

## بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا

عباس مشرفی زنونزی<sup>۱</sup>

احمد مالدار<sup>۲</sup>

### چکیده:

نقش کارکنان ارزشی، مبتکر و باتجربه و نوآور در انجام مأموریت‌های قرارگاه فوق‌العاده مهم بوده و هست. بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد روند ترک خدمت پیش از موعد کارکنان نگرانی‌هایی را در سطح قرارگاه در زمینه از دست دادن احتمالی نیروهای متخصص ایجاد نمود. از این رو، هدف این تحقیق، تعیین و اندازه‌گیری میزان تأثیر عوامل مؤثر (فردی، سازمانی و محیطی) بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) می‌باشد. نوع تحقیق، توصیفی (تحلیل کیفی) با رویکرد آمیخته می‌باشد. جامعه آماری مورد استفاده در این تحقیق، جامعه ۲۱۰۰ نفره کارکنان ستاد قرارگاه پدافند می‌باشند، که از طریق فرمول کوکران، نمونه ۱۰۰ نفره از این جامعه آماری به گونه‌ای استخراج شد که شامل سه طیف افسر، درجه دار و کارمند باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه با صاحب‌نظران و گروهی از جانشینان از سازمان قرارگاه و همچنین پرسشنامه بوده که بعد از تایید روایی\_تأیید صاحب‌نظران\_ به نمونه ۱۰۰ نفره از جامعه آماری ارسال شد و پایایی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، از طریق اجرای آزمون آلفای کرونباخ و روش تنصیف یا دو نیمه کردن، مورد تأیید قرار گرفت. سپس داده‌های جمع‌آوری شده، از طریق آزمون خی<sup>۲</sup> با استفاده از نرم افزار SPSS20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت، فرضیات تحقیق مورد قبول واقع شد و هر سه عامل فردی، سازمانی و محیطی در ترک زودتر از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) مؤثر شناخته شد. در پایان، محقق پیشنهادهای کاربردی را به ادارات ذی‌ربط ارائه نمود، تا بتوانند این پدیده خطرناک را از کارکنان این قرارگاه دور و یا حداقل از سرعت آن بکاهند.

### واژه های کلیدی

ترک خدمت پیش از موعد، عوامل فردی ترک خدمت، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، رضایت شغلی

<sup>۱</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

## مقدمه

ترک خدمت قدمتی برابر با تشکیل سازمان‌های بوروکراتیک دارد. از زمانی که سازمان‌ها به شکل نوین تشکیل گردیدند و مبادرت به استخدام کارکنان با تخصص‌های مختلف نمودند، این باور در بعضی از کارکنان ایجاد شد که سازمان متبوع، سازمان مقبول و مطلوب آنان نیست؛ لذا این‌گونه کارکنان همواره با کم‌کاری، غیبت، فرار و در نهایت استعفا، اخراج، بازنشستگی پیش از موعد، مبادرت به ترک زود هنگام سازمان می‌نمودند. بررسی‌ها نشان می‌دهد با انتزاع قرارگاه پدافند هوایی از نهاجا روند ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، نگرانی‌هایی را در سطح قرارگاه در زمینه از دست‌دادن احتمالی نیروهای متخصص ایجاد نمود. قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، یگانی ابزار محور بوده و به لحاظ تخصصی، همواره هزینه‌هایی را صرف تربیت و آموزش کارکنان خود می‌نماید. از طرفی، تحریم‌های همه‌جانبه علیه جمهوری اسلامی ایران تأمین یا جایگزینی تجهیزات مورد نیاز پدافندی را مشکل نموده است. بنابراین ضروری است تمهیدات لازم برای جلوگیری از ترک خدمت پیش از موعد نیروی انسانی کارآمد و باتجربه در قرارگاه پدافند هوایی صورت گیرد.

صاحب‌نظران و مدیران، همواره سعی می‌نمایند که عوامل مؤثر بر ترک پیش از موعد کارکنان را شناسایی نموده و از خروج نابه‌هنگام کارکنان، بویژه کارکنان متخصص، جلوگیری کنند. صاحب‌نظران مهمترین ابعاد نگهداشت منابع انسانی و پیشگیری از ترک زود هنگام کارکنان را روحیه و انگیزه کار (رضایت شغلی) و توانایی انجام کار تعریف نموده‌اند. (جهانگیری، ۱۳۸۷، ۳۷)

## مروری بر ادبیات تحقیق

### ترک خدمت

اصطلاح ترک خدمت در کتب علمی مدیریت، به معنی خروج داوطلبانه فرد از سازمان (تقاضای استعفا، تقاضای بازخرید، تقاضای بازنشستگی زودتر از موعد مقرر و تقاضای انتقال به سایر سازمان‌ها) آمده است. ترک خدمت به صورت یکباره و اتفاقی در فرد تجلی نمی‌کند؛ بلکه به صورت تدریجی این تمایل در فرد تقویت شده و به محض فراهم شدن بستر مناسب، فرد مبادرت به ترک خدمت خواهد کرد. ترک خدمت نیز با توجه به راه‌های قانونی رها شدن در سازمان‌ها، معمولاً به صورت‌های مختلف بروز و ظهور می‌کند. تقاضا برای ترک خدمت علاوه بر تحمیل هزینه‌گزارف، نشان دهنده نوعی انحراف از وضعیت تعادل در سازمان است.

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۷۳

به دلیل ضعف کارکردی و یا هر دلیل دیگر، اگر مدیریت حاکم بر سازمان با داشتن امکانات مناسب نتواند از کارکنان خود استفاده مطلوب نماید، به مرور زمان، ناامیدی و دلسردی و عدم رضایت شغلی بر کارکنان مستولی می‌گردد. فرد به منظور کاهش فشار روانی ناشی از عدم رضایت شغلی، به رفتارهایی چون کم‌کاری، غیبت فکری و بی‌تفاوتی و بعضاً ترک خدمت پیش از موعد دست خواهد زد. (کاملی، ۱۳۷۹: ۳۴)

موبلی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) تمایل به ترک خدمت را فرآیند فکر کردن، برنامه ریزی و قصد به ترک شغل تعریف کرده‌اند. (کاجر، ۵۰، ۱۳۸۹)

رایج‌ترین شیوه‌های تعدیل کارکنان و یا ترک خدمت پیش از موعد کارکنان از دیدگاه سازمان آجا عبارت است از:

۱) خاتمه‌ی خدمت دادن به کارکنان موقت.

۲) خاتمه‌ی خدمت دادن به کارکنان بالاتر از سن بازنشستگی.

۳) بازنشستگی زودرس.

۴) انتقال و مأمور کردن به سایر سازمان‌ها (شهلایی، ۱۳۹۱)

#### دیدگاه صاحب‌نظران درباره ترک خدمت

یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید تا زمانی که می‌توان کارمند پیدا کرد جابجایی کارکنان هیچ عیب و ایرادی ندارد. ولی اگر قرار باشد لایق‌ترین و باتجربه‌ترین افراد سازمان را ترک کنند و در جای دیگری مشغول به کار شوند در آن صورت چه خواهد شد؟ میزان بالای جابجایی کارکنان در سازمان‌ها به معنی این است که هزینه‌های مربوط به فرآیند گزینش و آموزش کارکنان بالا می‌رود. از آنجایی که جابجایی می‌تواند به این معنی باشد که چون کارکنان با تجربه و با معلومات سازمان را ترک می‌کنند، سازمان به ناچار مجبور است افراد دیگری را جایگزین آنان نماید و بدین ترتیب کارایی سازمان کاهش می‌یابد. (پی رابینز، ۱۳۷۸)

ترک خدمت پیش از موعد به دو بخش ترک خدمت اختیاری و اجباری تقسیم می‌شود. ترک خدمت اختیاری به دو گروه: الف) ترک خدمت تحت کنترل سازمان. ب) ترک خدمت خارج از کنترل سازمان تقسیم می‌گردد. صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی مواردی نظیر تعارض و تنش با مدیر و همکاران و پرداخت حقوق و مزایای بیشتر در جای دیگر و سازمان مناسب‌تر

<sup>۱</sup> . Mobley et al

را که منجر به ترک خدمت پیش از موعد می‌شود در گروه (الف) و مواردی نظیر نقل و انتقالات و تغییر تخصص و درخواست همسر را در گروه (ب) طبقه بندی می‌نمایند. ترک خدمت اجباری نیز به دو گروه: الف) تحت کنترل سازمان شامل مواردی مثل اخراج، تعدیل نیروی انسانی، انفصال موقت و دائم و بازنشستگی اجباری. ب) خارج از کنترل سازمان شامل بیماری طویل‌المدت، عوارض جسمانی یا روحی روانی حاد، فوت تقسیم می‌نمایند. (قدیریان، ۱۳۸۹)

در خصوص ترک خدمت اختیاری کارکنان در سازمان‌ها، دو دیدگاه موافق و مخالف وجود دارد. یک گروه از صاحب نظران معتقدند ترک خدمت اختیاری کارکنان برای سازمان مفید است. چرا که سازمان می‌تواند بخشی از کارکنان خود را که دارای عملکرد ضعیفی بوده، رها کند و با هزینه کمتری کارکنان جدید و با انگیزه و با دانش روز را جایگزین نماید. در مقابل مخالفان ترک خدمت معتقدند که ترک خدمت پیش از موعد کارکنان هزینه‌های گزافی بر سازمان تحمیل می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران فرآیند استخدام و آموزش کارکنان جدید، وقت‌گیر و هزینه‌بر است و به لحاظ تجربه پایین کارکنان جایگزین، بازدهی و بهره‌وری سازمان به شکل چشمگیری کاهش می‌یابد. (دینان، ۱۳۸۴)

#### رابطه رضایت‌شغلی و ترک خدمت

گینزبرگ<sup>۱</sup> و همکارانش، رضایت شغلی را به دو نوع مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند: رضایت درونی و رضایت بیرونی.

- ❖ رضایت درونی از دو منبع به دست می‌آید: اول، احساس لذت انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت و دوم، لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد.
- ❖ رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. مثل: شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما (مهداد، ۱۳۸۵).

توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک کار،... و تأثیر آن‌ها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می‌سازد. نارضایتی

<sup>۱</sup> E. Ginzberg

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۷۵.

شغلی می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش بخشی از شکایات‌ها، کارکردهای ناچیز، کاهش تولید، دشواری‌های انضباطی، کم‌کاری‌ها و دیگر مشکلات باشد. (صاحب الزمانی، ۱۳۷۶)

### رابطه استرس و ترک خدمت

استرس شغلی را می‌توان جمع شدن عامل‌های استرس‌زا در وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس‌زا بودن آن اتفاق نظر دارند. همچنین استرس شغلی به عنوان کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی شاغل، میزان بیش از حد خواست‌های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید. استرس یک مفهوم چند بعدی است و ساختاری کاملاً پیچیده و در هم تنیده دارد. از بعضی جهات، استرس یک فرآیند ادراکی است. بررسی منابع نشان می‌دهد بین استرس و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان ارتباط قوی وجود دارد. عمده تکنیک‌های مقابله سازمانی از دیدگاه منابع عبارتند از: (۱) تناسب شغل و شاغل. (۲) گسترش آموزش کارکنان و برنامه‌های راهبردی (۳) افزایش حس کنترل کاری. (رنдал، ۱۳۷۷)

با توجه به تحقیقات انجام‌شده، استرس شغلی کارکنان به طور مثبت با ترک خدمت کارکنان در ارتباط است. همچنین تاکنون ارتباط روشنی میان عملکرد، رضایت شغلی و استرس به صورت یکپارچه با سبک رهبری و ترک خدمت و آمادگی کارکنان پیدا نشده است. از طرفی دانش، تجربه و توانایی کارکنان در یک وظیفه خاص، اغلب بر روی اعتماد، تعهد و انگیزش و در نتیجه استرس و سلامتی اثر می‌گذارد. (چن، ۲۰۰۵)

### آسیب شناسی ترک خدمت کارکنان

در استخدام و گزینش، سه عامل فراست، ثبات احساسات و هوشیاری نقش تعیین کننده‌ای در انتخاب کارکنان دارند. به عنوان مثال، افراد مستعد و توانمند معمولاً شرایط را بهتر درک می‌کنند. افراد دچار آشفتگی روحی با القاء هیجانات روحی منفی به همکاران، محیط کاری را به شکست می‌کشانند.

هوشیاری شاخص خوبی برای شناسایی انضباط پذیری، وقت شناسی و وظیفه شناسی است و معمولاً در زمان کودکی شکل می‌یابد؛ از آنجا که افراد پیش از حد هوشیار و یا با هوشیاری کم برای ماندگاری در سازمان مناسب نیستند سنجش این ویژگی در زمان مصاحبه، در حیات و تداوم محیط‌کاری بسیار مؤثر است. عزت نفس، فروتنی، غرور و خودستایی از جمله

خصوصیاتی است که در دوران کودکی و نوجوانی شکل می‌پذیرد و شناسایی آن تأثیر مهمی در زندگی کاری کارکنان دارد.

خودشفیفتگی، از عوامل شکست‌های شغلی محسوب می‌شود، کارکنان خود شیفته خود را برتر، منحصر به فرد و خاص می‌دانند. آنان به طور ناپسندی توانمندی‌های خود را بزرگ جلوه می‌دهند و افرادی احساساتی و به شدت کینه جو هستند. از ویژگی‌های شخصیتی دیگر افراد خود شیفته بروز رفتارهای نامتعادل، هیجانی و تلون مزاجی است. آن چیزی که می‌تواند علت بی‌توجهی ایکاروس به نصایح پدر باشد؛ درواقع خودشیفتگی ایکاروس بود. این روحیه در محیط کاری باعث عملکرد ضعیف می‌شود و نتیجه آن که افراد کاملاً خود شیفته سازمان را رها می‌کنند. حتی در داخل سازمان به دلیل اینکه خود را بالاتر از ارزش فعلی می‌پندارند دائماً در صدد جابجایی هستند. افراد خود شیفته مانند ایکاروس دیر به اشتباهات خود پی می‌برند و یا از شهرت زیاد و یا از بی‌شهرتی رنج می‌برند.

#### ترک خدمت مجازی (فرد نامرئی)

ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می‌شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و فکر، اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند.

کلمات استعفاء، تعدیل، اخراج، انتظار خدمت و... واژه‌های تلخ هستند اما ترک خدمت مجازی بسیار تلخ‌تر و نگران‌کننده‌تر می‌باشد. زیرا در مورد مسائل بالا، تکلیف سازمان و کارکنان روشن بوده و سازمان از نبود فرد در محل خدمت اطلاع داشته و سازمان نوع فعالیت، حجم کار و به طور کلی اهداف و راهبرد خود را بر اساس نیروهای موجود باز طراحی و برنامه ریزی مجدد می‌نماید، لیکن در ترک خدمت مجازی، سازمان اطلاع ندارد که آیا کارکنان به رغم حضور فیزیکی و در استخدام سازمان بودن، واقعا در خدمت سازمان و تحقق اهداف و مأموریت‌های آن هستند و یا از نظر فکری در خدمت سازمان نیستند. (غفاری، عباس، ۱۳۸۹)

#### عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان

مهم‌ترین علل ترک در سازمان‌ها را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- ۱- شوک‌های کاری و استرس ناشی از آن همچون انتخاب همسر، دریافت ارثیه زیاد و هر نوع طرح و نقشه ذهنی قبلی برای ترک شغل و یا عواملی که باعث تخریب تصورات فرد گردیده است.

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۷۷

۲- کاهش شأن و منزلت کار در سازمان‌های بزرگ

۳- عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت

۴- خصوصیات و ویژگی‌های مدیران و ساختار سازمانی

۵- چالش به کارگیری ستاره‌ها (غفاری، عباس، ۱۳۸۹)

بطور کلی این علل را می‌توان در سه گروه (۱) عوامل فردی (۲) عوامل سازمانی (۳) عوامل محیطی طبقه‌بندی نمود.

### عوامل فردی

از جمله عواملی که در تشکیل و ابقای سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، اهداف فردی می‌باشد که قاعداً از ویژگی‌های فردی شاغل نشأت می‌گیرد. بدون توجه به اهداف و ویژگی‌های فردی، سازمان‌ها نمی‌توانند شکل بگیرند. ویژگی‌های فردی نظیر سن، سطح تحصیلات، روحیه و نگرش، تمکن مالی، تجربه و سابقه خدمتی، تعلقات جغرافیایی و ازدواج، در ایجاد سه وضعیت مبادله نقش بسزایی دارند. به همین علت، مطالعه سازمان‌ها با مطالعه‌ی نیازهای افراد و اهدافشان آغاز می‌شود. (جی هیکس، ۱۳۶۹)

### مؤلفه‌های عوامل فردی

#### الف - سطح تحصیلات

شواهد نسبتاً پایداری حاکی از این است که با ثابت نگه داشتن سطح شغل، میان تحصیلات فرد و خشنودی شغلی او (به ویژه خشنودی از درآمد) رابطه‌ای منفی وجود دارد. به عبارت دیگر، با تساوی سایر شرایط، هرچه سطح تحصیلات کارمند بیشتر باشد، رضایت شغلی او کمتر حس می‌شود. چرا باید این چنین باشد؟ می‌توان چنین استدلال کرد که هر چه سطح تحصیلات فرد بیشتر باشد گروهی که (گروه‌های مرجع) وی برای راهنمایی و چگونگی ارزشیابی پاداش‌های شغلی به آن می‌نگرد؛ بالاتر خواهد بود. (غفاری، عباس، ۱۳۸۹)

#### ب - سن

برخی اعتقاد دارند رابطه‌ای به شکل حرف (U) بین سن و روحیه و رضایت و عدم تمایل به ترک خدمت وجود دارد. با گذشت زمان و افزایش سن، به تدریج روحیه کارکنان تنزل می‌یابد؛ سپس مجدداً سیر صعود آغاز می‌کند. اما تحقیقات دیگری نشان می‌دهد که روحیه و سن مستقیماً با یکدیگر در ارتباط هستند. یعنی در صورت تساوی سایر شرایط، کارکنان

مسئولتر از روحیه و ماندگاری بالاتری در سازمان برخوردارند. فردریک هرزبرگ می‌گوید: کارمندی که درباره شغلشان توقعات واقع بینانه‌تری دارند، به نسبت کسانی که توقعشان واقع بینانه نیست، راضی‌تر هستند و شاید به این علت باشد که کارمند با بالا رفتن سن، به تدریج سطح آرزوهای خود را پایین می‌آورد و آنها را به سطح توانایی‌های خود می‌رساند. بدین ترتیب هرچه کارکنان مسئولتر و توقعشان واقع بینانه‌تر باشد؛ به همان نسبت راضی‌ترند. (کرمن، ۱۳۸۱)

#### ج - تمکن مالی

به نظر «بیکر» احتمال ماندگاری کارکنان رابطه مثبتی با حجم و اندازه‌ی سرمایه‌گذاری‌های آنان در سازمان دارد. همچنین سرمایه‌گذاری‌ها، فقدان فرصت‌های شغلی جایگزین، هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزین‌های شغلی کمتری برای آنها وجود دارد و یا از تمکن و استقلال مالی پایین‌تری برخوردارند، تعهد مستمر آنها به سازمان فعلی و عدم تمایل به ترک خدمت قوی‌تر خواهد بود. مطابق نظریه‌ی سلسله‌مراتبی مازلو، عامل نگهداشت کارکنان باتمکن مالی بالا، صرفاً نیازهای مادی نیست. اگر سازمان نتواند نیازهای ثانویه آنان نظیر موقعیت و منزلت اجتماعی را تأمین کند، این دسته از کارکنان، مبادرت به ترک خدمت پیش از موعد خواهند نمود. (تولایی، ۱۳۸۵)

#### د - تجربه و سابقه خدمتی

در طول مراحل اولیه استخدام، کارکنان جدید تمایل دارند از شغل خود خشنود باشند، این دوره شامل انگیزش و چالش برای کسب مهارت‌ها و توانایی‌هاست و ممکن است شغل به خاطر اینکه حالت تازگی دارد؛ جذاب به نظر برسد. این حالت خشنودی، با افزایش تجربه و سابقه خدمتی کاهش خواهد یافت. مگر آنکه کارکنان، اطلاعاتی حاکی از پیشرفت و رشد در شغل خود بیابند. دلسردی، بعد از چند سال، در شغل بروز می‌کند که اغلب با این احساس که «پیشرفت در سازمان خیلی کند است» همراه است. کارکنان با تجربه‌ی بالا اعتقاد ندارند، عملکرد شغلی منجر به پاداش خواهد گردید. احساس آنها از چالش‌ها، دلبستگی شغلی، تقلیل و تعهد سازمانی کمتری را نشان می‌دهد. (کران، ۱۹۷۸)

مارچ و سایمون (۱۹۵۸) معتقدند که وقتی سن و سابقه خدمت، در سازمان افزایش یابد؛ فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد محدود می‌شود. این کاهش آزادی فرد، ممکن است محبوبیت کارفرمای (سازمان) فعلی را افزایش دهد. (مرتضوی، ۱۳۷۲)



بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۷۹.

#### ه - روحیه و نگرش فردی

روحیه از دیدگاه روان‌شناسان عبارت است از عکس‌العملی عاطفی و ذهنی که شخص در باب محیط و کار خود دارد. بنابراین روحیه، نحوه‌ی برداشت افراد و گروه کارکنان از محیط سازمان است که ممکن است مثبت یا منفی باشد. کسی که دارای روحیه‌ی مثبت است؛ از وضع موجود راضی بوده و از لحاظ روحی در آرامش است. روحیه‌ی منفی از آن کسی است که ضمن نارضایتی از وضع فعلی، ناامیدی و بی‌اعتمادی در گفتار و کردار وی نمایان است. و این روحیه را چنین تعریف می‌کند. «روحیه کیفیتی است، نامحسوس و نمی‌توان آن را مشاهده کرد و جدا از سایر عوامل به بررسی آن پرداخت. ولی این کیفیت روحی را می‌توان از طریق مشاهده دقیق رفتار افراد، معین و مشخص کرد». (کریمی، ۲۹۵، ۱۳۷۳)

#### و - تعلقات وابستگی‌های جغرافیایی

تحقیقات نشان داده است کارکنان ایرانی به خانواده، محیط و زادگاه خود، وابستگی عاطفی شدیدی دارند. قرارگاه پدافند هوایی با توجه به گستردگی حوزه مأموریت و تجهیزات محور بودن و استقرار آن در نقاط گرمسیری و محروم، کارکنان آن در طول خدمت، مشمول نقل و انتقالات متعددی می‌گردند؛ که در فصل پنجم دستورالعمل نقل و انتقالات مصوب سال ۹۰ به شرح ذیل، به تفصیل بیان شده است. ماده نهم این دستورالعمل، مدت خدمت منطقه‌ای کارکنان را در طول ۳۰ سال به شرح ذیل بیان می‌کند:

الف: منطقه ۳ حداکثر ۱۰ سال به طور متناوب یا مستمر.

ب: منطقه ۲ حداکثر ۱۰ سال به طور متناوب یا مستمر.

ج: منطقه ۱ حداکثر ۱۰ سال به طور متناوب یا مستمر. (دستورالعمل نحوه نقل و انتقالات،

سال ۱۳۹۰)

#### ز - ازدواج

تاثیر ازدواج بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان از چندین جنبه قابل مطالعه است. نخستین و شاید مهمترین اثری که ازدواج و زندگی زناشویی برای کارکنان ایجاد می‌نماید، دخیل نمودن نظرات همسر در تصمیم‌گیری‌های مهم کاری از قبیل حضور و یا عدم حضور فرد در طرح نقل و انتقالات سالانه و یا نحوه زمان‌بندی امور کاری فوق‌العاده مانند اضافه‌کاری

و اعزام به مأموریت است. بدیهی است فرد مجرد از آزادی عمل بیشتری در مقایسه با فرد متأهل در این زمینه برخوردار است. از طرف دیگر، در فرد از طریق ازدواج یک فرهنگ متفاوت از آنچه تا کنون در زندگی و محل کار داشته در فرد نهادینه می‌شود. اگر فرهنگ وارد شده از طریق همسر، با آنچه که فرهنگ کاری فرد را می‌سازد، متفاوت باشد، بسیاری از مشکلات کاری و زناشویی برای فرد درگیر، ایجاد خواهد شد و چه بسا فرد، مجبور به ترک خدمت پیش از موعد گردد. (مرتضوی، ۱۳۷۲)

#### ح - تعهد سازمانی

از تعهد سازمانی تعاریف متعددی به عمل آمده است مانند: تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص یا تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان و یا باور قاطع به قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان.

شهید مطهری، تعهد را به معنی پابندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: "فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، ۳۱)" مودی و همکارانش "تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقررہ اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسانیدن فعالیت‌ها ضروری است و به خصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. (مجیدی، ۱۳۷۷) تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر: تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویش‌نمدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود. (الحسینی، ۱۳۸۰، ۳۰)

#### عوامل سازمانی

سازمان‌ها و مطالعه‌ی آنها می‌تواند بسیار بغرنج و پیچیده باشد. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند دارای جنبه‌های خرد و کلان باشند. سازمان از طریق پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه و قابل انعطاف و شایسته‌گزینی و تأمین امنیت کارکنان، باعث برانگیخته شدن فرد بصورت ذاتی می‌گردد؛ بطور کلی بین فرد و سازمان یک رابطه بده و بستان وجود دارد که به آن "رابطه مبادله" می‌گویند. بنابراین، ویژگی‌های مشترک عوامل سازمانی نظیر ساختار سازمانی، حقوق و دستمزد، امنیت شغلی و خط‌مشی سازمانی، مبتنی بر رابطه مبادله یعنی تأمین همزمان اهداف سازمانی و اهداف فردی می‌باشد. (جی هیکس، ۱۳۶۹)

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا. ۸۱.

## مؤلفه های عوامل سازمانی

### الف - ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. آن مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست؛ بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد. روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسؤلیت و تفویض اختیار، تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. به وسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسؤلیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسؤول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آن‌ها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند. (الوانی، ۱۳۷۸)

ابعاد ساختار سازمانی شامل اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطة نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی است؛ که اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از میان آن‌ها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. (الوانی، ۱۳۷۸)

### ب- حقوق و دستمزد

افراد دوست دارند سیستم پرداخت و سیاست ارتقای عادلانه، بدون ابهام و مطابق با انتظارات آنها باشد. با توجه به نوع شغل، سطح مهارت و میزان حقوقی که در آن جامعه پرداخت می‌شود، اگر میزان حقوق و مزایا معقول و عادلانه باشد، رضایت‌شغلی به بار خواهد آورد. در واقع، رمز اصلی در راه مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت‌شغلی در کل مبلغی که شخص دریافت می‌کند، نهفته نیست؛ بلکه این امر در گرو پنداشت، برداشت یا درکی هست که فرد، از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. (رابینز، ۱۳۸۵)

### ج - امنیت شغلی

امنیت شغلی عبارت است از حق تداوم اشتغال که معمولاً تا زمان بازنشستگی ادامه می‌یابد. (اوشانز، ۱۳۷۲)

احساس امنیت شغلی به حالتی گفته می‌شود که برآیند ارزیابی فرد، او را به این نتیجه هدایت می‌کند که عامل‌های امنیت شغلی وی را تهدید نمی‌کند و او می‌تواند در حال حاضر و آینده به تداوم اشتغال خود اطمینان داشته باشد.

کاب و کاسل در تحقیقات به این نتیجه رسیدند که کسانی که از دست دادن شغل خود را پیش بینی می‌کنند؛ به عبارتی احساس می‌کنند که شغل خود را از دست خواهند داد در مقایسه با زمانی که واقعاً شغلشان را از دست بدهند؛ تحت فشار روانی بیشتری قرار دارند. (اعرابی، ۷، ۱۳۷۸)

#### شایسته‌گزینی

یکی از دلایل نگرانی کارمند، این است که معمولاً در میان عواملی که در ترک خدمت پیش از موعد مهم هست؛ به امکان پیشرفت و ترفیعات رتبه بالایی می‌دهند. آنچه که در انتصاب و ترفیعات مهم است؛ ایده رفتار منصفانه است؛ کارکنان نمی‌خواهند که انتصاب و ترفیع آنها تضمین شود؛ بلکه صرفاً می‌خواهند؛ فرصت عادلانه‌ای به آنها داده شود. (شرترز، ۱۳۶۶)

شایستگان دارای چهار ویژگی یا سرمایه هستند:

۱- سرمایه‌های فکری: داشتن تخصص و دانش در زمینه‌ی مورد نیاز و توانایی بکارگیری دانش و درک پارادایم مناسب جهان امروز.

۲- سرمایه‌های عاطفی: عشق به کار و داشتن انگیزه‌های لازم برای انجام کار.

۳- سرمایه‌های اجتماعی: توانایی شرکت در کارگروهی و تیمی و برخورداری از مهارت‌های لازم در این زمینه.

سرمایه‌های اخلاقی: داشتن توانایی‌های اخلاقی و توانایی نگهداری از خود در برابر تباهی و فساد در زمینه‌های مختلف. (ملکی، ۴۰، ۱۳۸۴-۴۸)

#### ه- خطمشی‌های سازمانی

خطمشی (سیاست)، یک دستورالعمل کلی برای تصمیم‌گیری است و چارچوبی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند؛ ارائه می‌کند. این امر، برای مدیران مشخص می‌کند که چه تصمیماتی را می‌توانند بگیرند. بدین‌گونه، سیاست مسیر تفکر یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌کند؛ تا شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری آنها، با هدف‌های سازمان سازگار گردد یا منافاتی نداشته باشد. خطمشی‌ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست‌های کلی تا

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۸۳.

خط مشی‌های عمده یک بخش و خط مشی‌های کوچک در خور اجرا، در کوچک‌ترین واحد یک سازمان را در برمی‌گیرند (هارولد، ۱۷۷، ۱۳۷۴).

در خط‌مشی‌های مبتنی بر سبک وظیفه‌مداری، اصل کار، از نیروی انسانی مهم‌تر است. کار باید انجام شود. در مدیریت برگرفته از خط‌مشی وظیفه‌مداری اخذ هرگونه تصمیمی، به عهده رهبر یا مدیر است. او تصمیمات را به کارکنان ابلاغ می‌کند و از آنها انتظار دارد تصمیمات را اجرا کنند و از نظر سازمان و مدیر، کارکنان صرفاً وسیله‌ای برای تحقق هدف‌های سازمان می‌باشند. (رحیمی، ۱۳۸۵)

و- شرایط فیزیکی محیط کار

محیط کار منزل دوم کارمند است و چه بسا کارکنانی، عمده ساعات شبانه‌روز خود را در محیط کار به سر می‌برند. بنابراین، بدیهی است که محیط کار نیز بایستی همچون خانه، برآورنده حداقل نیازهای روحی و روانی افراد باشد؛ تا آنها ضمن کسب درآمد و ارتقای سطح دانش و مهارت حرفه‌ای خود، به خدمتی صادقانه و مؤثر بپردازند. وقتی کارمندی ساعات مفید روز خود را در محیط کار می‌گذرانند، برای وی محل کار تمیز و مرتب، تجهیزات کافی و مناسبی که در مکان مناسب، استقرار یافته باشد و کیفیت محیط کار (حرارت، رطوبت، سروصدا، بهداشت و ...) اهمیت زیادی دارد. حتی برای عده‌ای نزدیک بودن محل کار به محل سکونت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (محمدزاده، ۱۳۷۵)

### عوامل محیطی

عوامل محیطی، استانداردهای خاصی برای رفتار قابل قبول در سازمانی که در آن جامعه فعالیت می‌کنند؛ در نظر می‌گیرد. البته همه این استانداردها، جنبه قانونی ندارد؛ بلکه انتظاراتی است که جامعه از سازمان، در قبال محیط، انتظار دارد. به عنوان مثال، جامعه از سازمان انتظار دارد که حقوق عادلانه‌ای به کارکنان خود بپردازد. شاغل معمولاً سازمان خود را با سازمان‌های دیگر مقایسه می‌کند، اگر در میزان حقوق و مزایا، پایگاه اجتماعی، روابط کاری و نحوه رهبری و سرپرستی، امکانات کاری و ماهیت شغلی خود، احساس بی‌عدالتی نماید، نارضایتی شغلی و تمایل به ترک خدمت پیش از موعد در او افزایش خواهد یافت.

## مؤلفه های عوامل محیطی

### الف - موقعیت اجتماعی

موقعیت اجتماعی برگرفته از واژه Position به معنای موقعیت (از ریشه Posit به معنای قراردادن، ثابت کردن و فرض کردن) و Social از ریشه Socialize به معنای اجتماعی کردن می باشد. (آریان پور، ۵۸۳، ۱۳۸۵)

موقعیت اجتماعی، مقام و موضعی است که فرد در جامعه و در زمانی معین اشغال می کند. مفهوم موقعیت اجتماعی، در محاوره با پایگاه اجتماعی تطابق می یابد، اما مبهم تر از مفهوم پایگاه اجتماعی است. در واژه موقعیت اجتماعی، شرایط زمانی و مکانی و وجود همزمان نظام های گوناگون سازمان بندی در یک جامعه که موجب می شود هرکس بتواند در یک زمان چند پایگاه داشته باشد، مورد تصریح قرار نمی گیرد. در موقعیت اجتماعی، بیشتر شرایط عینی مد نظر است که شخص در درون آن دیده می شود. اما پایگاه اجتماعی، وضع و شرایطی را نیز که شخص خود را در آن می بیند می رساند. (بیرو، ۳۷۱، ۱۳۶۶)

به طور خلاصه، می توان عوامل تعیین کننده موقعیت اجتماعی را در چند عامل ۱. نیاکان یا اصل و نسب ۲. وضع تمکن مالی ۳. مفید بودن یا کارآمد بودن عملی فرد ۴. میزان و نوع تحصیلات ۵. خصوصیات بیولوژیکی ۶. سن فرد بیان کرد. (نیک گهر، ۷۰، ۱۳۶۹)

### ب- حقوق و مزایا و امکانات بیشتر

استفاده از پرداخت های مادی و رفاهی در سازمان ها، به منظور پاداش یک موضوع تقریباً عمومی است. ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان و وارد کردن آنها به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم های خلاق و بدیع، پاداش های گوناگونی را طلب می کند. تحقیقات نشان داد: افرادی که شغلی با حقوق بالاتر پیدا نکرده اند (یعنی توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، به طور قابل ملاحظه ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانی که مشاغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده از خود نشان دادند. افرادی که شغلی با بالاترین حقوق، دریافت کرده بودند (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می رسد؛ بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که ۱) توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخاب آنها وجود دارد. ۲) انتخاب اولیه را قطعی و غیر قابل تغییر می بینند؛ یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند. (رضائیان، ۱۳۸۷)

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۸۵.

#### ج- سبک سرپرستی و رهبری

از نظر مکتب مدیریت روابط انسانی، بهترین نوع مدیریت، رهبری ملاحظه کار می باشد. کارکنان، رضایت شغلی ناشی از رابطه‌ی خود با سرپرست را معمولاً با دو جنبه از رفتار سرپرست مرتبط می دانند: حمایت بین فردی، که اشاره به علاقه سرپرست به رفاه کارکنان دارد و حمایت فنی، به زمینه‌ای که سرپرست برای راهنمایی در زمینه فنی و امور مربوط به وظایف فراهم می آورد اشاره دارد. (کرمن، ۱۳۸۱)

#### د- ماهیت شغلی

هرچه تنوع در محتوای شغل بیشتر باشد؛ خشنودی افراد درگیر بیشتر است. ماهیت شغلی به عواملی مانند تنوع مهارت، هویت و اهمیت تکلیف به همراه استقلال و بازخورد خصوصاً برای کارمندان دارای نیاز بالا به «رشد» یعنی میل به چالش برانگیز و جالب بودن شغل، اشاره دارد. چنین به نظر می رسد که اگر شغل انسان تلاش بیشتر او را طلب کند، رضایت خاطر بیشتر خواهد شد. ظاهراً اگر در تلاش فرد نوعی هم‌آوردجویی وجود داشته باشد؛ آن فرد، احساس تعهد بیشتری به کار دارد و در آن بیشتر غرق می شود. یکی از پایدارترین یافته‌ها، این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد؛ خشنودی شغلی بیشتر است. علت این مسأله را می توان در این نکته جستجو کرد که اجتماع روی هم رفته به بعضی از مشاغل، ارزش بیشتری قائل است. (کرمن، ۱۳۸۱)

#### د- گروه کاری و روابط کاری

از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین علاقه‌مند به معاشرت است. بسیاری از افراد دوست دارند با دیگر افراد در شرایطی باشند که احساس تعلق نمایند و مورد قبول واقع شوند. برای اکثر کارکنان، کار علاوه بر تأمین نیازهای مادی، نیاز به تعامل اجتماعی آنان را نیز می تواند برآورده نماید. داشتن همکارانی که دارای روحیه و روابط دوستانه در سازمان هستند؛ نیز یکی از منابع ایجاد رضایت در کارکنان است. آرگایل اعتقاد دارد؛ برای کارکنان اروپایی، داشتن روابط خوب با مدیریت، قوی ترین پیش‌بینی کننده رضایت‌شغلی و ماندگاری در سازمان است. (آرگایل، ۱۳۸۷)

روابط کاری در ارتش جمهوری اسلامی ایران در قوانین و مقررات متعددی از جمله قانون ارتش، قانون مجازات جرائم نیروهای مسلح، آیین‌نامه انضباطی و آیین‌نامه مرخصی بیان شده است. برخی از این روابط کاری به شرح ذیل می‌باشد.

- استخدام و ادامه خدمت کارکنان منوط به تدین به دین اسلام، ایمان به انقلاب و نظام جمهوری اسلامی ایران، عدم عضویت در احزاب و گروه‌های سیاسی و عدم معروفیت به فساد اخلاقی و اعتیاد به مواد مخدر.
- درجه‌دارانی که دوره تخصصی را بگذرانند، به درجه ستوانسومی نایل می‌شوند. درجه‌دارانی که دوره سرپرستی را بگذرانند، به درجه ستوانیکمی نایل می‌شوند. دانش‌آموختگان دوره اول دانشگاه‌های افسری اجا (کاردانی) حداکثر به درجه سرهنگی نایل می‌شوند. دانش‌آموختگان دوره دوم دانشگاه‌های افسری، (کارشناسی) تا درجه سرتیپ دومی رشد خواهند کرد. کارکنانی که به درجه سرتیپ دومی نایل می‌شوند و دانشکده فرماندهی و ستاد را طی می‌نمایند یا مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر داشته باشند، حسب نیاز و با شرایطی به درجات سرتیپی، سرلشگری و سپهبدی نیز نایل می‌شوند.
- برای ترفیع، کارکنان باید، قبلاً یا همزمان با ترفیع، در شغل سازمانی بالاتر منصوب شده باشند.
- کارکنان از مرخصی استحقاقی و استعلاجی، اضطراری، بدون حقوق، تشویقی و عملیاتی برخوردارند. مدت مرخصی استحقاقی سالیانه یک ماه و در مناطق بد آب و هوا ۴۵ روز می‌باشد.
- اعمال چهار تنبیه: محرومیت از ترفیع، تنزیل درجه یا رتبه، معافیت از خدمت و اخراج، منوط به پیشنهاد فرمانده نیرو و تصویب هیئت‌های رسیدگی است.
- به جرائم مربوط به وظایف خاص نظامی و انتظامی نظامیان در دادگاه‌های نظامی رسیدگی می‌شود.
- لغو دستور فرماندهان و رؤسا، ترک محل نگهبانی و خوابیدن در حین نگهبانی، جرم محسوب می‌شود.
- به منظور روشن شدن ارشدیت بین کارکنان نیروهای مسلح در برخوردها و روابط سازمانی، قواعد و مقررات ارشدیت باید وجود داشته باشد.
- رعایت احترامات نظامی از طرف کارکنان نیروهای مسلح ضروری است.

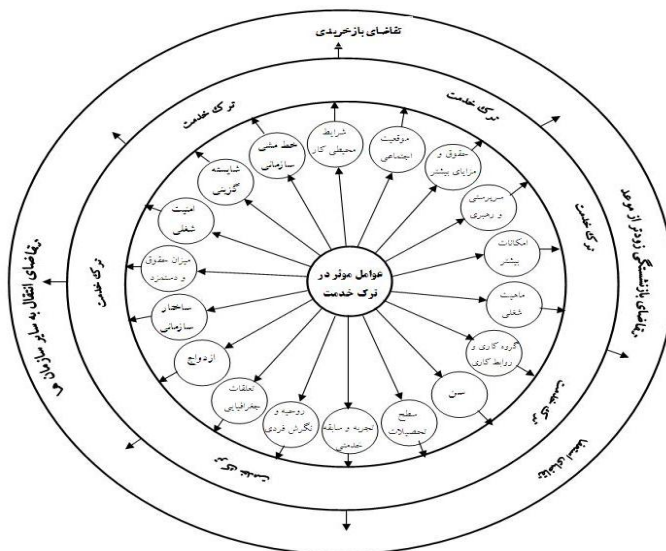


بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۸۷.

- حقوق و مزایای کارکنان نظامی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخت می‌شود. (شهبلائی، ۱۳۹۱)

### چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش ادبیات تحقیق، در این پژوهش برای اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی از مؤلفه‌های عوامل فردی، سازمانی و محیطی برگرفته از ادبیات تحقیق، مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعات میدانی استفاده شد که مدل مفهومی پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:



### سوال تحقیق

- ✓ آیا بین عوامل فردی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ✓ آیا بین عوامل سازمانی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ✓ آیا بین عوامل محیطی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ✓ احتمالاً بین عوامل فردی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.
- ✓ احتمالاً بین عوامل سازمانی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.
- ✓ احتمالاً بین عوامل محیطی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.

### طرح و روش تحقیق

این تحقیق با توجه به ماهیت از نوع تحقیق‌های کاربردی و از نظر روش تحلیل کیفی با رویکرد آمیخته می‌باشد که این روش، به ارزیابی ترکیب دو روش کمی و کیفی حاصل از جمع‌آوری داده‌های عوامل مؤثر در ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، به امید ایجاد بینش عمیق‌تر و گسترده‌تر در فرایند ارزشیابی می‌پردازد. روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای و میدانی بوده و محقق به منظور تبیین ادبیات تحقیق و مبانی نظری از بین کتب، اسناد و مدارک اقدام به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها نمود. محقق با مراجعه و مصاحبه با صاحب‌نظران و جامعه نمونه جهت آزمون فرضیات و استنباط از واقعیات جامعه مورد مطالعه از روش میدانی استفاده نمود. اطلاعات مورد نظر علاوه بر مطالعه اسناد و مدارک، از مصاحبه با جمعی از صاحب‌نظران آجا و جمعی از جانشینان زودتر از موعد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(ص) بدست آمده است. در راستای بررسی میزان تأثیر هر یک از عوامل (فردی، سازمانی و محیطی) زیر نظر اساتید، پرسشنامه‌ای شامل سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی تهیه شد. بخش اول این پرسشنامه، شامل ۶ سؤال شناسایی بود که به منظور افزایش سطح اعتبار و روایی تحقیق و شناخت جامعه نمونه تهیه و تدوین گردید. بخش دوم از ۵۰ سؤال تشکیل یافته بود که این سؤالات در ارتباط مستقیم با متغیرها تنظیم شده بود. همچنین تنوعی از سؤالات شناسایی، دانشی، وضعیتی و جهتی نیز در پرسشنامه به کار رفت.

در این تحقیق، برای ارتقا روایی پرسشنامه اسناد و مدارکی که به روش کتابخانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفته بود جهت تایید به رویت اساتید و صاحب‌نظران رسید. مصاحبه شونده‌گان از مدیران صاحب‌نظر در قرارگاه و مراکز معتبر دانشگاهی آجا که دانش و تجربیات بالایی در زمینه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت روابط نیروی انسانی دارند انتخاب گردیدند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه ۸ سؤال باز برای مصاحبه با صاحب‌نظران طرح و پاسخ‌های صاحب‌نظران

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۸۹.

در پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق، به صاحب نظران و افراد خبره، ارائه و سپس نظرات اصلاحی ایشان در پرسشنامه لحاظ گردید و به منظور افزایش روایی و رفع نواقص احتمالی پرسشنامه طراحی شده در حجم ۵۰ نسخه توزیع گردید و پس از جمع‌آوری به بررسی پرسشنامه‌ها پرداخته شد و تغییراتی در پرسشنامه به منظور افزایش روایی ایجاد گردید. در نهایت با استفاده از روش تصادفی طبقاتی ساده، پرسشنامه‌ها در قالب ۵۰ سؤال بین افسران و درجه‌داران و کارمندان توزیع شد.

به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و روش دو نیمه کردن یا تنصیف استفاده گردید. روش آلفای کرونباخ، یکی از متداول‌ترین روش‌های اندازه‌گیری اعتمادپذیری پرسشنامه است که بر اساس سازگاری درونی پرسشنامه شکل گرفته است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS20 میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. برای تفسیر ضریب آلفای کرونباخ می‌توان گفت هرگاه ضریب آلفای محاسبه شده بالاتر از ۰.۵۰٪ باشد پرسشنامه مربوطه پایایی قابل قبولی دارد. هرگاه بالاتر از ۰.۷۰٪ باشد، می‌توان گفت از پایایی قوی برخوردار است. از آنجایی که پرسشنامه حاضر در برگیرنده سه نوع پرسش (عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی) است، لازم بود که برای هر سه دسته از پرسش‌های ذکر شده، ضریب آلفای کرونباخ و روش تنصیف (دو نیمه کردن) اندازه‌گیری شود. ضریب آلفای کرونباخ و ضریب همبستگی به دست آمده از روش تنصیف<sup>۲</sup> پرسشنامه عوامل فردی، سازمانی و محیطی به ترتیب، ۸۱ درصد، ۷۹ درصد و ۸۷ درصد برآورد گردیده است و می‌توان گفت پرسشنامه، دارای پایایی و قابلیت اعتماد قوی می‌باشد. در مجموع، از آنجایی که میانگین ضریب آلفای کرونباخ و ضریب قابلیت اعتماد کل آزمون به روش دو نیمه کردن ۸۲ درصد می‌باشد، لذا در مجموع کل پرسشنامه دارای پایایی و قابلیت اعتماد قوی می‌باشد.

#### جامعه آماری و اندازه‌گیری نمونه

به علت پرهزینه بودن و عدم دسترسی به کلیه کارکنان، محقق از جامعه آماری تقریبی مورد مطالعه ۱۰۰ نفر را به عنوان نمونه از طریق فرمول کوکران به صورت طبقاتی تصادفی

---

1 . cronbach's Alpha coefficient

2 . Split half

ساده انتخاب نمود. جدول (۱) بیانگر گروه‌های شرکت کننده و تعداد نمونه آماری پژوهش می باشد.

جدول (۱): حجم نمونه.

طبقه آماری	حجم جامعه	حجم گروه نمونه	درصد گروه نمونه به حجم جامعه
افسر	۸۵۰	۴۰	۰.۴۷۲
درجه دار	۱۱۰۰	۵۲	۰.۴۷۳
کارمند	۱۵۰	۸	۰.۰۵۴
جمع	۲۱۰۰	۱۰۰	٪۱۰۰

### تحلیل داده‌های تحقیق و آزمون فرضیات

برای آزمون فرضیات به طور عمده از دو روش آمار پارامتریک و ناپارامتریک استفاده شده است. دلیل استفاده از آزمون پارامتریک، کیفی بودن پاسخ سوالات تحقیق و مقیاس استفاده شده در پرسشنامه بود که با استفاده از طیف لیکرت مقادیر کیفی در بازه خیلی کم تا خیلی زیاد قرار گرفته‌اند.

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) پرداخته است. در این پژوهش سه فرضیه اصلی مطرح شد:

۱. احتمالاً بین عوامل فردی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.

۲. احتمالاً عوامل سازمانی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.

۳. احتمالاً عوامل محیطی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد.

همانطوری که تحلیل داده‌ها نشان داد هر سه فرضیه این تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. جهت به دست آوردن عدد خی ۲ از فرمول ذیل استفاده گردید.

$$\chi^2 = \sum (O - E)^2 / E$$

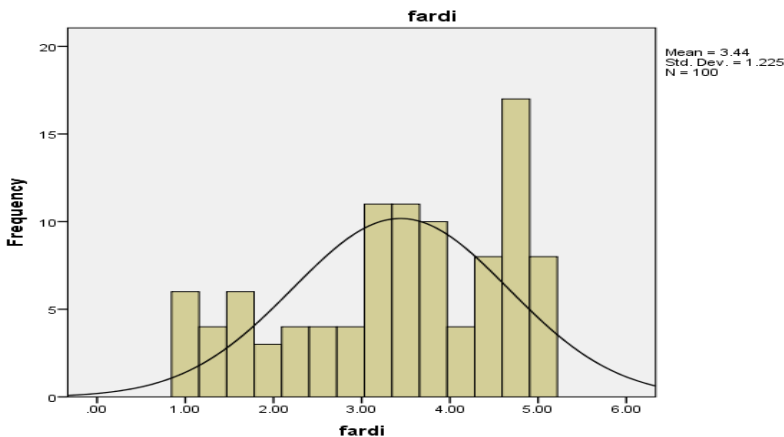
(عدد بدست آمده در جدول)  $a = 9/488 \iff 5-1 = 4$

مطابق نتایج بدست آمده، عدد مربوط به آزمون خی ۲ فرضیه اول یعنی تأثیر عوامل فردی بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، ۱۰/۵۶ بدست آمد و این نشان دهنده اثبات فرضیه نخست می باشد و مشخص شد که بین عوامل فردی و تمایل به ترک خدمت پیش از موعد

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۹۱.

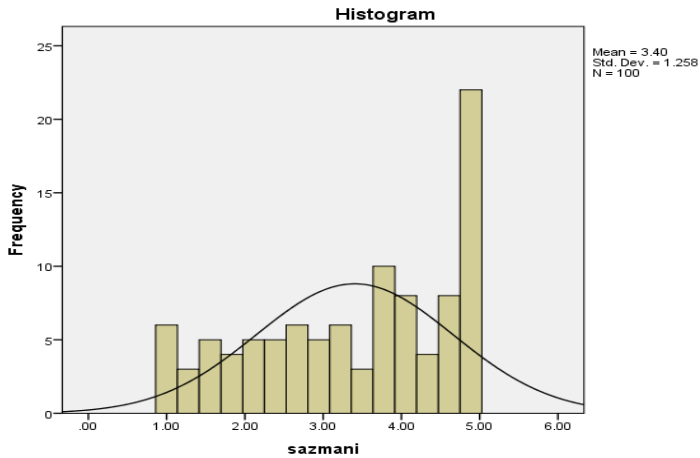
کارکنان قرارگاه، رابطه معنی داری وجود دارد. نمودار توزیع فراوانی ذیل نشان می دهد که این فرضیه دارای چولگی به راست می باشد.

نمودار (۱): نمودار هیستوگرام عوامل فردی



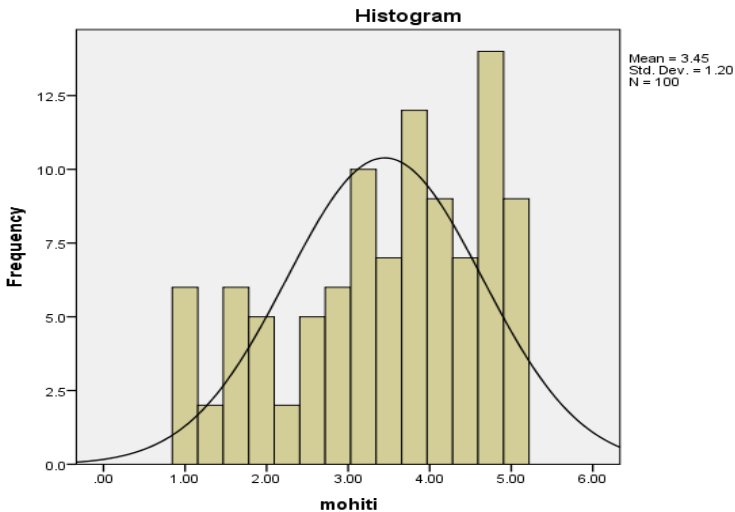
عدد مربوط به آزمون خی ۲ فرضیه دوم یعنی تأثیر عوامل سازمانی بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان، ۱۰/۸۸ بدست آمد و این نشان دهنده اثبات فرضیه دوم می باشد و مشخص شد بین عوامل سازمانی با ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد. جدول ذیل بیانگر این موضوع است. نمودار توزیع فراوانی ذیل نشان می دهد که این فرضیه دارای چولگی به راست می باشد.

نمودار ۲: نمودار هیستوگرام عوامل سازمانی



عدد مربوط به آزمون  $\chi^2$  فرضیه سوم یعنی تأثیر عوامل محیطی بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان،  $10/79$  بدست آمد و این نشان دهنده اثبات فرضیه سوم می باشد و مشخص شد بین عوامل محیطی با ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معنی داری وجود دارد. جدول ذیل بیانگر این موضوع است. نمودار توزیع فراوانی ذیل نشان می دهد که این فرضیه دارای چولگی به راست می باشد.

نمودار ۳: نمودار هیستوگرام عوامل محیطی



بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۹۳

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پرسشنامه نشان می‌دهد ۶۹ درصد از پرسش شوندگان، میزان تحصیلات را در تمایل به ترک خدمت مؤثر دانستند و ۴۴ درصد از این گروه نمونه، افزایش سن را در تمایل به ترک خدمت مؤثر می‌دانستند و از آنجایی که ۴۶ درصد، افزایش سن را به میزان متوسط به پایین در ترک خدمت مؤثر دانستند، نمی‌توان به وضوح گفت، افزایش سن تا چه حد، بر ترک خدمت مؤثر می‌باشد. ۵۸ درصد از پرسش شوندگان، افزایش تجربه و سابقه کاری را در ترک خدمت پیش از موعد مؤثر می‌دانند. ۸۴ درصد از پرسش شوندگان معتقد بودند اگر در جای دیگر، کار بهتری به آنها پیشنهاد گردد، ترک کردن سازمان را صحیح می‌دانند. دیدگاه همسران پرسش شوندگان تأثیر معناداری در مورد ترک خدمت شوهرانشان نداشت. ۵۵ درصد از پرسش شوندگان معتقد بودند ساختار سلسله مراتبی سازمان به اندازه زیاد و خیلی زیاد تمایل به ترک خدمت پیش از موعد را در آنان تقویت می‌کند. ۸۱ درصد از پرسش شوندگان عادلانه بودن حقوق و دستمزد را به اندازه زیاد و خیلی زیاد در کاهش تمایل به ترک خدمت پیش از موعد مؤثر می‌دانند. ۵۴ درصد از پرسش شوندگان معتقد بودند افزایش امنیت شغلی به میزان زیاد و خیلی زیاد در کاهش تمایل به ترک خدمت پیش از موعد مؤثر است. ۶۶ درصد از گروه نمونه معتقد بودند عدم وجود امکانات رفاهی مناسب در محل کار به میزان زیاد و خیلی زیاد در تقویت تمایل به ترک خدمت پیش از موعد آنان مؤثر است. ۶۳ درصد از پرسش شوندگان معتقد بودند نگرش آحاد جامعه به شغلشان به میزان زیاد و خیلی زیاد، باعث تقویت تمایل به ترک خدمت پیش از موعد می‌گردد. ۶۵ درصد از گروه نمونه معتقد بودند عدم جذاب بودن شغلشان به میزان زیاد و خیلی زیاد، باعث ترک خدمت پیش از موعد می‌گردد. ۷۳ درصد از گروه نمونه مواجه شدن با گروه‌های کاری را که زیرکانه به دنبال خرده‌گیری و اشکال‌تراشی از آنان می‌باشند به میزان زیاد و خیلی زیاد موجب تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان می‌دانستند. استمرار و تکراری بودن شغل نیز از دیگر عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد می‌باشد. بطوریکه ۵۴ درصد از گروه نمونه به این امر صحنه گذاشتند. ۷۵ درصد از گروه مورد مطالعه معتقد بودند اگر کاری مشابه با حقوق بیشتر به آنها پیشنهاد گردد، تمایل به ترک خدمت در آنها تقویت می‌گردد. ۶۸ درصد از گروه نمونه اعتقاد داشتند، وجود امکانات بیشتر در سازمان‌های دیگر، به میزان زیاد و خیلی زیاد در ترک خدمت پیش از موعد آنها تأثیرگذار می‌باشد. ۷۱ درصد از این گروه، روابط ناشی از

رئیس و مرئوسی را نمی‌پسندیدند. ۶۸ درصد از گروه نمونه به میزان زیاد و خیلی زیاد، عدم رسیدگی به مشکلات خانوادگی توسط سرپرستان را در تقویت تمایل به ترک خدمت پیش از موعد، مؤثر می‌دانستند. بیش از ۷۰ درصد از پرسش شونده‌گان، محیط کاری که بین کارکنان محبت و یکپارچگی وجود دارد و بین کارکنان ارتباط و روابط کاری دوستانه، حاکم است؛ به میزان زیاد و خیلی زیاد می‌پسندیدند.

می‌توان از تأثیرگذارترین سنجه‌های عوامل فردی را در ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خام الانبیاء (ص) به " دور شدن از زادگاه اصلی (تعلقات جغرافیایی) با فراوانی وزنی (۴/۳۳ از ۵) و پیشنهاد برای کار بهتر در صورت ترک سازمان (تعهد سازمانی) با فراوانی وزنی (۴/۳ از ۵)" اشاره نمود .

از میان سنجه‌های عوامل سازمانی در ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) "ناعدالانه بودن حقوق و دستمزد" با فراوانی وزنی (۴/۳۱ از ۵) و "جو حاکم بر سازمان" با فراوانی وزنی (۴/۰۷ از ۵) از وزن بالاتری برخوردار است .

از بین عوامل محیطی، عدم وجود روابط کاری و ارتباط دوستانه با سایر همکاران با میانگین (۴/۱۶ از ۵) و دریافت حقوق و مزایای بیشتر در ازای کار مشابه در یک سازمان دیگر (۴/۰۲ از ۵) که بیشترین تأثیر را بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه دارد.

بر اساس یافته‌های ناشی از مبانی نظری و نتایج و یافته‌های تحلیلی اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه، پرسشنامه و عملیات میدانی، می‌توان نتایج پژوهش حاضر را به شرح ذیل ارائه نمود:

۱- بین سن از عوامل فردی و تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان در قرارگاه پدافند هوایی ارتباط معنادار و معکوسی وجود دارد و با افزایش سن، تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد.

۲- نتایج تحقیق نشان می‌دهد، بین سابقه خدمتی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه، رابطه مستقیم وجود دارد. به طوری که هر چه سابقه و تجربه کاری افزایش یابد، تمایل به ترک خدمت نیز، بیشتر می‌شود. در حالی که مطالعه منابع و تحقیقات مشابه نشان می‌دهد که با افزایش سابقه و تجربه کاری به علت محدودیت‌های حاصل، تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد.



بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا. ۹۵.

- ۳- بین دور شدن از موطن اصلی (تعلقات جغرافیایی) و تمایل به ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه مستقیم وجود دارد. به طوری که هر چه فرد در محلی دورتر از زادگاه خود مشغول به کار گردد، تمایل به ترک خدمت در وی بیشتر می‌شود.
- ۴- بین ناعادلانه بودن حقوق و مزایا و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه، رابطه معکوس وجود دارد. بطوری که هر چه حقوق و مزایا ناعادلانه‌تر گردد، ترک خدمت بیشتر می‌شود.
- ۵- بین امنیت شغلی و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه معکوس وجود دارد. بطوری که با افزایش امنیت شغلی، تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد. در حالی که مطالعه منابع نشان می‌دهد در کارکنان استخدام دائم، رابطه معنی‌داری در این زمینه وجود ندارد.
- ۶- بین رسیدگی به مشکلات فنی و خانوادگی توسط سرپرست و ترک پیش از موعد کارکنان قرارگاه، رابطه معکوس وجود دارد. به طوری که، هر چه توسط سرپرست، رسیدگی به مشکلات فنی و خانوادگی کم شود، ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه بیشتر می‌شود.
- ۷- بین وجود امکانات رفاهی بیشتر در سایر سازمان‌ها و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه، رابطه مستقیم وجود دارد. به طوری که، با افزایش امکانات رفاهی سایر سازمان‌ها و مقایسه کارکنان با سازمان‌های موازی، ترک خدمت پیش از موعد بیشتر می‌شود.
- ۸- بین استمراری و تکراری بودن شغل و ترک خدمت پیش از موعد کارکنان قرارگاه رابطه مستقیم وجود دارد. به طوری که هر اندازه شغل تکراری‌تر و یکنواخت‌تر باشد، ترک خدمت نیز بیشتر می‌شود.

#### منابع:

- آمسترانگ، مایکل "راهبردهای مدیریت منابع انسانی، رویکرد کلی کسب و کار" ایبلی، خدایار موفق، حسن، مترجمان جهانگیری، علی، مهرعلی، امیر هوشنگ، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۹، سال ۱۳۹۰

- جهانگیری، علی، مهرعلی، امیر هوشنگ، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۹، سال ۱۳۸۹
- دینان، غلامرضا، "نقش روابط عمومی در تنش زدایی" مجله مدیریت بانک ملی، ۱۳۸۸
- رندال، آر، راس، الیزابت، ام آلتمایر "استرس شغلی" ترجمه غلامرضا خواجه پور، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۹
- غفاری، عباس "ترک خدمت مجازی عاملی موثر در ناکارآمدی سازمان ها" موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، ۱۳۸۹
- صاحب الزمانی، محمد، بررسی رضایت شغلی اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۱۳۸۶
- کاملی، محمد جواد، بررسی عوامل موثر بر ترک خدمت برخی از کارکنان ناجا "معاونت پژوهشی دانشگاه علوم انتظامی" ۱۳۸۹
- مهداد علی، "متون روانشناسی صنعتی"، انتشارات جنگل، ۱۳۹۰

- Allameh Muhammad Baqir Majlesi, Bahar al Anvar, Astan-e Qods Publications , Volume 8, p. 32
- Jahangiri , Ali , Mehrali, Amir Hooshang, Identification and prioritization of factors affecting the maintenance of expert staff , Iranian Defense Industries Organization, Research Letter of Human and Social Sciences, Exclusive Issue on Management, Year 8, No, 29, Summer 2008
- Kameli , Mohammad Javad , A study of factors affecting the termination of employment service by some of the staff of Law Enforcement Forces of Islamic Republic of Iran, Office of Deputy for Research , IRI Police University (IRIPU) , 2000
- Kacher Bruce Schneier Adam, Translator, Legziyan Mohammad , 30 Reasons Employees Hate Their Managers, Danesh Pajoo Publications , 2010
- Shahlayee Naser, Strategies of strategic management of human resources , Publications of Iranian Army's Command and General Staff College , 2012
- P. Robbins Stephen, Organizational behavior: concepts , theories ,applications , translated by Ali Parsaeiyan , Seyed Mohammad Aarabi , 2<sup>nd</sup> Edition , Office of Cultural Researches, 1999

بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا.. ۹۷.

- Dinan , Gholamreza , The role of public relations in détente , Journal of Management of Bank-e Meli , 2005
- Mahdad Ali , The texts of industrial psychology, Jangal Publications , 2006
- Saheb al Zamani , Mohammad, A study of job satisfaction of full time faculty members of Islamic Azad University located in Tehran, A Master's thesi , Tehran, Islamic Azad University , Central Tehran Branch, 1997
- 10.Randall R Ross, Elizabeth M. Altmaier, Stress at Work , Translated by Gholamreza Khajehpour , Tehran, Industrial Management Organization , 1998
- Ghafari Abbas, A virtual service separation as an effective factor on inefficiency of organizations, Institute for Productivity and Human Resource Studies , 2010
- J. Hicks, Herbert, C. Ray Goult ,Translated and Complied by Eng. Gouel Kohan, Etelaat Institute, 1990
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall, and Beckhard, Richard, The Organization of the Future , Translated by Amini Fazlolah , First Volume, Fara Publications , 1999
- Kerman A. K. Industrial and Organizational Psychology , Translated by Hossein Shokrkon , Tehran, Printing and Publication Organization of Islamic Culture and Guidance Ministry , 2002
- Tavalayea , Rooholah , Bagheri, Moslem, A study of the effect of organizational commitment on organizations performance, Bimonthly Scientific –Extension Journal of Police Human Development
- Mortazavi , Mehdi , Human Force Productivity, A study of job satisfaction , organizational commitment and job security , Management Studies , No1, 3<sup>rd</sup> Term , Tehran, Allameh Tabatabaei University , 1993
- Karimi Yousef , Social Psychology , Tehran, Besat , First Edition , 1994
- Alhoseini Mahmoud , Organizational Dynamism , Bahaiyeh Publicaitons, 2001