	مشخص‌بودن معیارها و شاخص‌های تنبیه و مجازات کارکنان خاطی
			اطلاع‌رسانی و ابلاغ آخرین تغییرات اعمال شده در مقررات انضباطی
	مستندسازی انضباطی	مستندسازی انضباطی بر اساس مدارک، شواهد و مستندات کافی	اطلاع‌رسانی دقیق در خصوص پیامدهای ارتکاب فساد
	عدالت انضباطی	عدالت انضباطی	اعمال مجازات برای کارکنان متخلف متناسب با نوع و سطح فساد
			برخورد با فساد بدون غرض‌ورزی و تبعیض
شناسایی استعدادها	شناسایی شایستگی‌ها و جایگاه‌های کلیدی	شناسایی شایستگی و شرایط احراز مورد نیاز جهت انتصاب در پُست کلیدی	
	استعدادیابی کارکنان	شناسایی استعدادها و ایجاد بانک اطلاعاتی افراد مستعد	
	توسعه استعدادهای سازمانی	توسعه استعدادهای سازمانی	مربیگری مدیران سازمان در جهت توانمندسازی کارکنان
			برنامه‌ریزی و آموزش میان‌مدت و بلندمدت برای کارکنان با استعداد
	انتصاب و به‌کارگیری	انتصاب و به‌کارگیری	به‌کارگیری و انتصاب مدیران سازمان مبتنی بر شایستگی‌ها

ادامه جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
مدیریت انگیزش	عدالت سازمانی	برقراری عدالت سازمانی اعم از عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای عدالت در اعزام کارکنان به مأموریت‌های خارجی	
	تشویق و تقدیر از کارکنان	پیاده‌سازی نظام تشویق سازمانی پیاده‌سازی کاربردی نظام انتقادات و پیشنهادات و ارزیابی دقیق پیشنهادها	
	امور رفاهی کارکنان	افزایش رفاه کارکنان (منزل سازمانی، عضویت در پروژه مسکونی و...) برگزاری اردوهای سازمانی	
	امنیت شغلی کارکنان	تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان از قراردادی به رسمی قطعی	
	وجه و شهرت سازمانی	برندسازی از سازمان	
	حمایت اجتماعی (کاریابی برای کارکنان مازاد)	آموزش و توانمندسازی	ارائه آموزش رایگان تخصصی به کارکنان مازاد سازمان براساس نیاز جامعه و بازار کار آموزش نحوه کاریابی در شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین آموزش روش‌های موفقیت جهت کاریابی (اصول و فنون مذاکره، تدوین رزومه و...)
		کاریابی	انتقال کارکنان مازاد مأمور کردن کارکنان مازاد معرفی کارکنان مازاد به سایر دستگاه‌های اجرایی جهت اشتغال معرفی کارکنان مازاد به شرکت‌های زیرمجموعه جهت اشتغال اشتغال پاره‌وقت و ساعتی کارکنان مازاد تا زمان یافتن شغل تمام وقت مذاکره با کاریابی‌ها جهت کاریابی برای کارکنان مازاد به‌همراه پرداخت هزینه کاریابی
حمایت اقتصادی		بازنشستگی پیش از موعد کارکنان مازاد اعطای مرخصی بدون حقوق	
حفظ ارتباط مؤثر با کارکنان		تأسیس صندوق پس‌انداز حمایت از بیکاری کارکنان در سازمان تداوم ارتباط مؤثر با کارکنان پس از انفصال از خدمت	

پس از بررسی و ارزیابی متن مصاحبه‌ها، ۹۴ مضمون پایه شناسایی شد و ارتباط معنایی مضامین پایه به شناسایی ۵۱ مضمون سازمان دهنده انجامید. در نهایت، از کنار هم قراردادن مضامین سازمان دهنده مرتبط، ۱۰ مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارت‌اند از: جبران خدمت، ارتقای شغلی، مدیریت عملکرد کارکنان، جذب و استخدام، برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و یادگیری، انضباط سازمانی، جانشین‌پروری، مدیریت انگیزش و حمایت اجتماعی. بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش، الگوی اولیه در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. الگوی کارکردهای منابع انسانی در راستای مدیریت انفعال کارکنان

در شکل ۳ چرخه‌ای از کارکردهای منابع انسانی برای مدیریت انفصال کارکنان ارائه شده است که در ادامه و به‌اختصار به تبیین بعضی از آن‌ها پرداخته خواهد شد. این کارکردها، از یک سو به کاهش میزان انفصال‌های کارکنان و به‌ویژه انفصال‌های داوطلبانه منجر می‌شود و از سوی دیگر، در صورت رخداد انفصال، کاهش پیامدهای منفی و جلوگیری از اختلال در پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی سازمان را در پی دارد. برای مثال، یکی از دلایل اصلی انفصال کارکنان، اعم از داوطلبانه و غیرداوطلبانه، جذب و استخدام‌های نامناسب است. چنانچه فرد جذب شده توانایی انجام امور محوله را نداشته باشد یا به هر دلیلی تناسب لازم بین فرد و سازمان وجود نداشته باشد، سازمان به قطع همکاری (انفصال غیرداوطلبانه) اقدام خواهد کرد. این در حالی است که چنانچه فرد توانایی‌های فنی لازم برای انجام امور محوله را داشته باشد؛ اما بعضی از جنبه‌های شغلی و سازمانی مانند میزان حقوق و مزایا، جو و فرهنگ سازمانی، استقلال شغلی و... با انتظارات و روحیه کارمند متناسب نباشد، فرد از سازمان استعفا (انفصال داوطلبانه) خواهد داد. از این رو، اگر در بدو ورود به خدمت، جذب و استخدام کارکنان به‌شکل مناسب و اصولی صورت گیرد، احتمال انفصال کارکنان در آینده کاهش خواهد یافت. در این رابطه، چند نقل قول از مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی پژوهش ارائه شده است:

«گاهاً یک فردی با شخصیت درون‌گرا میره در یک شغلی که این شخص، باید شخصیت برون‌گرا داشته باشه. این یکی از مثال‌هایی هست که می‌تونم خدمتون عرض بکنم و اگر یک فرد وارد سازمان شده متناسب با شخصیتش در شغل قرار نگرفته و باعث شده که اتفاقاتی بیفته، عملکردش بیاد پایین و سازمان رو ترک بکنه داوطلبانه یا غیرداوطلبانه».

از این رو، شناخت ویژگی‌های داوطلبان استخدام و آشناسازی آن‌ها با اهداف و مأموریت‌های سازمان در بدو ورود به خدمت، می‌تواند بسیاری از مشکلات و تبعات ناشی از استخدام‌های نامناسب را برطرف کند. در این راستا، فرایند نظام‌مند و هدفمند برای جذب کارکنان، مانند برگزاری آزمون‌های استخدامی رقابتی (شایسته‌سنجی)، انجام مصاحبه‌های هدفمند و اقدام به آزمون‌های روان‌شناسی، روان‌شناختی و تیپ‌شناسی داوطلبان استخدام (شایسته‌گزینی) جهت گزینش نهایی افراد و رعایت تناسب بین شغل و شاغل (شایسته‌گماری) بسیار مؤثر خواهد بود. این رویکرد در خصوص سایر کارکردهای اشاره شده نیز تعمیم‌پذیر است. برای مثال، کارکرد آموزش و یادگیری سازمانی نیز از جمله موضوعات مدنظر کارکنان سازمان است. آن‌ها اعتقاد دارند عواملی مانند برقراری عدالت آموزشی، حمایت از ادامه تحصیل و آموزش‌های بلندمدت و... در نگرش کارکنان به سازمان مؤثر است. پیاده‌سازی مناسب کارکرد آموزش کارکنان، نه‌تنها موجب رضایت خاطر و نگرش مثبت به سازمان خواهد شد؛ بلکه در صورت انفصال کارکنان، سازمان با وجود کارکنانی توانمند و آموزش‌دیده، به راحتی فعالیت‌های عملیاتی خود را انجام خواهد داد و فعالیت‌های اصلی سازمان با اختلال مواجه نخواهد شد. بدیهی است، این موضوع، از یک سو موجب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود و از سوی دیگر برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان را برای توزیع مناسب کارکنان در مشاغل و پُست‌های مختلف تسهیل می‌کند. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«یک مثالی خدمتون عرض بکنم. سال ۹۳ یک بخش‌نامه و ابلاغیه‌ای اومد در خصوص منع ادامه تحصیل کارکنان. خوب این ابلاغیه سال ۹۳ اومد، افرادی که قبل از این تاریخ جذب سازمان شدن، فرایند جذب رو طی کردن و در کمیته جذب وقتی اونها می‌پرسیدن می‌تونیم ادامه تحصیل داشته باشیم و مطمئناً چون همیشه علاقه‌مندی به توسعه

افراد هست، در اون کمیته به افراد جواب مثبت داده شد و به یکباره این بخش نامه ابلاغ میشه، در این افراد تأثیر میزازه و باعث سرخوردگی شون میشه. ذاتاً یک سری افراد سازمانی وجود دارن که علاقه به ادامه تحصیل دارن. علاقه دارن مدارج علمی رو طی بکنن، نه به خاطر اینکه صرفاً یک عددی به حقوق و مزایاشون اضافه بشه، به خاطر اینکه علاقه ذاتی دارن که دانششون رو در رشته خودشون اضافه بکنن؛ حتی اگر منافع مالی اونها تأمین نشه. خوب بهر حال انسانها مختلفن. یک سری از انسانها هستن که این علاقه مندی درشون وجود داره. بنابراین وقتی این بخش نامه ابلاغ شد، من آثار سوء این بخش نامه رو در روحیه این تعداد افرادی که به ادامه تحصیل علاقه مند بودن دیدم».

در حوزه کارکرد انضباط سازمانی، بعضی از انفصال‌های غیرداوطلبانه، مانند اخراج، انفصال موقت و دائم از خدمات دولتی، به دلیل بی‌اطلاعی کارکنان از قوانین خاص سازمان و ناآگاهی از پیامدهای آن است. در این راستا، نقش اطلاع‌رسانی و ابلاغ به موقع قوانین و مقررات و همچنین، آخرین تغییرات اعمال شده در این قوانین بسیار مؤثر است. ابلاغ نکردن به موقع این تغییرات، ممکن است به بروز رفتار یا اقدامی از تخلف‌های اداری و انضباطی منجر شود که کارمند از آنها مطلع نبوده و ناخواسته انجام داده است. گاهی نیز، به سبب شفاف نبودن قوانین و مقررات، زمینه بروز تخلف‌های اداری فراهم می‌شود. در این خصوص، شفاف‌سازی مقررات، ابلاغ و اطلاع‌رسانی آخرین تغییرات قوانین و آیین‌نامه‌های انضباطی، مستندسازی و عدالت انضباطی در زمینه پیشگیری از بروز چنین انفصال‌هایی، مؤثر واقع می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در بخشی از صحبت‌های خود در خصوص کارکرد انضباط سازمانی، بیان کرد:

«قوانین انضباطی متعددی وجود داره که هر چند وقت یک بار، مواردی به اونها اضافه می‌شه یا اینکه تعدیل میشن و کم می‌شه. بنابراین لازم که این مقررات اصلاح شده و به روز رو بیان برای کارمندان اطلاع‌رسانی بکنن تا کارمندان هم از آخرین تغییرات با خبر باشن و خدای نکرده، ندانسته مشکلی براشون پیش نیاد».

همچنین، کاهش سطح فعالیت سازمان‌ها، بروز مشکلات مربوط به تأمین بودجه و بعضی عوامل دیگر ممکن است که سازمان‌ها را به سوی انجام انفصال‌های اجباری مانند تعدیل (غیرانضباطی) یا تعلیق کارکنان مازاد سوق دهد. از آنجایی که بروز پدیده‌هایی مانند انفصال از خدمت اجباری کارکنان، بر روحیه سایر کارکنان باقی مانده در سازمان تأثیر منفی می‌گذارد، سازمان‌ها می‌بایست در این خصوص تمهیدهای لازم را پیش‌بینی کنند. از یک سو، می‌بایست ترتیباتی را اتخاذ کنند تا در صورت انفصال کارکنان، به عملکرد سازمان آسیبی وارد نشود و از سوی دیگر، اقدام‌های ضروری برای وضعیت شغلی آینده و شئون اجتماعی کارکنان مازادی که به واسطه تعدیل غیرانضباطی (اخراج) سازمان را به اجبار ترک می‌کنند، اهمیت دارد و می‌بایست سازمان‌ها از منظر مسئولیت اجتماعی به آن توجه کنند تا کارکنان باقی مانده در سازمان نیز از آسیب‌های روانی ناشی از این رویداد در امان باشند.

در این رابطه، بعضی از فعالیت‌هایی که در قالب کارکرد حمایت اجتماعی، به راحتی از سوی سازمان‌ها امکان‌پذیر است، عبارت‌اند از: کاربایی برای کارکنان مازاد و ارتباط دائم با آنها، آموزش نحوه کاربایی، آموزش اصول و فنون مصاحبه، آموزش نحوه تدوین رزومه، برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان برای کارکنان مازاد متناسب با نیاز بازار کار، انتقال یا مأمور کردن کارکنان مازاد به سایر دستگاه‌های اجرایی. همچنین، سازمان‌ها می‌بایست تداوم ارتباط با کارکنان جدا شده از سازمان را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند. این کار هم باعث دلگرمی و ایجاد حسن نیت در کارکنان فعلی می‌شود و مطمئن خواهند شد که سازمان در آینده آن‌ها را رها نخواهد کرد و به آن‌ها نگاه ابزاری ندارد و هم باعث

افزایش عزت سازمانی می‌شود و میزان تبعات یا شکایات کارکنان تعدیل‌شده در مراجع قضایی را کاهش می‌دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص کارکرد حمایت اجتماعی گفت:

«یه پیشنهاد دارم و اونم اینکه هر نیروی انسانی، به هر دلیلی از دستگاه ما جدا می‌شود، واحد منابع انسانی سعی بکنه حتماً حتماً در ارتباط باشه و ارتباطش رو قطع نکنه. الحمدلله ایجاد این شبکه‌های مجازی و امکان ارتباط از طریق انواع و اقسام روش‌های مختلف، مثل ایمیل و سیستم‌های ساده‌تری که وجود داره، ارتباطش رو با این‌ها قطع نکنه. این دوتا، چند تا در واقع مزیت به همراه خواهد داشت. بزرگ‌ترین مزیت برای اون فردی که از سیستم جدا شده اینه که احساس نمی‌کنه تنها رها شده و احساس می‌کنه دیده شده خدماتش، مورد احترام هست شخصیتش، انسانیش مورد احترام هست و برای سازمان ما هم منافش اینه که دیتا رو داشته باشیم. دیتابیس می‌تونه برای تصمیم‌گیری‌های عادیمون خیلی خیلی مفید باشه. چون این موضوع خیلی حساسه و اگر ما در مورد یک نفر تصمیم درست بگیریم که عاقبت به خیر بشه و خدایی نکرده در خانوادش، در زندگیش دچار تزلزل نشه، به همه این‌ها می‌ارزه. پس تأکید و خواهش که با همه این عزیزان در ارتباط باشیم و دیتاهاشون رو جمع‌آوری بکنیم، بهره‌برداری بکنیم برای تصمیم‌سازی آیندمون. این امر در مورد همکاران عزیزی که به هر دلیلی خدایی نکرده فوت می‌کنن بیشتر نمود داره. حالا اینجا حادثه کاری باشد یا به هر دلیلی فوت می‌کنن. این هم دیتاهاش خیلی به دردمون می‌خوره و این تداوم برقراری رابطه با خانواده اون مرحوم، عزت سازمانی ما رو بالا بیره و عزت خانواده ایشان پیش خودش و اطرافیانش افزایش بده».

«یا اینکه حمایت‌هایی ازش بکنیم برای بعد از خروج از سازمان. برای مثال فردی که تعدیل شده از سازمان، ما رهاش نکنیم، یعنی یک ماه بعد، یک هفته بعد باهاش تماس بگیریم. از حالش اطلاع پیدا بکنیم، اگر بتونیم یک حمایتی ازش بشه این باعث می‌شه احتمال شکایت فرد رو از سازمان کاهش بده».

ارزیابی و اعتبارسنجی یافته‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

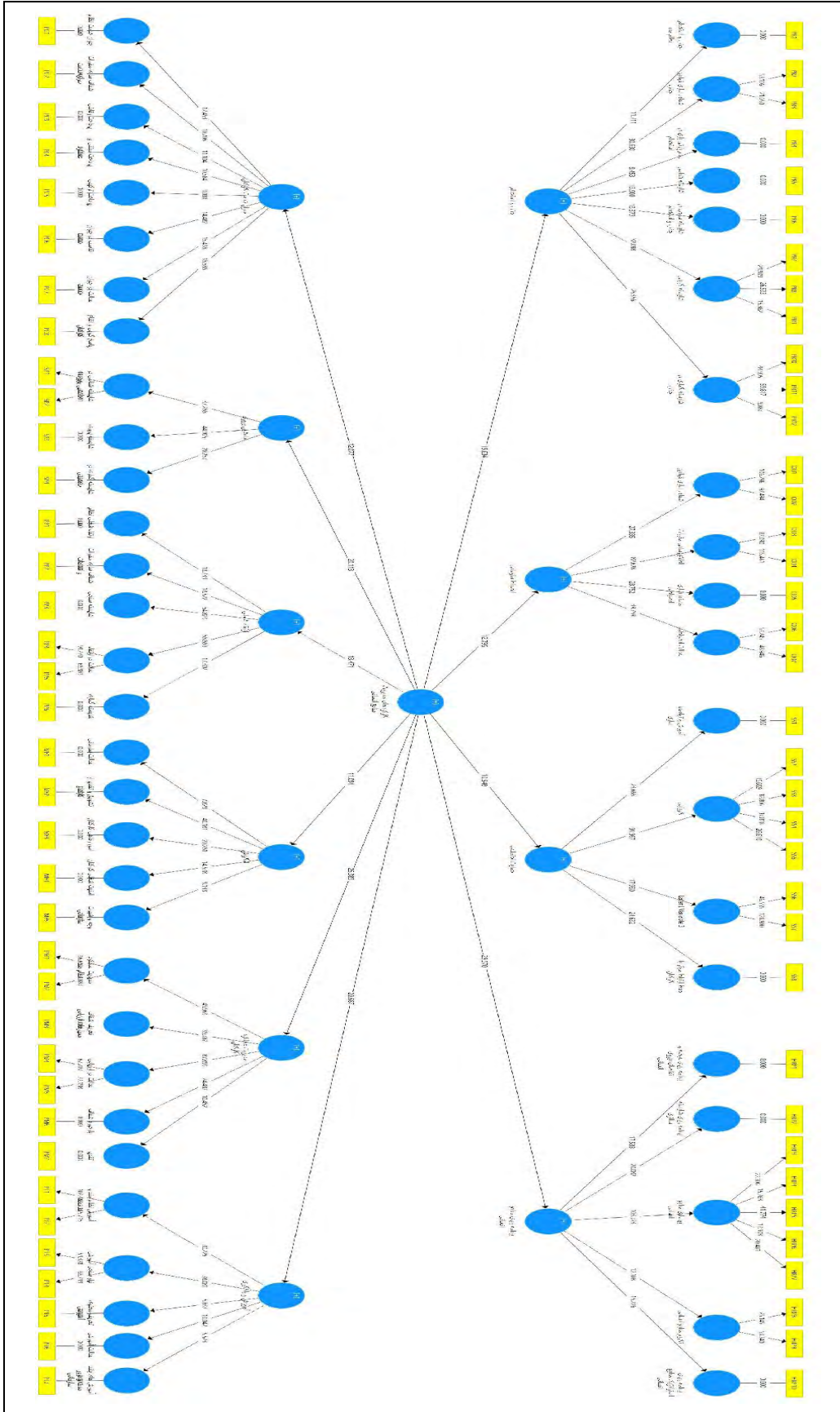
برازندگی یا برازش تعیین می‌کند که یافته‌های نظری تا چه اندازه‌ای با واقعیت انطباق دارد؟ به عبارت دیگر، برازش تعیین‌کننده درجه‌ای است که داده‌ها، مدل معادلات ساختاری را حمایت می‌کنند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲) به بیان دیگر برازش به این معناست که آیا مدل به‌دست‌آمده با داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری تحقیق متناسب است؟ (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲). در روش حداقل مربعات جزئی، معیارهای برازندگی، به ترتیب در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و بخش مدل کلی (عمومی) بررسی می‌شود. در این روش، ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اولیه، می‌بایست به ترتیب ۳گانه بیان شده اجرا شود. برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، می‌بایست ابتدا آزمون‌های پایایی و روایی انجام و شاخص‌های مربوط به هر یک از آن‌ها محاسبه شود. برای این منظور، معمولاً اولین معیاری که در مدل‌های اندازه‌گیری کنترل می‌شود، پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل، آلفای کرونباخ است که برآوردی را برای پایایی بر اساس هم‌بستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد. مقدار صفر این ضریب، نشان‌دهنده عدم قابلیت اعتماد و +۱ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کامل است. از طرفی، با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سخت‌گیرانه‌تری از پایایی سازگاری درونی متغیرهای مکنون ارائه می‌دهد، مدل‌های مسیر پی‌ال‌اس، از سنجه‌ای دیگر به نام پایایی ترکیبی (مرکب) استفاده می‌کنند. مقادیر پایایی مرکب برای مدل‌های اندازه‌گیری باید بیشتر از ۰/۷ باشد. بار عاملی نیز میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار را نشان می‌دهد و مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای

عاملی، ۰/۴ است. در این پژوهش، مقادیر تمامی بارهای عاملی مرتبه‌های اول، دوم و سوم، بزرگ‌تر از ۰/۴ به‌دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن نتایج است. روایی هم‌گرا نیز به این معناست که مجموعه معرف‌ها (گویه‌ها) به چه میزان سازه اصلی را تبیین می‌کنند. میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^۱ شاخصی است برای نشان دادن روایی هم‌گرای سازه و بر این اصل استوار است که میزان هم‌بستگی بین شاخص‌های هر سازه چقدر است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده نشانگرهای یک سازه، باید حداقل ۰/۵ باشد؛ به این معنا که یک متغیر مکنون می‌تواند به‌طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی سنج‌های خود را تبیین کند. نتایج آزمون‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۵ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) آزمون روایی هم‌گرا نیز برای تمامی سازه‌ها بیش از ۰/۵ به‌دست آمده است و همه در دامنه پذیرش قرار دارند. برای ارزیابی مدل ساختاری، از شاخص ضریب تعیین (R) استفاده می‌شود. این شاخص، معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل مسیر است و نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. در مدل مسیر ساختاری، برای متغیرهای مکنون درون‌زا، مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب شدید، متوسط و ضعیف توصیف شده است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲). مقادیر ضریب تعیین متغیرهای مکنون درون‌زا در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. نتایج پایایی، روایی و برازش کلی

مدل کلی	$\sqrt{R^2}$	\sqrt{AVE}	مدل ساختاری	مدل اندازه‌گیری			متغیرهای مکنون (سازه‌ها)
			ضریب تعیین	میانگین واریانس	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰/۵۶۱	۰/۷۰۳	۰/۷۹۹	۰/۶۵۶	۰/۵۹۹	۰/۹۱۰	۰/۸۸۰	آموزش و یادگیری
			۰/۷۱۰	۰/۷۸۳	۰/۹۵۶	۰/۹۴۴	ارتقای شغلی
			۰/۶۵۰	۰/۷۲۹	۰/۹۵۰	۰/۹۳۸	انضباط سازمانی
			۰/۷۱۳	۰/۶۲۳	۰/۸۹۱	۰/۸۴۴	انگیزش
			۰/۷۵۴	۰/۵۶۵	۰/۹۲۸	۰/۹۱۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی
			۰/۷۵۸	۰/۷۳۶	۰/۹۱۸	۰/۸۸۱	جانشین‌پروری
			۰/۷۳۷	۰/۶۱۹	۰/۹۲۸	۰/۹۱۱	جبران خدمت کارکنان
			۰/۷۷۶	۰/۵۷۴	۰/۹۴۱	۰/۹۳۲	جذب و استخدام
			۰/۵۷۹	۰/۶۴۲	۰/۹۳۵	۰/۹۱۹	حمایت اجتماعی
			۰/۷۱۹	۰/۷۱۵	۰/۹۴۶	۰/۹۳۳	مدیریت عملکرد کارکنان
-	۰/۴۵۷	۰/۹۸۴	۰/۹۸۳	کارکردهای مدیریت منابع انسانی			

1. Average Variance Extracted (AVE)



شکل ۴. الگو اصلی تحقیق در حالت ضرایب معناداری T

برای برآزش مدل (GOF)^۱ نیز سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. در این پژوهش مقدار GOF برابر با ۰/۵۶۱ به دست آمد که حکایت می‌کند از برآزش کلی قوی مدل.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که انفصال کارکنان و تبعات ناشی از آن، به‌طور عمده ریشه می‌گیرد از ناکارآمدی کارکردهای منابع انسانی، به‌عنوان عامل اجرایی سازمان، در پژوهش حاضر، به طراحی الگوی کارکردهای منابع انسانی در راستای مدیریت انفصال کارکنان پرداخته شده است. با توجه به اینکه محققان تاکنون الگویی از کارکردهای منابع انسانی در رابطه با موضوع تحت بررسی ارائه نکرده‌اند، نمی‌توان به‌طور مستقیم نتایج پژوهش حاضر را با الگوهای پیشین مقایسه کرد؛ اما از آنجایی که در پژوهش‌های پیشین، نقش مجموعه‌ای از متغیرها و عوامل زمینه‌ای در انفصال کارکنان ارزیابی شده است، در ادامه بعضی از عوامل و شاخص‌های مهم مرتبط، به‌صورت تطبیقی بررسی خواهند شد.

حسب نتایج پژوهش، تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان از پیمانی و قراردادی به رسمی، یکی از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه و ماندگاری کارکنان است. علت اصلی بسیاری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان کارآمد، نداشتن امنیت شغلی عنوان شده است. به همین جهت، بسیاری از کارکنان دولت در صورت دریافت فرصت کاری جدید با امنیت شغلی بیشتر، به انفصال داوطلبانه از محل کار فعلی اقدام خواهند کرد. این موضوع با نتایج پژوهش قربان‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) سازگار است؛ اما با نتایج پژوهش اربان‌اویست و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه امنیت شغلی، تأثیر غیرمستقیمی بر انفصال از خدمت کارکنان دارد، چندان سازگار نیست. در این رابطه، به نظر می‌رسد تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی، محیطی و... در داخل کشور، این نتیجه متفاوت را با یافته‌های پژوهش‌های خارج از کشور رقم زده است.

بر اساس نتایج پژوهش، برای تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان سازمان‌های دولتی، در قانون مدیریت خدمات کشوری تمهیدهایی اتخاذ شده است که طی فرآیند چندساله اجرا خواهد شد؛ در حالی که در سازمان‌هایی که از این قانون تبعیت نمی‌کنند، شرایط چندساله مذکور موضوعیت ندارد و گاهی در بعضی از دستگاه‌های اجرایی، کارمندان در بدو ورود به خدمت، به‌طور قطعی استخدام می‌شوند. این موضوع در دستگاه‌های اجرایی حاکمیتی نمود بیشتری دارد. بنابراین، بسیاری از کارکنان دولت تمایل دارند که به سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مستثنا از قانون مدیریت خدمات کشوری منتقل شوند؛ زیرا نه تنها شانس استخدام رسمی و قطعی را خواهند داشت، بلکه از میزان حقوق بیشتری هم برخوردار خواهند بود؛ زیرا ضرایب حقوقی در نظر گرفته شده در قانون مذکور، چندان با وضعیت اقتصادی امروز حاکم بر کشور مطابقت ندارد و بین حقوق کارکنان دولت در دستگاه‌های اجرایی، شکاف بزرگی دیده می‌شود. از این رو، در بخشی از دولت تقاضا برای ورود به خدمت بسیار است و در بخش دیگر، تقاضا برای خروج چشمگیر. این موضوع، نشان‌دهنده عدم تعادل در دولت است. بنابراین، تنقیح قوانین و مقررات کشوری برای اصلاح امور در این بخش، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی، نحوه جریان خدمت کارکنان در ترغیب کارکنان به انفصال از خدمت داوطلبانه بسیار مؤثر است. در سال‌های اخیر با توجه به شدت تورم در کشور و عدم تناسب حقوق و مزایا کارکنان با هزینه‌های زندگی، کارکنان کارآمد پس از دریافت پیشنهاد شغلی با درآمد بیشتر، به ترک سازمان اقدام می‌کنند. این موضوع در سال‌های اخیر نمود بیشتری

داشته است. برای مثال، بسیاری از کارکنان کارآمد صنعت نفت، بعد از دریافت پیشنهاد کار برای شرکت‌های نفتی اماراتی و قطری، محل کار خود را ترک و مهاجرت کرده‌اند. البته این موضوع مختص به وزارت نفت نبوده و در کلیت سازمان‌ها و وزارتخانه‌های دولتی رایج است. این نتیجه با یافته‌های فولاکمی و اولیوسگان (۲۰۲۲)، کاوسی و همکاران (۱۴۰۰) و تقی‌زاده مسن و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

شفافیت نیز یکی از موضوعاتی است که علاوه بر حوزه جذب و استخدام، در حوزه حقوق و ارتقای سازمانی نیز در کانون توجه قرار دارد. در بسیاری از مواقع، عدم شفافیت در نحوه ارتقای سازمانی، به‌ویژه برای کارکنان هم‌سطح، ذهنیت کارکنان را به کل مجموعه سازمانی منفی می‌کند و در نهایت به ترک سازمان منجر می‌شود؛ زیرا کارکنان به این باور خواهند رسید که نحوه عملکرد شغلی آنان در ارتقای سازمانی تأثیر ندارد و عوامل دیگری مانند پارتی بازی مؤثرتر است. این نوع نگرش با نتایج پژوهش میری و همکاران (۱۴۰۰) مشابهت دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌بایست در رابطه با ارتقای سازمانی، سیستمی نظام‌مند، شفاف و عادلانه‌ای طراحی کنند.

علاوه بر این، عامل اصلی در مدیریت حجم، ترکیب و جابه‌جایی کارکنان، کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی است. در این خصوص برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا، برنامه‌ریزی شایسته‌سالاری، بهسازی منابع انسانی، تکریم کارکنان و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، شناسایی شده است. در این بین، برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا عامل مهمی برای مدیریت امور است. سازمان‌ها می‌بایست پیش‌بینی مناسبی از تعداد کارکنانی داشته باشند که در سال‌های آتی بازنشست شده یا به دلایل مختلفی مانند اخراج، استعفا، انتقال یا دریافت مأموریت از سازمان جدا خواهند شد. در این رابطه سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی‌های لازم را جهت جذب کارکنان جایگزین انجام دهند تا تعادل سازمانی در تعداد کارکنان برقرار باشد. همچنین، ترک خدمت ناگهانی کارکنان کارآمد، برای سازمان مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد. برای رفع این نگرانی، سازمان‌ها می‌بایست پایگاه داده‌ای از نفرات بااستعداد را شناسایی کنند و به مرور زمان، آن‌ها را تحت آموزش‌های میان‌مدت قرار دهند تا در صورت خروج نیروهای باکیفیت و مدیران باتجربه از سازمان، بتوانند این افراد را جایگزین کنند تا خروج نیروهای باتجربه به کارکردها و فعالیت‌های سازمانی آسیب وارد نکند. در واقع، فعال‌سازی نظام جانشین‌پروری در این زمینه نقش مؤثری را ایفا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های تقی‌زاده مسن و همکاران (۱۳۹۷) و جولوژلا و گوترب (۲۰۱۹) هم‌راستا است.

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران و سازمان‌ها

با توجه به اینکه در بخش کمی پژوهش، بیشترین بارهای عاملی، به‌ترتیب برای شفاف‌سازی مقررات و اقدام‌های ارتقای شغلی، شایسته‌گماری در جانشین‌پروری، جبران خدمت نظام‌مند و نیازسنجی آموزشی با مقادیر ۰/۸۱۹، ۰/۷۹۳، ۰/۷۷۹ و ۰/۷۲۲ به‌دست آمد، موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

- عدم شفافیت در فرایند ارتقای سازمانی و اقناع کارکنان در رابطه با نحوه ارتقای همکاران و به‌ویژه نفرات هم‌سطح، یکی از دلایل بروز سوءتفاهم و دلخوری‌های سازمانی است که در نهایت به ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد. نظر به اهمیت موضوع ارتقای شغلی برای کارکنان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها علاوه بر اجتناب از ارتقای شغلی سلیقه‌ای و مبتنی بر روابط، به تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های نظام‌مند در خصوص ارتقای کارکنان اقدام کنند و شفاف‌سازی مقررات و رویه‌های آن را نیز در دستور کار قرار دهند. بدیهی است

- تدوین دستورالعمل نظام‌مند و شفاف و اطلاع‌رسانی در خصوص نحوه پیاده‌سازی آن، نه تنها زمینه بروز فساد اداری و سوءتفاهم‌ها را کاهش می‌دهد؛ بلکه رضایت شغلی کارکنان را نیز در پی خواهد داشت.
- سازمان‌ها می‌بایست در خصوص انتخاب داوطلبان ارتقا در نظام جانشین‌پروری و انتصاب در سمت‌های بالاتر، نهایت دقت را داشته باشند و به دانش و مهارت آن‌ها اکتفا نکنند. بنابراین، می‌بایست علاوه بر پایبندی به اصول اخلاقی، در سایر شایستگی‌های مورد نیاز، از جمله جنبه‌های شخصیتی و روانی نیز ارزیابی شوند تا اطمینان حاصل شود که باورها، ارزش‌ها و نگرش آن‌ها با اهداف و ارزش‌های سازمان هم‌سو است. همچنین، در نظر داشتن تناسب بین شغل و شاغل در نظام جانشین‌پروری نیز درخور اهمیت است و می‌بایست تمهیدهایی اندیشیده شود تا داوطلبان حاضر در جانشین‌پروری در مشاغل متناسب با روحیات و توانمندی‌های خود رشد کرده و به کار گرفته شوند.
 - از جمله عواملی که در کنترل مدیران سازمان قرار دارد و نقش مؤثری را در پیشگیری از انفصال داوطلبانه کارکنان ایجاد می‌کند، نظام جبران خدمت کارکنان است. در واقع یکی از موارد نارضایتی کارکنان در اغلب دستگاه‌های اجرایی، نظام پرداخت حقوق مشابه به تمام کارکنان، اعم از فعال و غیرفعال، بدون در نظر گرفتن عملکرد کارکنان است که می‌بایست این رویه به‌طور جدی اصلاح و بازنگری شود. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به تدوین دستورالعمل جبران خدمت نظام‌مند، عادلانه و شفاف مبتنی بر عملکرد کارکنان اقدام کنند و اعطای مزایای ترکیبی نقدی و غیرنقدی مانند پاداش، بن خرید کالا، تسهیلات و... برای افراد کارآمد و دارای عملکرد بیشتر را نیز در دستور کار قرار دهند.
 - بعضی از سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها با موضوع درخواست ادامه تحصیل کارکنان سلیقه‌ای برخورد کرده و بر حسب اختیارات مدیریتی با ادامه تحصیل کارکنان مخالفت می‌کنند. در این رابطه، پیشنهاد می‌شود که نظر به اهمیت آموزش کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها، سازمان‌ها بر اساس مفاد دستورالعمل ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور، امکان حداقل یک مقطع ادامه تحصیل برای کارکنان را فراهم کنند و از بروز برخوردهای سلیقه‌ای اجتناب نمایند.
 - فارغ از مقادیر بارهای عاملی بخش کمی پژوهش و بر اساس دیدگاه محقق، پیشنهاد می‌شود که هنگام ترک خدمت کارکنان، چه داوطلبانه و چه غیرداوطلبانه، مدیران سازمان به انجام مصاحبه خروج و عارضه‌یابی منابع انسانی اقدام کنند. همچنین، سازمان‌ها می‌بایست تداوم ارتباط با کارکنان جداشده از سازمان را سر لوحه فعالیت‌های خود قرار دهند.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به یافته‌های پژوهش، بررسی میزان حمایت اجتماعی ادراک شده و نقش آن در ماندگاری و سطح عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی، همراه با شناسایی الگوی کارکردهای منابع انسانی مدیریت انفصال کارکنان بخش خصوصی و انجام مطالعات تطبیقی با بخش دولتی کشور، از جمله موضوعات مهم و جذاب برای انجام پژوهش‌های آتی باشد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر از رساله دکتری تخصصی استخراج شده است و بدین وسیله از تمام استادان و داوران فرهیخته که با نظرهای سازنده خود، محقق را در تدوین این مقاله یاری کرده‌اند، سپاسگزاری می‌کنم.

منابع

- آقاجان پور چهارده، فاطمه و رضایی کلیدبری، حمیدرضا (۱۳۹۳). نقش مبادله رهبر پیرو در تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۳۶ (۹)، ۱۰۱-۱۱۹.
- امیری، قاسم و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳ (۲)، ۵۷۹-۵۵۹.
- بنی‌اسدی، مهدی و ربانی، زینب (۱۴۰۱). نقش تعدیل‌کنندگی سرمایه روان‌شناختی در تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، ترک خدمت و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های خودروسازی شهر تهران، *فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۳۳ (۱)، ۱۹۹-۲۱۱.
- پورصادق، ناصر؛ یزدانی، حمید رضا و رهبری، هادی (۱۴۰۱). طراحی و اعتبار سنجی مدل درهم تنیدگی شغلی کارکنان، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۱)، ۱۵۲-۱۷۸.
- تقوایی، رضا؛ شجاع صفت، اعظم و واثقی شجاع، عاطفه (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی (نگرش راهبردی)*، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، همدان.
- تقی‌زاده مسن، مجتبی؛ پهلوانی فراهانی، امیر و هجر، علی (۱۳۹۷). بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و با تجربه از دیدگاه منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران). *ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱۵۲، ۲۹-۳۴.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS* (چاپ اول)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عبدالحسین زاده، محمد، و لطیفی، میثم (۱۳۹۶). فهم الگوی فرایندی طراحی و استقرار نظام جانشین پروری در سازمان‌های دولتی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۳۰ (۴)، ۵۵-۸۰.
- عزیزآبادی، محمدجواد (۱۳۹۹). بررسی تأثیر جو سازمانی مسموم، استرس و فرسودگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداره برق شهر مشهد)، *فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۲۹ (۳)، ۸۷-۹۷.
- قربان‌زاده، داود؛ وهاب‌زاده، شادان و کاظمی، الهه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر عدم امنیت شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۰۰ (۳۰)، ۱۶۳-۱۹۱.
- قلی پور، آرین (۱۳۹۹). *مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)*، انتشارات سمت، تهران.
- کریمپور، عبدالحسین؛ احمدی، حیدر؛ صفری کهره، محمد و اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۲). بررسی و اولویت بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی، *مدیریت دولتی*، ۵ (۳)، ۱۲۳-۱۴۲.

- کاوسی، سیده الهه؛ فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن و نیری، شهرزاد (۱۴۰۰). تبیین علل ترک خدمت در شرکت‌های دانش بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمت، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵۳ (۱۴)، ۸۹-۱۱۴.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- میری، بهنام؛ قربانی‌زاده، وجه اله و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰). تحلیل پدیدار شناختی تجربه ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۴ (۳)، ۱۱۳-۱۴۲.
- نادی، محمد علی و شجاعی، مزده (۱۳۹۸). رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیبگانگی شغلی و حمایت سازمانی با نیت ترک خدمت و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری، فصلنامه علمی پژوهشی جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۰ (۱)، ۱-۱۶۷-۱۸۸.

References

- Abdolhosseinzadeh, M., Latifi, M. (2018). Understanding the Procedural Pattern of Designing and Establishing Succession System in Government Agencies. *Journal of human resource management researches*, 30 (4), 55-80. (in Persian)
- Abedijafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., Sheikhzadeh, M. (2012). Thematic analysis and thematic networks: a simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities. *Strategic management thought (management thought)*, 5 (2), 151-198. (in Persian)
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1436-1452.
- Aghajanoor, F., Rezaee, H.R. (2014). The role of leader-member exchange on employee turnover intention of Islamic Azad University, Rasht Branch. *Journal of Iranian management science*, 36(9), 101-119. (in Persian)
- Amiri, Q., Mahmoudzadeh, S.M. (2015). The Examination Factors Affecting Reduce of Employees Turnover in the Iranian Public Organizations. Case Study: Ministry of Road and Urban Development (Center Staff). *Journal of Organizational Culture Management*, 13(2), 559-579. (in Persian)
- Autrey, R.L., Bauer, T.D., Jackson, K.E., Klevsky, E. (2019). Deploying "connectors": A control to manage employee turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, (79), 101059.
- Azizabad, M.j. (2018). The impact of organizational toxic climate on intention to leave job among female nursing: explaining the role mediator of stress and job burnout. *Sociology of women (journal of woman and society)*, 32 (4), 75-102. (in Persian)
- Baniasadi, M., Rabbani, Z. (2022). The moderating role of psychological capital in the effect of performance appraisal policies on job satisfaction, turnover and performance among the Employees of of automotive companies in Tehran. *journal of Knowledge and Research in Applied Psychology*, 23 (1), 199-211. (in Persian)

- Basharat, R., Sylvie, S., Muhammad, A. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 97. DOI:10.1016/j.ijhm.2021.103015
- Boudrias, V., Trépanier, S., Foucreault, A., Peterson, C., Fernet, C. (2020). Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42 (1), 213-231.
- Davari, A., Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Jahad-daneshgahi press, Tehran. (in Persian)
- Folakemi, O., Olusegun, A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 42.
- Gao, H., Zhang, H., Zhang, J. (2018). Employee turnover likelihood and earnings management: evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Review of Accounting Studies*, (23), 1424–1470.
- Gholipour, A. (2018). *Organizational Behavior Management (Individual Behavior)*. SAMT Press, Tehran. (in Persian)
- Ghorbanzadeh, D., Vahabzadeh, S., Kazemi, E. (2021). Investigating the Effect of Perceived Job Insecurity on Turnover Intention. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 100 (30), 163-191. (in Persian)
- Gjerløv-Juela, P., Guentherb, C. (2019). Early employment expansion and long-run survival: examining employee turnover as a context factor. *Journal of Business Venturing*, (34)1, 80-102.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Karampour, A., Ahmadi, H., Safari-Kahre, M., Asadolahi Dehkordi, E. (2013). Investigation and prioritization the causes factors of employee's turnover in the Mobin petrochemical corporation of Southern Pars. *Quarterly Journal Public Administration*, 5(15), 123-142. (in Persian)
- Kavousi, S.E., Fani, A.A., Danaifard, H., Nayyeri, S. (2021). Xplaining the Causes of Employee Turnover in Iranian Knowledge-Based Organization and Providing Solutions: An Examination of the Role of Compensation System. *Public Management Researches*, (53) 14, 89-114. (in Persian)
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, (45), 50-55.
- Matthews, M., Carsten, M.K., Ayers, D.J., Menachemi, N. (2018). Determinants of turnover among low wage earners in long term care: the role of manager-employee relationships. *Geriatric Nursing*, (39) 4, 407-413.

- Miri, B., Ghorbanizadeh, V., Seyed Naghavi, M. (2021). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *Journal of Management and Development Process*, (34) 3, 113-142. (in Persian)
- Mohsenin, S., Esfidani, M.R. (2013). *Structural Equation Modeling with Lisrel Software*. Mehraban book press, Tehran. (in Persian)
- Nadi, M., Shojaee, M. (2019). Relationship between perception of bullying in the workplace, job self-alienation, organizational support with the Intention to Leave Work and the role of mediator of forced citizenship behavior. *Journal of Applied Sociology the University of Isfahan*, 30(1), 167-188. (in Persian)
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Poursadegh, N., Yazdani, H.R., Rahbari, H. (2022). Designing and Evaluating Employees' Job Embeddedness Model. *Journal of Human Resources studies*, 12(1), 152-178. (in Persian)
- Rehman, W., Naeem, H. (2011). The impact of downsizing on the performance of survived employees: A case study of Pakistan. *African Journal of Business Management*, Vol. (7) 6, 2429-2434.
- Sumyat, T., Bunchai, C., Suntaree, W., Tipaporn, K., Bernard, A.S., Tanattha, K. (2022). A systematic review on pharmacists' turnover and turnover intention. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, in press.
- Taghizadeh Mosen, M., Pahlavani Farahani, A., Hajar, A. (2019). Investigate job turnover main factors for efficient and experienced employee (case study: oil and gas corporation). *Journal of exploration and produce of oil and gas*, 152, 29-34. (in Persian)
- Taghvaei, R., Shojae sefat, A., Vaseghi shojae, A. (2018). *Human Resource Management (Strategic Approach)*. Islamic Azad University Press, Hamedan. (in Persian)
- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention: The mediating role of basic psychological needs in public and private sectors. *Career Development International*, (23) 3, 274-290.
- Van der Heijdenabc, B., Peetersde, M., Le BlanceJ, P., Van Breukelenf, W. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, (108), 108-120.
- Vardaman, J. M., Rogers, B. L., Marler, L. E. (2020). Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health care management review*, 45(1), 52-59.