



Employee Separation Management (ESM) Model For Iranian Public Organizations

Document Type : Research-Survey

Seyed Mohammadreza Torabipour

Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: Torabipour@iauh.ac.ir

Reza Taghvaei

***Corresponding author:** Assistant Professor. Department of Public Administration, Tuyserkan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran.
E-mail: Taghvaei_reza@iauh.ac.ir

Kambiz Hamidi

Assistant Professor. Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: Hamidi@iauh.ac.ir

Abstract

The separation of efficient and experienced employees may lead to substantial losses for an organization. Regarding direct and indirect costs of employee separation and the importance of employee role on an organization's performance, this research proposes a novel Employee Separation Management (ESM) model with a focus on public organizations by using a mixed approach. Therefore, in this practical-exploratory research, data were collected through interviews and questionnaires. In the qualitative phase, 18 semi-structured interview rounds have been carried out with experts and managers of presidential administration by using the Snowball sampling method and the conceptual framework of the ESM model has been developed based on a thematic analysis. In the quantitative phase, after determining the statistical sample size by using the "Hair" method, 200 questionnaires were distributed among the statistical population and the proposed model has been validated based on the Structural Equation Modeling using the partial least squares approach. Environmental conditions, strategies, organizational, and contextual factors as well as behavioral aspects and human resource functions are found to be the key dimensions of the ESM model that may have individual, organizational, and social impacts. With a GOF value of 0.772, the Structural Equation Modeling indicates validity and strong modeling fit for the outcomes of the proposed model.

Keywords: Employees Outplacement, Employees Separation Management, Separation Costs, Volunteer and Un-Volunteer Separation.

Citation: Torabipour, S.M.R, Taghvaei, R., & Hamidi, K. (2022). Employee Separation Management (ESM) Model For Iranian Public Organizations. *Public Organizations Management*, 10(2), 155-174. (In Persian)

((DOI): 10.30473/IPOM.2022.61169.4469

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.2.9.0

Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 10, No 2, (Series 38) Apr-Jun 2022, (155-174)

Received: (2021/Oct/08)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





طراحی الگوی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: سازمان تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری)

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

سید محمدرضا ترابی‌پور

دانشجو دکتری، گروه مدیریت دولتی (منابع انسانی)، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

E-mail: Torabipour@iauh.ac.ir

رضا تقوایی

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.

E-mail: Taghvaei_reza@iauh.ac.ir

کامبیز حمیدی

استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

E-mail: Hamidi@iauh.ac.ir

چکیده

خروج کارکنان با تجربه و کارآمد می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان وارد نماید. با توجه به هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم انفصال کارکنان و اهمیت نقش کارکنان در عملکرد سازمان‌ها، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی "مدیریت انفصال کارکنان" در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. از این رو، پژوهش حاضر از انواع کاربردی-اکتشافی بوده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه و پرسشنامه است. در بخش کیفی ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان نهاد ریاست جمهوری با روش نمونه‌گیری گلوله برفی (زنجیره‌ای) و بر مبنای قاعد "اشباع نظری" انجام شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون الگوی اولیه "مدیریت انفصال کارکنان" حاصل شد. در مرحله کمی نیز پس از تعیین حجم نمونه آماری از طریق جدول "هر"، پرسشنامه اعتبارسنجی در بین ۲۰۰ نفر از کارکنان نهاد ریاست جمهوری توزیع و الگوی مذکور به وسیله مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد ارزیابی قرار گرفت. شرایط محیطی، راهبردها، عوامل سازمانی و زمینه‌ای، عوامل رفتاری و کارکردهای منابع انسانی ابعاد الگوی مدیریت انفصال کارکنان را تشکیل داده و بر ایجاد پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی موثر هستند. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، اعتبار الگوی استخراج شده را تأیید کرد. به نحوی که مقدار برازش کلی الگو (GOF) برابر با ۰/۷۷۲ محاسبه شد که نشان از برازش کلی قوی دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت انفصال کارکنان؛ انفصال از خدمت داوطلبانه و غیرداوطلبانه؛ هزینه‌های انفصال از خدمت؛ جایابی کارکنان مازاد.

استناد: ترابی‌پور، سید محمدرضا؛ تقوایی، رضا و حمیدی، کامبیز (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: سازمان علمی تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری). *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۲)، ۱۶۴-۱۴۷.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2022.61169.4469
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.2.9.0

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی
دوره ۱۰، شماره ۲ (پیاپی ۳۸)، بهار ۱۴۰۱، (۱۴۷-۱۶۴)
تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۷/۱۶)
تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

مقدمه

در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. امروزه با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند (طوطیان اصفهانی، مهرآرا و کلانتری، ۱۳۹۸). در این راستا، عرصه مدیریت در جهان امروز دستخوش تحولات و تغییرات پرشتاب و پیچیده شده و پیرو آن مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نیز به سهم خود با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شده است و به سبب این تغییرات مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی برای پاسخگویی به نیازهای سازمانی باید به چشم‌اندازها، سیاست‌ها، راهبردها و رویه‌های نوین بیندیشند (تقوایی، ۱۳۹۵). زیرا، منابع انسانی کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمانی بوده و ایده‌های جدیدی را برای نوآوری و شکوفایی در محصولات و خدمات فراهم می‌نماید. بنابراین، در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آید و در شرایطی که دیگر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می‌شود، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه‌اند (غلامی، ۱۳۹۶). در این شرایط، ثبات نیروی کار یک استراتژی رقابتی قوی به شمار رفته و حتی در آینده قابل‌پیش‌بینی، نقش حیاتی‌تری ایفا خواهد کرد. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به عمل آورد، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه انفصال^۱ افراد سازمان فراهم می‌شود (کرم‌پور، احمدی، صفری و اسداللهی، ۱۳۹۲؛ ماتسوموتو و گوپال^۲، ۲۰۱۹؛ گورا^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). عموماً، انفصال کارکنان به دو شکل متفاوت شامل داوطلبانه و غیرداوطلبانه تقسیم می‌شوند. انفصال داوطلبانه هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندی تصمیم می‌گیرد به دلایل شخصی یا حرفه‌ای رابطه خود را با سازمان خاتمه دهد. این تصمیم می‌تواند به دلیل یافتن یک شغل بهتر، اختصاص زمان بیشتر برای خانواده و اوقات فراغت صورت

بگیرد (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶؛ گائو^۴، ژانگ و ژانگ^۵، ۲۰۱۸؛ افسر^۶، شاه‌جهان و شاه، ۲۰۱۸). انفصال غیرداوطلبانه نیز هنگامی اتفاق می‌افتد که مدیریت تصمیم بگیرد رابطه خود را با کارمند به دلایلی همچون ضرورت‌های اقتصادی، تناسب ضعیف بین کارمند و سازمان، موارد انضباطی و ... خاتمه دهد. از طرفی مواردی همچون بازنشستگی، فوت، از کارافتادگی که کارمند در بروز آن‌ها نقشی ندارد، نیز در زمره انفصال‌های غیرداوطلبانه قرار می‌گیرند که در این رابطه سازمان‌ها می‌بایست تمهیداتی را به‌منظور پرکردن جای خالی آن‌ها فراهم نمایند (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶). از این‌رو، واژه‌هایی مانند استعفا، تعدیل نیروی انسانی بدون برنامه‌ریزی دقیق، اخراج، انتظار خدمت و مانند این‌ها، وقایع تلخ زندگی کاری سازمان‌های امروزی است که هریک چالش‌های خاص خود را به همراه خواهد داشت (کرم‌پور، احمدی، صفری و اسداللهی، ۱۳۹۲). بنابراین، سازمان‌هایی که خوب مدیریت می‌شوند درصدد هستند 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 می‌تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد کرده و خسارت‌های جبران ناشدنی بر پیکره و ساختار مدیریتی و اجرایی سازمان وارد آورد (عبدالحسین‌زاده و لطیفی، ۱۳۹۶). بدترین و جبران‌ناپذیرترین حالت ممکن این است که سازمان کارکنان بی‌تجربه اما با استعداد را جذب کرده، آموزش‌های بدو استخدام و حین کار را به آن‌ها ارائه کند، هزینه‌های کسب تجربه و آموزش این کارکنان را متحمل شود و پس از پختگی و بلوغ سازمانی، آن‌ها را به همراه بخشی از دارایی‌های سازمان مانند تجارت کسب شده، داده‌ها و اطلاعات از دست داده و سازمان‌های رقیب آن‌ها را جذب کنند. به همین دلیل غفلت از انفصال کارکنان می‌تواند هر سازمانی را تا مرز نابودی پیش ببرد (تقی‌زاده، پهلوانی و هجر، ۱۳۹۷). در این شرایط، برنامه‌ریزی نیروی انسانی که موضوعات متنوع، جذاب و در عین حال پیچیده‌ای را شامل می‌شود، نقش ویژه‌ای را ایفا خواهد کرد (احمدی، فاضلی و فقیه، ۱۳۹۲). براساس گزارش‌ها رسمی، در حال حاضر در سازمان‌های دولتی ایران نزدیک به حدود ۴ میلیون نفر اشتغال دارند که حدود ۲

4. Gao
5. Zhang & Zhan
6. Afsar

1. Separation
2. Matsumoto & Gopal
3. Guerra & et al

خللی وارد نشود و از سوی دیگر انجام اقدامات ضروری مانند جابجایی^۱ پیرامون وضعیت شغلی آینده و شئون اجتماعی آن دسته از کارکنان مازادی که به واسطه تعدیل غیرانضباطی (اخراج) سازمان را به اجبار ترک می‌نمایند نیز حائز اهمیت است و می‌بایست از منظر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها مورد توجه تصمیم‌گیران و تصمیم‌گیران واقع شود تا کارکنان باقی‌مانده در سازمان از صدمات روانی ناشی از این رویداد در امان باشند.

با عنایت به مطالب مطروح، پس از بررسی پیشینه پژوهش آنچه در رابطه با انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان یک نارسایی بیشتر خودنمایی می‌کند، محدود بودن پژوهش‌های انجام شده در این حوزه است که عمدتاً بر روی تأثیر یک عامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، نارضایتی‌های شغلی، عوامل انضباطی بر انفصال کارکنان در یک وزارتخانه و یا سازمان خاص پرداخته و متمرکز شده است. بنابراین، با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود و عدم وجود یک الگو منسجم و یکپارچه در موضوع مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی، به منظور شناسایی و درک عوامل تأثیرگذار و شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و جانمایی آن در قالب یک الگو، در این پژوهش به ارائه الگو "مدیریت انفصال کارکنان" در سازمان‌های دولتی، پرداخته خواهد شد.

مبانی نظری

موضوع انفصال از خدمت کارکنان مشکلی است که سازمان‌ها برای مدت زیادی است که با آن مواجه هستند و مهم‌ترین پیامد آن از دست دادن نیروی انسانی، دانش، مهارت و توانایی کارکنانی است که سازمان را ترک کرده‌اند. درواقع، انفصال از خدمت کارکنان یعنی تعداد افرادی که سازمان را در یک مقطع زمانی خاص ترک می‌کنند و نرخ آن نیز از تقسیم تعداد افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند به تمامی افراد درون سازمان محاسبه می‌شود. در این رابطه، هدف این نیست که انفصال از خدمت به صورت کلی از سازمان ریشه‌کن شود، بلکه مقداری از آن در سازمان مهم است. درواقع، سازمان‌هایی که خوب مدیریت شده‌اند درصد هستند میزان ترک مشاغل خود را نظارت و دلایل این رویداد را شناسایی و مدیریت کنند. هدف از این کار، کاهش میزان ترک مشاغل و هزینه‌های مربوطه است. هزینه‌های ترک شغل برای جایگاه‌های بسیار حرفه‌ای می‌تواند بسیار بالا باشد (تقوایی، شجاع صفت و واقفی شجاع، ۱۳۹۶).

میلیون و ۲۷۶ هزار کارمند در دستگاه‌های اجرایی و حدود ۲ میلیون نفر نیز در دستگاه‌های نظامی، انتظامی و امنیتی مانند وزارت دفاع، ارتش، سپاه، ناجا اشتغال دارند. در سال‌های اخیر نیز استخدام‌های بی‌رویه و در برخی اوقات غیرقانونی و غیراصولی به بدنه دولت به واسطه برخی از فشارهای اجتماعی مانند حجم بالای تعداد بیکاران متقاضی اشتغال در دولت و سوءاستفاده برخی از مدیران ارشد از جایگاه سازمانی خود تحمیل شده است. برای مثال، وزارت نیرو بین سال‌های ۸۶ تا ۹۳، بیش از ۲۰ هزار نفر و وزارت نفت در دولت‌های نهم و دهم بیش از ۱۶۰ هزار نفر را بدون ضابطه استخدام کرده‌اند (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پور عزت، ۱۳۹۸). اما مشکلات دولت صرفاً در حجم بالای تعداد کارکنان فعلی خلاصه نمی‌شود. از یک سو، در سال‌های ابتدایی پس از جنگ تحمیلی عراق علیه ایران در اوایل دهه ۷۰ تعداد زیادی نیرو در راستای سازندگی کشور به بدنه دولت اضافه شده‌اند که اکنون بخش اعظمی از آن‌ها در شرایط نزدیک به بازنشستگی بوده و این خود چالش دیگری برای دولت محسوب می‌شود. برای نمونه، براساس آمارها، تعداد افراد با سابقه و در معرض بازنشستگی صنعت نفت بیش از دو برابر نیروهای جوان و کم‌سابقه است و جبران بازنشستگی و خروج از خدمت یک نیروی با تجربه برای سازمان به راحتی ممکن نیست زیرا یک نیروی جدید حائز خبرگی و تجربه لازم برای انجام وظایف سازمانی یک فرد با تجربه بیش از ۳۰ سال نبوده و حداقل دو تا پنج سال زمان نیاز است تا چنین فردی برای صنعت تربیت شده و مفید واقع شود (محمدی‌پور، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، دولت نیز با محدودیت شدید منابع در پرداخت حقوق و مزایا کارکنان مواجه شده است. در این راستا، از آنجایی که بخش بزرگی از کارکنان دولت به واسطه استخدام‌های بی‌ضابطه و غیراصولی فاقد مهارت‌های لازم هستند، اخیراً موضوع انفصال اجباری (تعدیل) کارکنان مازاد به منظور بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و چابکی کارکنان در دستور کار مجلس شورای اسلامی و دولت‌مردان در قوانین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه قرار گرفته است. از این رو، انفصال داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان و تعدیل آثار منفی آن، تبدیل به یکی از دغدغه‌های بسیار مهم در سازمان‌های درگیر این موضوع شده است. از یک سو، می‌بایست ترتیباتی را اتخاذ کرد تا در صورت بروز انفصال داوطلبانه و غیرداوطلبانه مانند بازنشستگی، فوت، از کارافتادگی به عملکرد سازمان آسیب و

تنظیم ملاقات برای تصمیمات گزینشی است.

سایر هزینه‌های گزینش عبارت‌اند از: آزمایش کارمند و بررسی معرفی‌نامه وی، تا اطمینان حاصل شود شایستگی‌های لازم را دارد. درنهایت سازمان ممکن است مجبور شود هزینه‌های جابه‌جایی را هم بپردازد که شامل هزینه‌های انتقال اموال شخصی کارمند، هزینه‌های سفر و گاهی حتی هزینه‌های اسکان است.

هزینه‌های آموزش: کارکنان جدید به کمی آموزش تخصصی برای انجام وظیفه خود نیاز دارند. هزینه‌های آموزش هم شامل هزینه‌های مرتبط به آشناسازی با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان است و هم آموزش مستقیم خصوصاً هزینه تعلیم، کتاب‌ها و مواد موردنیاز آموزش. درنهایت، وقتی کارکنان جدید در حال آموزش هستند در سطح کارکنان آموزش دیده کاملاً ماهر نیستند. بنابراین، بهره‌وری تا حدودی از دست می‌رود.

هزینه‌های انفصال: یک سازمان به سبب تمام کارکنانی که احتمال می‌رود سازمان را ترک کنند، متحمل هزینه‌هایی می‌شود. بیشترین هزینه انفصال، حقوق و مزایا است. اغلب سازمان‌ها حقوق سنوات خدمت را که «حقوق انفصال از خدمت» نامیده می‌شود به کارمند انصرافی می‌پردازند. گرچه طول خدمت در تعیین میزان حق سنوات، عامل اصلی است اما بسیاری از سازمان‌ها در فرمول محاسباتی خود، عواملی مثل حقوق سالانه، سطح رتبه و عنوان را دخیل می‌کنند. از هزینه‌های دیگر انفصال، اجرای صحیح خود انفصال است که غالباً شامل مصاحبه خروجی برای یافتن دلایل انصراف کارمند است (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶).

جایابی برای کارکنان مازاد

جایابی یک برنامه منابع انسانی است که برای کارکنان انفصالی طراحی شده تا به آنان کمک کند با استرس از دست دادن کار مقابله کرده و شغل جدیدی پیدا کنند. کارفرمایی که خدمات جایابی ارائه می‌دهند مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان استراتژی منابع انسانی خود در اولویت قرار داده‌اند. کارکنان مازادی که از خدمت منفصل می‌شوند اغلب نمی‌دانند چطور به جستجو شغل جدید بپردازند. مهم‌ترین جنبه خدمات جایابی، تعلیم مهارت‌های موردنیاز برای یافتن شغل جدید به کارمند مازاد تعدیل شده است. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: نحوه نوشتن رزومه، تکنیک‌های مصاحبه و جستجوی شغل، برنامه‌ریزی شغلی، مهارت‌های بحث و مذاکره و

ترک خدمت شامل کناره‌گیری روان‌شناختی یا فیزیکی نیز می‌شود. معمولاً خروج روان‌شناسی به خروج فیزیکی منجر می‌شود. در حالت خروج روان‌شناختی فرد به اتلاف وقت و منابع در سازمان می‌پردازد. به‌طور طبیعی در هر سازمان حدی از انفصال از خدمت وجود دارد و خروج نیروهای غیرکارآمد از سازمان یک فرصت است تا افراد با انگیزه‌تر و ماهرتری را جایگزین آن‌ها کرد (قلی‌پور، ۱۳۹۹). مواردی چون کوچک‌سازی، تعدیل نیرو و ادغام نمونه خروج غیرداوطلبانه به حساب می‌آید که منشأ آن تصمیمات سازمانی است اما در مواردی نیز فرد به دلیل مشکلات شخصی ناگزیر به ترک سازمان می‌شود، مثلاً یک نیروی خوب ممکن است به سبب ازدواج مجبور شود به شهر دیگری برود. سازمان‌ها نمی‌توانند انفصال از خدمت غیرداوطلبانه را کاهش دهند ولی می‌توانند نرخ انفصال از خدمت داوطلبانه و قابل کنترل را کاهش دهند. البته باید در نظر داشت که انفصال کارکنان فی‌نفسه پدیده کاملاً منفی و تاریک نیست بلکه در مواردی به‌نفع سازمان خواهد بود به‌عنوان مثال در باب فواید ترک شغل می‌توان به کاهش هزینه‌های دستمزد، خروج نیروهای فرسوده و با دانش منسوخ یا خروج کارکنانی که رفتارهای نابارور مرتکب می‌شوند را نام برد. حتی مقدار مشخصی از نرخ ترک خدمت برای کاهش رکود در سازمان و افزایش نوآوری لازم است و ورود افراد تازه به سازمان، دانش و سرمایه اجتماعی تازه (دسترسی به مشتریان و تأمین‌کنندگان) به سازمان خواهد افزود (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶).

هزینه‌های انفصال خدمت کارکنان

هزینه‌های ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف، می‌تواند متفاوت باشد و برخی هزینه‌های مرتبط با آن به‌سختی قابل برآورد است. برای مثال، فقدان نیروی انسانی مستعد برای فروش محصولات، بر روی بهره‌وری و حتی تحقیق و توسعه تأثیرات بسیار شدیدی خواهد داشت که برآورد آن سخت است.

هزینه‌های جذب نیرو: هزینه‌های مربوط به جذب نیروی جایگزین ممکن است شامل تبلیغات برای جای خالی و استفاده از یک کارشناس جذب نیرو برای سفر به محل‌های مختلف شود.

هزینه‌های گزینش: این هزینه‌ها به‌گزینش، استخدام و جای‌گذاری کارمند جدید در یک شغل مرتبط می‌شوند که شامل هزینه مصاحبه با متقاضی، هزینه‌های سفر به محل مصاحبه و بهره‌وری از دست رفته در سازمان‌دهی مصاحبه‌ها و

اهداف جایابی

اهداف برنامه جایابی، کنترل اختلالات ناشی از تعلیق‌ها و دیگر انفصال‌های کارکنان است. مهم‌ترین این اهداف عبارت‌اند از:

۱. کاهش مسائل اخلاقی کارکنانی که باید تعدیل شوند.
۲. بنابراین، بهره‌وری آنان تا زمان ترک سازمان ثابت خواهد ماند؛
۳. کاهش میزان دادخواهی‌های کارکنان مازاد در مراجع قضایی
۴. کمک به کارکنان مازاد در یافتن شغل جدید با سرعت هرچه بیشتر. به‌علاوه، ارائه خدمات جایابی می‌تواند به کارکنان باقیمانده کمک کند روی کار خود تمرکز کنند.
۵. به‌طور کلی، جایابی می‌تواند از اعتبار کارفرما حفاظت کند و به سازمان کمک کند به‌عنوان یک کارفرمای منتخب شناخته شود (تقوایی، شجاع صفت و واثقی شجاع، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش

انفصال کارکنان دارای دلایل متعدد و پیچیده‌ای است که در این راستا پژوهش‌های مختلفی نیز توسط محققان داخلی و خارجی انجام شده و اثرات طیف وسیعی از متغیرها بر انفصال کارکنان بررسی شده است. نادری و شجاعی (۱۳۹۸) به بررسی و تعیین رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیگانگی شغلی و حمایت سازمانی با نیت ترک خدمت و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند بین متغیرهای از خودبیگانگی شغلی، ادراک از قلدری در محیط کار و رفتار شهروندی اجباری با متغیر ترک خدمت رابطه مستقیم وجود دارد. بین حمایت سازمانی و نیت ترک خدمت رابطه معکوس و بین ادراک از قلدری در محیط کار با رفتار شهروندی اجباری تأثیر مستقیم معنی‌دار وجود دارد؛ اما از خودبیگانگی شغلی و حمایت سازمانی با رفتار شهروندی اجباری و نیت ترک خدمت رابطه معنی‌داری ندارد. در پژوهشی دیگر سلطانی، نجات، خمویی و پسندیده (۱۳۹۶) تأثیر هویت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، اشتیاق شغلی و تعهد عاطفی بر قصد ترک خدمت را بررسی کردند. نتایج بیانگر آن بود که هویت سازمانی بر اشتیاق شغلی و تعهد عاطفی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. حمایت سازمانی ادراک شده بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنی‌دار و بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. علاوه بر این، اشتیاق شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. نقش توسعه کارکنان در انفصال از خدمت نیز حائز اهمیت است. در این رابطه، رنگ‌ریز و رنجبر کبوترخانی (۱۳۹۷) به بررسی موضوع توسعه

کارکنان و تمایل به انفصال از خدمت داوطلبانه با استفاده از نقش میانجی‌گری قابلیت استخدام پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که اقدامات توسعه‌ای، هرکدام اثرات متفاوت و معنی‌داری بر قابلیت استخدام درونی و بیرونی دارند. افزون بر این، قابلیت استخدام بیرونی تأثیر بیشتری بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه نسبت به قابلیت استخدام درونی دارد. همچنین نقش عدالت سازمانی اعم از عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای نیز در انفصال کارکنان قابل توجه است به نحوی که نتایج پژوهش تقی‌زاده، پهلوانی و هجر (۱۳۹۷) حاکی از آن است، عدم توازن بین تعداد داده‌ها به ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان (اصل برابری) و عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان بیشترین تأثیر را در خروج کارکنان کلیدی از خدمت سازمان مربوطه دارند. ویژگی‌های شغل، شرایط شغلی و سازمانی نیز از دیگر عوامل مؤثر بر انفصال کارکنان شناسایی شده است. در این خصوص، نتایج پژوهش امیری و محمودزاده (۱۳۹۴) نشان داد، بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کار و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و عامل احساس و عواطف در شغل بیشترین تأثیر و هویت سازمانی و نگرش شغلی کمترین تأثیر را بر کاهش ترک خدمت کارکنان را دارند.

موضوع انفصال از خدمت کارکنان برای محققان خارجی نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. در این رابطه، هولدرای^۱ و همکاران (۲۰۱۹) عوامل مؤثر در فرسایش کارکنان و ترغیب آن‌ها به انفصال از خدمت را با استفاده از نظریه مهار- فشار- کشش بررسی کردند. براساس نتایج حاصل، در بین هفت عامل فشار تنها ۳ عامل تنش‌های بین افراد، تداخل زندگی شخصی با کار و میزان اضافه‌کاری و در میان معیارهای فشاری نیز تنها دو عامل تناسب اجتماعی و میزان فرصت‌ها برای مسافرت در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در انفصال کارکنان مؤثر هستند. لی^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نقش خشونت در محیط کار و میزان انفصال از خدمت کارکنان را در ۱۳ بیمارستان عمومی شهر بیجینگ چین را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که بیش از ۸۹ درصد از پرستاران دارای تجربه خشونت در محیط کار از جمله جملات کلامی بوده و

1. Haldorai & et al

2. Li & et al

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد و استراتژی در دسته پژوهش‌های آمیخته (ابتدا کیفی، سپس کمی) قرار می‌گیرد. در بخش کیفی پژوهش، حسب نیاز به انجام مصاحبه با افراد مطلع که در زمینه موضوع مورد بررسی و مطالعه، دارای اطلاعات مناسب و نسبتاً کافی باشند، از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) استفاده شده است که به فرآیند جمع‌آوری اطلاعات از یک شرکت‌کننده که ما را به شرکت‌کننده بعدی هدایت می‌کند، اطلاق می‌شود و روشی است که برای هدف‌های اکتشافی بسیار مناسب است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که ابزار اصلی انجام این پژوهش مصاحبه است، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به‌طور کامل شناسایی شود. از این‌رو، جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در مصاحبه‌ها بر مبنای قاعده "اشباع نظری" صورت گرفته است. براساس قاعده مذکور، مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه داده می‌شود که به نقطه اشباع^۴ دست پیدا کرد یعنی جایی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی ندارند و تکراری شده‌اند. در این راستا، پس از آنکه ۱۵ مصاحبه صورت گرفت، در ۳ مصاحبه باقیمانده، مبحث و ایده چالش‌برانگیز یا واجد ارزش‌افزوده‌ای از مصاحبه‌شوندگان دریافت نشد و مجموع مصاحبه‌ها در عدد ۱۸ متوقف شد. شایان ذکر است، جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را مدیران و کارکنان سازمان علمی تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری تشکیل دادند که علاوه بر تحصیلات دانشگاهی مرتبط، سال‌ها در حوزه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی مختلف ملی مانند وزارت امور خارجه، وزارت نفت، وزارت نیرو و ... دارای مسئولیت کارشناسی و مدیریتی بوده و نسبت به موضوع مورد بحث اشراف کافی داشتند. در ادامه، از روش تحلیل مضمون جهت استخراج الگو اولیه پژوهش استفاده شد زیرا راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و می‌توان به‌خوبی برای شناخت عوامل مؤثر در الگوهای موجود در داده‌های کیفی از آن استفاده کرد. درواقع، تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در این راستا، پس از فرآیند پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا^۵

این میزان خشونت اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدتی را در بیش از ۸۰ درصد آن‌ها گذاشته است به نحوی که تأثیر مستقیم قابل‌توجهی را بر قصد انفصال از خدمت و رضایت شغلی آن‌ها داشته است. کولن^۱، کخ و هک (۲۰۱۹) نقش ملی‌گرایی (ناسیونالیستی) در محل کار و تأثیر آن بر تمایل به انفصال از خدمت کارکنان خارجی را با استفاده از عامل "محروم‌سازی اجتماعی" در برخی از کشورهای اروپایی دارای حس ملی‌گرایی بالا، مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج نشان داد محروم‌سازی اجتماعی نقش مستقیم و مثبتی با تمایل به انفصال از خدمت کارکنان خارجی دارد. اربانویست^۲، زابیلسکی، واندراست و دی وایت (۲۰۱۸) به ارزیابی نقش امنیت شغلی و نقش تعدیل‌کنندگی نیازهای روانی در انفصال کارکنان در بخش خصوصی و دولتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد عدم امنیت شغلی نقش غیرمستقیمی را در میزان انفصال کارکنان ایفا می‌کند و عدم امنیت شغلی در بخش خصوصی نقش کمتری نسبت به بخش دولتی در ترغیب کارکنان به انفصال از خدمت دارد. آلداتماز^۳، امیت و وسپ (۲۰۱۸) نیز تأثیر اعطای سهام به کارکنان بر انفصال از خدمت را بررسی کردند. نتایج نشان داد برنامه اعطای سهام به کارکنان باعث کاهش در تمایل به انفصال از خدمت کارکنان در ۳ سال آخر اجرای برنامه شده است. همان‌گونه که مشخص است نقش طیف وسیعی از متغیرها و عوامل زمینه‌ای در انفصال از خدمت کارکنان در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است. به نظر می‌رسد به دلایل مختلف مانند تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی، محیطی و ... در برخی از موارد تفاوت‌هایی بین نتایج پژوهش در داخل و خارج از کشور وجود دارد. برای مثال در پژوهش اربانویست موضوع امنیت شغلی تأثیر غیرمستقیمی را بر انفصال از خدمت کارکنان دارد این در حالی است که امنیت شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انفصال در داخل کشور است. در برخی از موارد نیز نتایج پژوهش‌های در داخل و خارج از کشور یکسان بوده و یکدیگر را تأیید کرده‌اند. برای مثال نتایج حاصل از پژوهش ناد و شجاعی با نتایج لی و همکاران در رابطه با موضوع خشونت در محیط کار و نقش آن در انفصال کارکنان، یکدیگر را تأیید کرده‌اند.

4. Saturation
5. Maxqda

1. Kollen, Koch & Hack
2. Urbanaviciute, Zabielske, Vander Elst & De Witte
3. Aldatmaz, Ouimet & Wesep

لحاظ شوند از جمله ویژگی داده‌ها، توان آماری، سطح معنی‌داری و زمینه یا بافت مدل. "هر" حداقل حجم نمونه مورد نیاز را برای دستیابی به توان آماری مطلوب یعنی ۸۰ درصد را با توجه به مقادیر R^2 ، سطوح معنی‌داری (۱ درصد، ۵ درصد و ۱۰ درصد) و تعداد متغیرهای آشکاری که به سمت یک سازه منتهی می‌شوند را در قالب یک جدول ارائه کرده است (هر و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به اطلاعات مندرج در جدول حجم نمونه "هر"، حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۱۵۵ است که با در نظر گرفتن احتمال عدم همکاری توسط برخی از پاسخ‌دهندگان و با هدف جمع‌آوری حداقل ۱۵۵ پرسشنامه تکمیل شده، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و پس از حدود یک ماه تعداد ۱۵۲ پرسشنامه مفید قابل استفاده جمع‌آوری شد. در نهایت، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اولیه پژوهش پرداخته شد. در این مرحله از دو نرم‌افزار اس. پی. اس. اس^۴ و نسخه سوم اسمارت پی. ال. اس^۵ با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از فرآیند کدگذاری که با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۱۸ انجام گردید، فرآیند تعیین مضامین آغاز شد. در مرحله نخست کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند تا مضامین پایه را تشکیل دهند. در حین این اقدام، مشخص شد برخی از کدها سطحی بالاتر دارند و امکان این که در سطوح پایین خرد شوند وجود دارد. به این ترتیب کدها مجدداً مورد بازبینی قرار گرفتند و کدهای سطح بالا به پایین‌ترین سطح ممکن تجزیه شدند و دوباره فرآیند تعیین مضامین ادامه یافت. سپس نامی برای هر مضمون پایه تعیین شد. پس از شناسایی مضامین پایه، مضامین نزدیک به یکدیگر در یک گروه طبقه‌بندی شده و یک مضمون (سازمان‌دهنده) را شکل دادند. مضامین سازمان‌دهنده نیز با یکدیگر مضامین فراگیر را نمایان ساختند. در ادامه، نتایج حاصل از تحلیل مضمون و همچنین الگوی اولیه پژوهش ارائه شده است. در جدول ۱ نحوه استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر براساس متن مصاحبه ارائه شده است.

۲۰۱۸، فرآیند تعیین مضامین آغاز شد و با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی در نهایت الگو اولیه پژوهش به دست آمد. جهت تعیین پایایی در بخش کیفی از روش هولستی^۱ که استفاده شد یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف^۲ (۲۰۰۲) است. در این روش، کدگذاری باید دومرتبه انجام شود که فرمول آن در ذیل ارائه شده است.

$$PAO = \frac{2m}{(n1 + n2)}$$

در فرمول فوق، PAO عبارت است از درصد توافق مشاهده شده یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول، n2 استخراج در مرحله دوم و مقدار درصد توافق مشاهده شده نیز عددی بین صفر تا یک است. در این پژوهش ابتدا کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و در مرتبه دوم به صورت دستی انجام شد. تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه اول ۶۳۴ و تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه دوم ۶۵۲ بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو مرحله کدگذاری ۶۲۳ است که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۶٪ به دست می‌آید که نشان می‌دهد نتایج بخش کیفی از پایایی مناسبی برخوردار است. به منظور تعیین روایی نیز از روش نسبت روایی محتوایی^۳ (CVR)، استفاده شد. در این رابطه، پرسشنامه‌ها براساس نتایج حاصل از بخش کیفی طراحی و در اختیار ۸ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی آشنا با مباحث انضباط از خدمت کارکنان قرار داده شد تا میزان فراوانی موافقت هر فرد با گویه‌های پرسشنامه مشخص شود. براساس جدول مقادیر قابل قبول، حداقل مقدار قابل قبول برای ۸ ارزیابی‌کننده، معادل ۰/۷۸ است. از آنجایی که، نسبت روایی محتوایی به دست آمده برای تمامی سؤالات بالاتر از حداقل مقدار معادل ۰/۷۸ است، گویه‌های پرسشنامه طراحی شده از روایی محتوایی لازم برخوردار است.

در بخش کمی پژوهش، ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اولیه استخراج شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. اگرچه در مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی امکان تحلیل داده‌ها با حجم نمونه اندک هم وجود دارد اما به این معنی نیست که حجم نمونه اهمیت چندانی ندارد. در تعیین حجم نمونه مطلوب، موارد هستند که باید

4. Hair
5. SPSS
6. Smart PLS

1. Holsti
2. Neuendorf
3. Content Validity Ratio (CVR)

جدول ۱. نمونه نحوه شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

Table 1. Basic, Subsidiary and Main themes Recognize Method

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
معنی ما این کارمندا رو در جایی که باید از شون استفاده نمی‌کنیم مخصوصا نخبه‌ها یعنی به یک نیرویی که دوست داره هر روز یک کار جدیدی انجام بده و چیز جدیدی یاد بگیره اومدیم بهش کار روتین و تکراری دادیم که با روحیاتش سازگار نیست	تناسب شغل - شاغل	شایسته‌گماری
ببینیم اون افرادی که قبلا داوطلبانه رفتن چه مشکلاتی داشتن اگر اون مشکلاتی که اونا مطرح کردن مربوط به شغله مربوط به محیط کاره مربوط به حقوق و مزایاشون و امثال اونه اونا رو پیام ریشه‌یابی کنیم کارشناس بزاریم بزاریم و وارد اون قسمت‌هایی که که افرادی که از اون قسمت‌ها رفتن بریم اون قسمت‌ها رو بررسی کنیم که افرادی که رفتن واقعا 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 بپاره و از سیستم ایراد بگیره نفر جدید که اومد با اون مشکلاتی که نقرات قبلی اعلام می‌کردن مواجه نشه	عارضه‌یابی منابع انسانی	بهبودی منابع انسانی

منجر به پیامدها و نتایج در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی می‌گردد. در جدول ۲ نیز مضامین کامل پژوهش به تفکیک ارائه شده است. الگوی مذکور در شکل ۱ ارائه شده است.

طبق یافته‌های بخش کیفی، الگوی مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران دارای ابعاد شرایط محیطی، راهبردها، عوامل سازمانی و زمینه‌ای و عوامل رفتاری است که بر روی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بوده و

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل مضمون

Table 2. Thematic Analysis Finding

فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه	مضامین	سازمان‌دهنده	پایه
اهداف و استراتژی سازمان	انسان‌دستی	بیانیه مأموریت، سیاست‌ها و اهداف کلان دولت، بیانیه چشم‌انداز سازمان، بیانیه ارزش‌های سازمان	شایسته‌شناسی	شناسایی استعدادهای سازمان، بانک اطلاعاتی افراد مستعد، شناسایی شایستگی‌ها و شرایط احراز، شناسایی پست‌های کلیدی	پایه
تصمیم‌گیری‌های راهبردی	جهت‌گیری اجتماعی	اهداف بلندمدت، استراتژی‌های سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان	شایسته‌پروری	مربی‌گری مدیران جهت توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی برای کارکنان با استعداد و آموزش آن‌ها	پایه
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	ارزش‌های حاکم بر جامعه، مسئولیت‌های اجتماعی	شایسته‌گماری	به‌کارگماری و انتصاب مدیران براساس شایستگی	پایه
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ شایسته‌سالاری، فرهنگ جانشین‌پروری، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایت از کارکنان، فرهنگ‌سازی به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه سازمانی، فرهنگ دورکاری، فرهنگ یادگیری سازمانی	ارتقای شغلی	دقیق و مشخص بودن مسیر شغلی کارکنان، جایگزینی ضوابط به‌جای روابط و نظام‌مند کردن فرآیند ارتقای کارکنان	پایه
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	حسادت و تنگ‌نظری همکاران، روحیه جمعی، جو و فضای تخریب و تشویق	شفاف‌سازی مقررات و اقدامات	مشخص بودن منطق تصمیمات فرآیند ارتقا، شفاف‌سازی مقررات ارتقای	پایه
باورهای مشترک	باورهای مشترک	باور کارکنان به: ارزشمند بودنشان برای سازمان، ارزشمند بودن اهداف سازمان، اهمیت فرآیندهای سازمانی	شایسته‌سنجی	شناسایی و عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در ارتقای کارکنان	پایه

ادامه جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل مضمون

مضامین					
فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه	فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
فناوری	ارزش‌های مشترک	توجه به خلاقیت و نوآوری، لزوم احترام به یکدیگر	انضباط	عدالت در ارتقا	تصمیمات عینی و غیرسلیقه‌ای در فرآیند ارتقا، عدم پارتی‌بازی در ارتقاها، جلوگیری از اعمال نفوذ مدیران ارشد در ارتقا
	رفتارهای مشترک	یادگیری مستمر، مسئولیت‌پذیری، رفتار سازمانی، اصول اخلاقی، همکاری و انسجام		شایسته‌گماری	ارتقا براساس میزان شایستگی
	مهارت کارکنان	مهارت‌های کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات		شفاف‌سازی مقررات و اقدامات	شفاف‌سازی قوانین انضباطی در راستای حداقل کردن تفسیرها و برداشت شخصی، مشخص بودن معیارهای مجازات کارکنان خاطی
	امکانات و تجهیزات	امکانات و تجهیزات زیرساختی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری		اطلاع‌رسانی مقررات	اطلاع‌رسانی و ابلاغ آخرین تغییرات و اصلاحات اعمال شده در مقررات انضباطی، اطلاع‌رسانی در رابطه با پیامدهای ارتکاب فساد
مدیریت دانش	چالش‌ها	چالش‌های انتقال فناوری، پیاده‌سازی دولت الکترونیک، دورکاری کارکنان	حمایت اجتماعی (کارایی برای کارکنان مازاد)	مستندسازی انضباطی	اعمال اقدامات انضباطی بر اساس مدارک، شواهد و مستندات کافی
	سطح فناوری	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، تکنولوژی سازمان در ارائه خدمات، فناوری سازمانی پیشرفته		عدالت انضباطی	تناسب مجازات برای متخلفین با نوع و سطح فساد، عدم غرض‌ورزی و تبعیض در برخورد با فساد
	سازمان‌دهی فرآیندهای مدیریت دانش	تدوین دستورالعمل و نظام‌مند کردن فرآیند خلق، ثبت و اشتراک‌گذاری دانش و تجربه سازمانی		آموزش و توانمندسازی	آموزش رایگان به کارکنان مازاد براساس نیاز بازار کار، آموزش کارایی در شبکه‌های اجتماعی، آموزش روش‌های کارایی
	مستندسازی دانش، تجربه و اقدامات	ایجاد مخازن و سامانه‌های اطلاعاتی جهت ثبت تجربیات و دانش سازمانی، مستندسازی تجربیات و دانش فنی مربوط به فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی		کارایی	انتقال و مأمور کردن نفرات مازاد، معرفی نیروهای مازاد به سایر دستگاه‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه جهت اشتغال، اشتغال پاره‌وقت و ساعتی کارکنان مازاد، مذاکره با کارایی
ساختار سازمانی	اشتراک‌گذاری	تسهیم اطلاعات، تجربه و دانش فنی، تسهیل در استفاده از مخازن و سامانه‌های اطلاعاتی و کتابخانه مجازی	محیط اجتماعی - فرهنگی	حمایت اقتصادی	بازنشستگی پیش از موعد، اعطای مرخصی بدون حقوق، تأسیس صندوق پس‌انداز حمایت از بی‌کاری
	تشویق و ترویج مدیریت دانش	پاداش و سیستم انگیزشی برای ثبت تجربیات و انتقال		حفظ ارتباط با کارکنان	تداوم ارتباط مؤثر با کارکنان پس از انفضال
	ساختار سازمانی	ابعاد و اندازه سازمان، رسمیت اندک، سلسله‌مراتب سازمانی، ساختارهای سازمانی نوین، انعطاف‌پذیری سازمان		خرده فرهنگ‌ها	فرهنگ رقابتی، فرهنگ سنتی
	محیط سازمانی	محیط عمومی سازمان، محیط فیزیکی سازمان		فرهنگ‌سازی	تنوع و تفاوت‌های فرهنگی، سرمایه‌گذاری بر فرهنگ
تمرکز سازمانی		تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز، تفویض اختیار مدیران	تغییرات محیطی		

ادامه جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل مضمون

مضامین					
فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه	فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
ارتباطات	روابط کاری	مشارکت در تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت روابط کاری، ایجاد فضای امن روانی، فراهم کردن شرایط کار تیمی	مدیریت انگیزش	عدالت سازمانی اعم از عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراده‌ای، عدالت در اعزام به مأموریت‌های خارجی	عدالت سازمانی
	شنیدن صدای کارکنان	شنیدن صدای کارکنان، ارج نهادن به نظرات کارکنان، امکان دیدار با مدیران ارشد		تشویق و تقدیر از کارکنان	تشویق و تقدیر از کارکنان
	ارتباطات درون سازمانی	اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقع به کارکنان، از بین بردن موانع تنش‌زا و بهبود ارتباط بین واحدها، رسمیت اندک و تشکیل گروه‌های غیررسمی		امور رفاهی کارکنان	افزایش رفاه کارکنان با ارائه خدماتی مانند منزل سازمانی، عضویت در پروژه‌های مسکونی، برگزاری اردوهای سازمانی
	رفتار کارمندمدار مدیران	حمایت مدیران از کارکنان، قدرشناسی از کارکنان، اعتماد مدیر به کارمند، ارتباط دوستانه، رفع تبعیض بین نفرات، حفظ عزت و آبرو		امنیت شغلی کارکنان	تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان از قراردادی به رسمی قطعی
سبک مدیریت و رهبری	نگرش مدیران	نگرش ارزشی به کارکنان، نگرش سرمایه‌ای به کارکنان	جذب و استخدام	وجه و شهرت سازمانی	برندسازی از سازمان
	اصول اخلاقی مدیران	تواضع و احترام در برخورد با کارکنان، رفتار صادقانه، مشورت با کارمندان، انتقادپذیری، انصاف و عدالت در برخورد با کارکنان		استخدام نظام‌مند	جایگزینی ضوابط به‌جای روابط و نظام‌مند کردن فرآیند استخدام
جبران خدمت	مقررات شفاف	شفافیت نظام جبران خدمت		شایسته‌شناسی	فرایند استخدام رقابتی و چالشی
	تناسب در جبران خدمت	تناسب سیستم جبران خدمت با ابعاد و فرهنگ سازمانی		عدم پارتی‌بازی در جذب	جلوگیری از اعمال نفوذ مدیران در فرآیند جذب
	پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد	پرداخت متناسب با شایستگی، تناسب حقوق و مزایا با حجم وظایف، مسئولیت و عملکرد		شفاف‌سازی مقررات و اقدامات	تعریف الزامات شغلی در آگهی استخدامی، شفاف‌سازی انتظارات طرفین از یکدیگر در بدو استخدام
	پرداخت‌های ترکیبی	بسته‌های پاداش و مزایای متنوع و ترکیبی (غیرنقدی)		شایسته‌سنجی	شناسایی و عملیاتی نمودن معیارها شایستگی در استخدام
عدالت در جبران خدمت	پرداخت‌های رقابتی و مناسب	پرداخت متناسب با شرایط اقتصادی، حقوق و مزایا قابل‌رقابت با سایر سازمان‌ها	پاسخگویی و اقناع کارکنان	شایسته‌گزینی	برگزاری آزمون و مصاحبه استاندارد، استخدام براساس شرح شغل و شرایط احراز، آزمون روان‌شناسی در ارزیابی داوطلبان
	عدالت در جبران خدمت	برقراری عدالت و عدم تبعیض در جبران خدمت		شایسته‌گماری	تطابق فرد با فرهنگ سازمانی، رعایت تناسب شغل - شاغل، استخدام براساس اهداف، نیاز و تداوم خدمات سازمانی
	پاسخگویی و اقناع کارکنان	اقناع کارکنان در تصمیمات مربوط به جبران خدمت			

ادامه جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل مضمون

مضامین					
فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه	فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
مدیریت عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد نظام‌مند	مدیریت عملکرد نظام‌مند، استفاده از ثبت وقایع حساس	برنامه‌ریزی منابع انسانی	برنامه‌ریزی عرضه و تقاضا	پیش‌بینی میزان ترک خدمت، پیش‌بینی میزان تقاضا نیرو
	تعریف معیارهای ارزیابی	تعریف دقیق شاخص ارزیابی عملکردی و رفتاری کارکنان		برنامه‌ریزی شایسته‌سالار	تعریف الگوی شایستگی‌های منابع انسانی
	عدالت در ارزیابی	ارزیابی براساس شواهد و مستندات، ارزیابی‌های عینی و غیرسلیقه‌ای، اعمال رویه‌های ارزیابی به‌طور یکسان در مورد همه مدیران و کارکنان		بهبودی منابع انسانی	گردش شغلی و غنی‌سازی شغلی، پیاده‌سازی نظام بهسازی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جایگزینی، دورکاری کارکنان، مصاحبه خروج و عرضه‌یابی
	بازخورد شفاف	ارائه بازخورد دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان		تکریم منابع انسانی	تقدیر از کارکنان منفصل شده، ساعت کاری شناور، قرارداد مشاوره نیروهای با تجربه پس از انفصال
	تقدیر	قدردانی از عملکردهای برتر		برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
آموزش و یادگیری	آموزش نظام‌مند و هدفمند	آموزش نظام‌مند و هدفمند، در نظر گرفتن تفاوت‌های شغلی و جایگاه سازمانی در طراحی دوره‌های آموزشی	محیط اقتصادی	داخلی	کمبود بودجه ارزی و ریالی، مشکلات اقتصادی جامعه
	نیازسنجی آموزشی	نیازسنجی آموزش‌های موردنیاز عملکردی و رفتاری، استفاده از گزارش سیستم مدیریت عملکرد کارکنان (ضعف‌های عملکردی) در تعیین نیازهای آموزشی آتی		خارجی	محدودیت در واردات تجهیزات موردنیاز، محدودیت و مشکلات انتقال ارز، محدودیت در صادرات محصولات و خدمات تولیدی
	تعریف محتوی آموزشی	تنوع و به‌روزرسانی محتوای دوره‌های آموزشی		امور حاکمیتی	تصمیم‌های سیاسی و حاکمیتی، فعالیت‌ها و مشاغل حاکمیتی
	عدالت آموزشی	مقررات آموزشی عادلانه برای همه مشاغل، عدم تبعیض در اعزام به دوره آموزشی درون سازمانی، عدالت در اعزام به آموزش‌های خارج از کشور		تغییر دولت‌ها	تغییر رویکردهای مدیریتی با تغییر دولت‌ها
	آموزش بلندمدت و برون سازمانی	حمایت از ادامه تحصیل، آموزش‌های بلندمدت		سیاست‌های دولت	تغییر سیاست‌های کلان، تصدی‌گری‌های دولتی
محیط سیاست‌گذاری - قانونی	تنقیح قوانین	رفع تضاد و هم‌پوشانی در قوانین، به‌روزرسانی قوانین	محیط سیاسی بین‌المللی	فشارهای سیاسی	فشار سیاسی برای حذف یا اضافه کردن یک فعالیت، تحریم‌های بین‌المللی
	مشارکت دستگاه‌های اجرایی در تدوین قانون	تدوین قوانین متناسب با شرایط هر سازمان، مشارکت سازمان در تدوین قوانین		قوانین بین‌المللی	قوانین و مقررات بین‌المللی
	قوانین و مقررات کشوری	قوانین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون حفاظت در برابر اشعه، قوانین دستگاه‌های اجرایی مستثنا از قوانین کشوری، قانون مشاغل زیان‌آور		همکاری‌های بین‌المللی	استفاده از تجربیات بین‌المللی، همکاری‌های بین‌المللی



شکل ۱. الگو اولیه مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

Figure 1. Initial Model of Employee Separation Management for Iranian Public Organization

است. در این روش، اعتبارسنجی الگو اولیه، می‌بایست به ترتیب سه‌گانه فوق‌الذکر اجرا شود.

ارزیابی و اعتبارسنجی الگو پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

مدل‌سازی معادلات ساختاری از ۳ نوع مدل شامل ۱- مدل اندازه‌گیری ۲- مدل ساختاری و ۳- مدل کلی تشکیل شده

جدول ۳. مراحل اعتبارسنجی الگو در مدل‌سازی معادلات ساختاری

Table 3. Model Validating Steps in Structural Equation Modeling

نوع مدل	نوع آزمون	شاخص	برآورد و دامنه پذیرش
مدل اندازه‌گیری	پایایی	بارهای عاملی	میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار را نشان می‌دهد- بزرگ‌تر از ۰/۷
		آلفای کرونباخ	برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی معرف‌ها- بزرگ‌تر از ۰/۷
		پایایی ترکیبی (CR)	بیشتر از ۰/۷
	روایی همگرا	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	مجموعه معرف‌ها (گویه‌ها) به چه میزان سازه اصلی را تبیین می‌کنند- بیشتر از ۰/۵
		شاخص فورنر و لانکر	جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر باشد.
مدل ساختاری	روایی واگرا	بار مقطعی	بارعاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد.
		ضرب تعیین R	نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا از طریق متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است.
	مطلوبت مدل	ضرایب مسیر و معنی‌داری آن‌ها	در سطح معنی‌داری ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره t ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.
مدل کلی PLS	مطلوبت مدل	GOF	

بارهای عاملی^۱ مرتبه اول، دوم و سوم بزرگ‌تر از ۰/۴ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. نتایج شاخص‌های مربوط به آزمون‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری به همراه مقادیر ضریب تعیین مدل ساختاری نیز در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر حاصل برای آلفای کرونباخ^۲ و پایایی ترکیبی^۳ بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و میانگین واریانس استخراج شده^۴ نیز بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده مناسب بودن آن‌ها است.

براساس ترتیب مندرج در جدول ۳، ابتدا از روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش ساختاری پرداخته خواهد شد. بدیهی است، تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنی‌دار و قابل تفسیر هستند که روابط بخش مدل اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشد. درنهایت، مقدار برازش مدل کلی (عمومی) محاسبه خواهد شد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری می‌بایست آزمون‌های پایایی و روایی انجام شده و شاخص‌های مربوط به هریک از آن‌ها محاسبه شوند. در این خصوص، مقادیر تمامی

1. Factor Loading
2. Cronbach Alpha
3. Composite Reliability (CR)
4. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۴. نتایج حاصل از پایایی و روایی سازه‌ها

Table 4. Construct Validity and Reliability Results

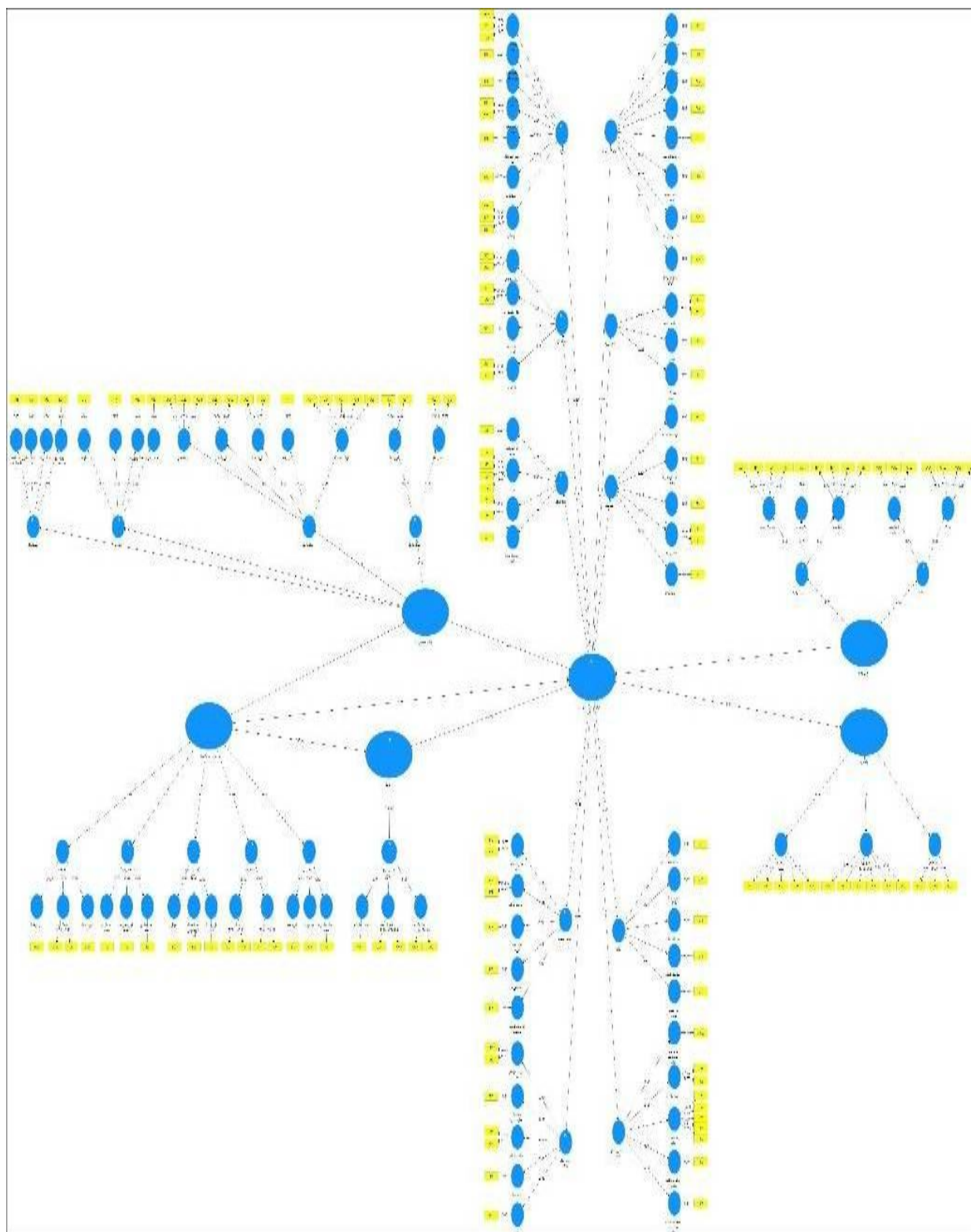
متغیرهای مکنون (سازه‌ها)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس	ضریب تعیین	مدل ساختاری
آموزش و یادگیری	۰/۸۸۰	۰/۹۱۰	۰/۵۹۹	۰/۶۵۶	
ارتباطات	۰/۸۷۶	۰/۹۰۴	۰/۵۷۷	۰/۸۱۳	
ارتقای شغلی	۰/۹۴۴	۰/۹۵۶	۰/۷۸۳	۰/۷۱۰	
انضباط سازمانی	۰/۹۳۸	۰/۹۵۰	۰/۷۲۹	۰/۶۵۰	
انگیزش	۰/۸۴۴	۰/۸۹۱	۰/۶۲۳	۰/۷۱۳	
اهداف و استراتژی سازمان	۰/۹۱۹	۰/۹۴۰	۰/۷۶۱	۱	
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰/۹۱۳	۰/۹۲۸	۰/۵۶۵	۰/۷۵۴	
جانشین‌پروری	۰/۸۸۱	۰/۹۱۸	۰/۷۳۶	۰/۷۵۸	
جبران خدمت	۰/۹۱۱	۰/۹۲۸	۰/۶۱۹	۰/۷۳۷	
جذب و استخدام	۰/۹۳۲	۰/۹۴۱	۰/۵۷۴	۰/۷۷۶	
حمایت اجتماعی	۰/۹۱۹	۰/۹۳۵	۰/۶۴۲	۰/۵۷۹	
راهبردها	۰/۹۱۹	۰/۹۴۰	۰/۷۶۱	۰/۰۳۱	
ساختار سازمانی	۰/۸۲۷	۰/۸۸۶	۰/۶۶۰	۰/۳۲۳	
سیک مدیریت و رهبری	۰/۹۳۴	۰/۹۴۵	۰/۶۵۸	۰/۹۰۹	
سطح اجتماعی	۰/۸۲۱	۰/۸۹۴	۰/۷۴۱	۰/۵۷۳	
سطح سازمانی	۰/۹۱۹	۰/۹۳۷	۰/۷۱۲	۰/۹۴۳	
سطح فردی	۰/۹۳۲	۰/۹۴۹	۰/۷۸۸	۰/۸۹۱	
عوامل رفتاری	۰/۹۴۳	۰/۹۴۹	۰/۵۴۳	-	
عوامل سازمانی	۰/۹۳۴	۰/۹۴۲	۰/۴۰۴	۰/۱۰۴	
عوامل محیطی	۰/۸۹۲	۰/۹۰۹	۰/۳۷۹	-	
فرهنگ سازمانی	۰/۹۳۲	۰/۹۴۲	۰/۵۵۸	۰/۸۸۵	
فناوری	۰/۷۵۴	۰/۸۴۵	۰/۵۸۰	۰/۲۹۳	
محیط اجتماعی فرهنگی	۰/۸۵۵	۰/۹۰۲	۰/۶۹۹	۰/۳۷۸	
محیط اقتصادی	۰/۸۰۱	۰/۸۷۱	۰/۶۳۰	۰/۵۲۴	
محیط بین‌المللی	۰/۸۳۱	۰/۸۹۹	۰/۷۴۷	۰/۶۳۳	
محیط سیاست‌گذاری قانونی	۰/۸۷۱	۰/۹۲۱	۰/۷۹۶	۰/۳۶۱	
محیط سیاسی	۰/۹۰۶	۰/۹۴۱	۰/۸۴۳	۰/۶۸۴	
مدیریت دانش	۰/۸۷۳	۰/۹۱۴	۰/۷۲۹	۰/۷۰۷	
مدیریت عملکرد	۰/۹۳۳	۰/۹۴۶	۰/۷۱۵	۰/۷۱۹	
پیامدها و نتایج	۰/۹۵۲	۰/۹۵۹	۰/۶۲۹	۰/۵۷۴	
کارکردهای منابع انسانی	۰/۹۸۳	۰/۹۸۴	۰/۴۵۷	۰/۸۳۸	

است. در این پژوهش میانگین AVE برابر ۰/۸۶۱ و میانگین R2 تعدیل شده ۰/۶۹۳ به دست آمد. بنابراین، مقدار GOF برابر با ۰/۷۷۲ محاسبه شد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

برازش کلی مدل^۱ نیز از طریق فرمول $GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$ محاسبه می‌شود که در آن $\sqrt{AVE}$

و R^2 میانگین AVE و R2 می‌باشند. بالا بودن مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده

1. Goodness Of Fit (GOF)



شکل ۲. الگو اصلی پژوهش در حالت ضرایب معنی‌داری T
Figure 2. Reseach Main Model with Significance Coefficient of T Value

بحث و نتیجه‌گیری

انفصال از خدمت کارکنان و به‌ویژه نیروهای با تجربه و کارآمد می‌تواند منجر به بروز خسارت‌های جبران‌ناپذیر بر پیکره سازمان شده و می‌باید اقدامات و تمهیدات مؤثری در جهت تعدیل پیامدهای منفی ناشی از انفصال، توسط سازمان‌ها فراهم شود. در این راستا و براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و کمی پژوهش ابعاد اصلی الگو شامل شرایط محیطی، راهبردها، عوامل رفتاری، عوامل سازمانی و زمینه‌ای و کارکردهای مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان انفصال از خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار بوده و سازمان‌ها می‌بایست جهت مدیریت آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند. در بعد شرایط محیطی، مؤلفه‌های متفاوتی شناسایی شدند که نه‌تنها قادر هستند در نحوه فعالیت سازمان‌ها تأثیرگذار باشند بلکه ممکن است منجر به تغییر در راهبردها، استراتژی‌ها و زمینه فعالیت سازمان شوند. یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار، محیط سیاست‌گذاری- قانونی است که در سال‌های گذشته نقش پررنگی را در تفکیک و ادغام سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها ایفا کرده است. در نمونه‌ای دیگر، سازمان نظامی دولتی که در حوزه هوایی مشغول فعالیت است بنابر اقتضائات و شرایط محیطی می‌بایست در حوزه دریا هم فعالیت‌هایی را آغاز نماید که این فعالیت جدید ممکن است منجر به تغییراتی در ترکیب کارکنان ازجمله کاهش نیرو، استخدام نیروی انسانی جدید و یا حتی آموزش‌های نوین برای کارمندان فعلی شود. همچنین، در ایران برخی از سازمان‌ها از قانون مدیریت خدمات کشوری تبعیت می‌کنند و برخی از سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها به دلایلی از این قانون مستثنا بوده و تبعیت نمی‌نمایند. این موضوع باعث ایجاد نارضایتی‌هایی در بدنه دولت شده است. حسب نتایج پژوهش، تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان از پیمانی به رسمی یکی از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه در کارکنان است. در قانون مدیریت خدمات کشوری تمهیداتی برای این موضوع اتخاذ شده است که گاهی یا اجرا نمی‌شود و یا اینکه یک فرآیند چندساله است در حالی که در سازمان‌هایی که از این قانون تبعیت نمی‌کنند شرایط چندساله مذکور موضوعیت نداشته و گاهی در برخی از دستگاه‌های اجرایی کارمندان در بدو ورود به خدمت به‌طور رسمی قطعی استخدام می‌شوند. بنابراین، بسیاری از کارکنان دولت تمایل به انتقال به سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مستثنا از قانون مدیریت خدمات کشوری هستند زیرا نه‌تنها شانس تبدیل وضعیت به رسمی قطعی را خواهند داشت، بلکه از میزان حقوق دستمزد بالاتری هم برخوردار خواهند بود زیرا ضرایب حقوقی در نظر گرفته شده در قانون

مذکور چندان با شرایط اقتصادی امروز حاکم بر کشور مطابقت نداشته و درنتیجه شکاف بزرگی بین حقوق و دستمزد کارکنان دولت در دستگاه‌های اجرایی وجود دارد. ازاین‌رو، در بخشی از دولت تقاضا برای ورود به خدمت بالاست و در بخش دیگر تقاضا برای خروج به میزان قابل‌توجهی وجود دارد که نشان‌دهنده عدم تعادل در دولت است. بنابراین، تنقیح قوانین و مقررات کشوری جهت اصلاح امور در این بخش بسیار ضروری به نظر می‌رسد. در بعد رفتاری، سبک مدیریت و رهبری به همراه ارتباطات سازمانی در این زمینه بسیار تأثیرگذار است. حمایت مدیر از کارمندان، داشتن رفتارهای متواضع، عدالت در رفتارها و حفظ کرامت، عزت و آبروی کارکنان ازجمله مواردی است که مصاحبه‌شوندگان بر روی آن‌ها تأکید داشتند. برخی از آن‌ها عنوان می‌کردند با وجود دریافت حقوق پایین و داشتن پیشنهادهای شغلی با حقوق و مزایای بالاتر، ترجیح به ادامه همکاری با سازمان فعلی را داشته‌اند زیرا مدیرشان را فرد لایقی می‌دانستند که رفتار مناسبی با آن‌ها داشته است. در حوزه کارکردهای منابع انسانی نیز سازمان‌ها می‌بایست اقدامات مؤثری را در پیشگیری از انفصال از خدمت داوطلبانه کارکنان به‌ویژه نیروهای با تجربه و کارآمد فراهم نمایند. برای مثال شفافیت قوانین و مقررات، یکی از مواردی است که علاوه‌بر جذب و استخدام، در حوزه حقوق و دستمزد و ارتقای سازمانی نیز مورد توجه قرار دارد. عدم شفافیت و پنهان‌کاری علاوه‌بر اینکه می‌تواند سلامت نظام اداری را خدشه‌دار کند، مقدمات سوءاستفاده را فراهم می‌نماید. از طرفی حتی اگر سوءاستفاده‌ای هم انجام نشود موضوع عدم شفافیت ممکن است منجر به ایجاد ذهنیت منفی در کارکنان شده و محیط سازمانی را نامساعد نماید. نقش ابلاغ به موقع قوانین و مقررات و همچنین آخرین تغییرات اعمال شده در آن‌ها نیز قابل توجه است. عدم ابلاغ به موقع این تغییرات ممکن است منجر به بروز رفتار و یا اقدامی شود که تخلف اداری و انضباطی محسوب شده و کارمند از آن‌ها اطلاعی نداشته است. لذا، ناخواسته مشکلاتی ایجاد خواهد شد. تناسب بین شغل و شاغل نیز از دیگر موارد است که سازمان‌ها می‌بایست به‌طور جدی آن را مورد توجه قرار داده و ضمن رعایت این اصل در ابتدای استخدام افراد، انگیزه‌های کارمندان از پیوستن به سازمان را نیز رصد نمایند. استخدام‌هایی که با توجه به پارتی‌بازی و عدم رعایت تناسب بین شغل و شاغل انجام شده است درنهایت زمینه‌ساز ترک خدمت خواهند شد زیرا فرد انگیزه‌ای برای ادامه فعالیت نداشته و با بروز کوچک‌ترین مشکلات سازمانی دلسرد خواهد شد.

● شناسایی الگو مدیریت انفصال کارکنان در بخش خصوصی و انجام مطالعات تطبیقی با بخش دولتی کشور نیز ازجمله مواردی است که به نظر می‌رسد برای انجام پژوهش‌های آتی از جذابیت لازم برخوردار است.

محدودیت‌های پژوهش

- برای گردآوری داده‌های بخش کیفی ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شد. برخی از خبرگان در این مصاحبه‌ها به جهت رعایت برخی از ملاحظات تمایلی به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ضبطصوت نداشته و عنوان داشتند که از مصاحبه‌ها صرفاً یادداشت‌برداری انجام شود. لذا، به دلیل محدود بودن شرایط ضبط و یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها احتمالاً برخی از جنبه‌های مصاحبه‌ها کامل نبوده و هنوز شناسایی نشده‌اند. لذا، از سوی محقق به‌طور ناخواسته نادیده گرفته شده است.
- از آنجایی که امکان دسترسی به تمام وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی کشور وجود نداشت، سازمان علمی تحقیقاتی نهاد ریاست جمهوری به‌عنوان متولی اصلی بخش اجرایی کشور، جهت جامعه آماری پژوهش انتخاب شد. بنابراین، نتایج حاصل از پژوهش حاضر را نمی‌توان به دیگر سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها تعمیم داد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری تخصصی با عنوان "الگو مدیریت انفصال کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران" بوده و بدین‌وسیله از کلیه استادان و داوران فرهیخته که با نظرات سازنده خود اینجانب را در تدوین مقاله حاضر یاری کردند، سپاسگزاری می‌نمایم.

درنهایت از آنجایی که سازمان‌ها قادر نیستند تا میزان انفصال از خدمت کارکنان را به صفر برسانند و صرفاً می‌توانند در جهت کاهش میزان آن اقدام نمایند، بهتر است تمهیداتی بیندیشند تا کارکردهای اصلی سازمان دچار خدشه نشده و پس از ترک خدمت کارکنان توانمند، عملکرد سازمان با مشکل مواجه نشود. ازجمله این تمهیدات می‌توان به استقرار نظام مدیریت دانش و همچنین نظام جانشین‌پروری اشاره کرد. سازمان‌ها می‌بایست با ایجاد برنامه‌های تشویقی و انگیزشی زمینه پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش را فراهم نمایند تا از این طریق دانش فنی و تجربه در سازمان حفظ شود. گاهی ترک خدمت کارکنان مسالمت‌آمیز نبوده و ممکن است اسناد و یا دانش فنی سازمان را حین خروج از سازمان معدوم نمایند. لذا، ایجاد سامانه‌هایی برای ثبت و ضبط اسناد، دانش و تجارب فنی ضروری است. از طرفی سازمان می‌بایست یک پایگاه داده از نفرات با استعداد را شناسایی کرده و به‌مرور زمان آن‌ها را تحت آموزش‌های میان‌مدت قرار دهند تا در صورت خروج نیروهای با کیفیت و مدیران با تجربه از سازمان بتوان از آن‌ها به‌عنوان نفرات جانشین استفاده کرد به نحوی که خروج نیروهای با تجربه به کارکردها و فعالیت‌های سازمانی آسیب وارد نکند.

پیشنهاد‌های پژوهش

- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه نظیر مدیران و کارشناسان منابع انسانی سایر دستگاه‌های دولتی به‌ویژه دستگاه‌های اجرایی استانی و ملی تحت پوشش قانون مدیریت خدمات کشوری نیز استفاده شود. بدیهی است این رویکرد ممکن است منجر به شناسایی سایر عناصر و مؤلفه‌های تأثیرگذار در زمینه مورد پژوهش شد.

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. (2011). 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. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.
- Ahmadi, A., Fazeli Kebria, H., Faqih, M.B. (2013). Designing General Conceptual Model for Indices and Components of Manpower Planning Based on Merits. *Rahbord Journal*, 22(66), 149-153. (In Persian)
- Aldatmaz, S., Ouimet, P., & DVanWesep, E. (2018). The option to quit: The effect of employee

- stock options on turnover. *Journal of Financial Economics*, 127(1), 136-151.
- 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)
- Davari, A., & Reza zadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Tehran: Jahad-daneshghahi press. (In Persian)
- Gao, H., Zhang, H., & Zhang, J. (2018). Employee turnover likelihood and earnings management: evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Review of Accounting Studies*, 23(4), 1424-1470.
- Gholami, B. (2017). Study on the Role of Strategic Management Tools in Strategic Humans Resource Planning. *Human Resource Management Researches*, 9(2), 119-141. (In Persian)
- Gholipour, A., Esmaeli, N. (2014). *Human Resource Management 34000 Standard*. Tehran:
- Guerra, G., Gutiérrez-Calderón, E., de Snyder, N. S., Borja-Aburto, V. H., Martínez-Valle, A., & González-Block, M. Á. (2018). Loss of job-related right to healthcare associated with employment turnover: challenges for the Mexican health system. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-11.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T. E., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46-55.
- Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., & Pourezat, A. (2019). Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284. (In Persian)
- 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)
- Kollen, T., Koch, A., & Hack, A. (2019). Nationalism at Work: Introducing the "Nationality-Based Organizational Climate Inventory" and Assessing Its Impact on the Turnover Intention of Foreign Employees. *Management International Review*, 60, 97-122.
- 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
- Matsumoto, M., & Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 247-257.
- Mehraban Press. (In Persian)
- Mohammadipour, M. (2011). Look at human resource situation in the oil industry: challenges and solutions. *Journal of exploration and produce*, 83, 5-7. (In Persian)
- Nadi, M., & Shojae, 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.
- Rangriz, H., Ranjbar Kaboutarkhani, M. (2019). Employee Development and Voluntary Turnover with the mediating role of Employability. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(4), 286-308. (In Persian)
- Ranjbar, H., Haghdost, A., Salsali, M., Khoshdel, A., Soleimani, M., & Bahrani, N. (2012). Sampling in qualitative research: A Guide for beginning. *Annals of military and health sciences research*, 10 (3), 238-250. (In Persian)
- Soltani, M., Nejat, S., Khamoie, F., & Pasandidieh, P. (2018). Investigation the Effects of

- Organizational Identification and Perceived Organizational Support on Turnover through Variables of Job Engagement and Affective Commitment. *Organizational Culture Management*, 15(45), 551-573. (In Persian)
- 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)*. Hamedan: Islamic Azad University Press. (In Persian)
- Taghvaei, R. (2016). *Human Resource Management for Teleworkers at Iranian Public Organizations*. Hamedan: Islamic Azad University Press. (In Persian)
- Tootian, S., Mehrara, A., & Kalantari, R. (2019). Studying the Barriers of Implementing succession at Central departments Melli bank in Iran. *Human Resource Management Researches*, 11(1), 75-100. (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.