

علل ترک شغل کارکنان جوان در یک سازمان خدماتی غیردولتی (بررسی موردی)  
*Reasons of Voluntary Turnover among the Young Staff of a Private Service Organization*

Hesam Bazrafkan  
Shahid Chamran University  
Email:siop64@yahoo.com

حسام بذرافکن

کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران  
اهواز

**Abstract**

**Aim:** This study examines the reasons of voluntary turnover of young employees in a private service organization in Isfahan. **Method:** Paper employs a case, longitudinal and qualitative approach using content analysis by observing and conducting semi-structural interviews on 11 young employees and senior managers. **Results:** Four reasons as underlying causes of turnover have been extracted and identified from among 31 categories; namely, dissatisfaction with management, person-task mismatch, inappropriate process-orientation and the nature of the job. What's more, in order to efficiently recruit and maintain the staff and improve the economic efficiency in small enterprises, the organization are bound to shed more light on expressing the uncertainties and expectation, management efficacy & person-task suitability with regard to the career nature and task-orientation

**Keywords:** Voluntary turnover, young Staff, Private Service Organization, Content Analysis.

**چکیده**

**هدف:** جذب و نگهداشت نیروی انسانی متعهد از چالش‌ها و موضوعات بسیار با اهمیت در سازمان‌های امروزی است. پژوهش حاضر به بررسی علل ترک کار اختیاری کارکنان جوان، در یک سازمان کوچک خدماتی خصوصی در شهر اصفهان، پرداخته است. علت انتخاب این نمونه، ترک شغل‌های پی در پی در این سازمان بوده است. **روش:** مقاله حاضر، پژوهشی موردی و طولی است که با رویکردی کیفی و با استفاده از تحلیل محتوا بوسیله مشاهده و مصاحبه نیمه ساختار با ۱۱ کارمند جوان و مدیر ارشد که با تمام افراد در ارتباط بوده، انجام گرفته است. **یافته‌ها:** به طور کلی چهار علت به عنوان علل زیربنایی ترک شغل، از میان ۳۱ مقوله، استخراج و مشخص گردیده است؛ الف- نارضایتی از مدیریت، ب- عدم تناسب شخص-وظیفه، ج- فرآیندگرایی نامتعارف، د- ماهیت شغل. **نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج این پژوهش، کارآمدی مدیریت با کاهش ابهام و بیان انتظارات، تناسب وظیفه-شخص با توجه به توانمندی‌های افراد و با توجه ماهیت شغل و توجه بیشتر به وظیفه‌گرایی از جمله عوامل تاثیرگذاری است که می‌توان با اصلاح آنها، شرایط جذب و نگهداشت کارکنان در موسسات کوچک اقتصادی را بهبود بخشید.

واژه‌های کلیدی: ترک کار اختیاری، کارکنان جوان، سازمان کوچک خصوصی، تحلیل محتوا.

## مقدمه

کارکنان بخش دولتی و کارکنان رسمی، در مقایسه با کارکنان غیررسمی تمایل کمتری برای ترک شغل دارند (لارنسون و لاکین، ۱۹۹۹). به نظر می‌رسد در مشاغل غیردولتی نیز، جابجایی شغلی بیشتر رخ می‌دهد، اما علت چیست؟ آیا رسمی بودن یا دولتی بودن شغل، دلیل کافی در عدم تمایل کارکنان برای ماندن در شغل است؟ برای پاسخ به این سوال باید به بررسی عوامل موثر در تمایل کارکنان به ماندن در شغل، پرداخت. هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر در تمایل به ماندن در شغل و یا ترک کار کارکنان جوان در یک سازمان غیردولتی است. ترک شغل مانند غیبت از کار بصورت اختیاری و غیراختیاری رخ می‌دهد، گرچه در بسیاری از پژوهش‌ها تمایزی میان این دو قائل نشده اند (هایس و همکاران، ۲۰۰۶). ترک شغل اختیاری به معنای ترک کار به خواست و تمایل شخصی و بدون هیچ عذر قانونی و یا بیماری است و ترک شغل غیر اختیاری، ممکن است ناشی از بیماری و یا اخراج از شغل باشد (ریجو، ۱۳۸۶). بطور کلی تمایل به ترک شغل به طور معناداری می‌تواند ترک شغل آتی کارکنان را پیش بینی کند (تت و مایر، ۱۹۹۳؛ لوکاس، آتوود و هیجمن، ۱۹۹۳). میل به ماندن در شغل، نوعی حالت انگیزشی و درونی بالقوه در فرد برای باقی ماندن در شغلی است که فرد بدان اشتغال دارد که ممکن است در شرایط خاص و تحت تاثیر عوامل مختلف، به میل به ترک شغل بیانجامد (تدریس حسنی، ۱۳۷۲). در تعریف یانگ بلود و ویلیامز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، قطع عضویت سازمان که به صورت اختیاری انجام می‌شود را ترک خدمت گویند (عریضی، ۱۳۸۰). ترک خدمت یکی از سازه‌های مربوط به رویگردانی از سازمان است و از طرفی تصمیم به ترک خدمت تابع دو عامل است، اول سهولت در تحرک شغلی (یافتن شغل جایگزین) و دیگری میزان مطلوبیت آن (مارچ و سایمون<sup>۳</sup>، ۱۹۵۸، نقل از عریضی، ۱۳۸۰). میان تمایل به ترک شغل و رفتار ترک شغل نیز تمایز اساسی وجود دارد به این معنا که، بسیاری از کارکنان تمایل به ترک شغل خود دارند، اما الزاماً حاضر به ترک شغل خود نیستند (آلن، ویکس و موفیت، ۲۰۰۵). علاوه بر این متغیرهای شخصیتی مانند، خودپایی و تمایل به ریسک‌پذیری (آلن و همکاران، ۲۰۰۵) بر شدت و ضعف رابطه میان تمایل به ترک شغل و رفتار ترک شغل اثر دارند.

بررسی‌های مربوط به ترک شغل از سال ۱۹۵۰ آغاز شده است (استیل ولانسبور، ۲۰۰۹). مطالعات ترک شغل بر می‌گردد به تلاش‌های سیمون و مارچ<sup>۴</sup> (۱۹۵۸)، مودلی<sup>۵</sup> (۱۹۷۷)، و پرایس<sup>۶</sup> (۱۹۷۷)؛ با اینکه تفاوت‌هایی میان مدل‌های مفهومی که هر یک از این محققان ارائه کرده‌اند، وجود دارد، تصمیم به کناره‌گیری و ترک شغل به عنوان انتخاب‌هایی منطقی از طرف افراد با در نظر گرفتن شرایط شغل فعلی خود و سازمانشان مشخص می‌شود، علاوه بر این؛ بینش نسبت به این تصمیم بوسیله فهم رضایت شغلی و تعهد شغلی<sup>۷</sup> بدست می‌آید (مودلی، ۱۹۷۷؛ استیرز و مودای<sup>۸</sup> ۱۹۸۱ نقل از، هیلمان، هالت و ریلویک، ۲۰۰۸). پژوهش‌های بسیاری به خشنودی شغلی و تعهد شغلی به عنوان مهمترین متغیرهای اثرگذار بر تمایل و ترک شغل اشاره می‌کنند (بطور مثال؛ سل وارجان، ۲۰۰۵؛ کامیر-مولر و وان برگ، ۲۰۰۵؛ پیکو، ۲۰۰۵؛ مک برید، ۲۰۰۴).

کناره‌گیری شغلی در پاسخ به ناخشنودی شغلی شامل اشکال مختلفی چون، تاخیر<sup>۹</sup>، غیبت، ترک شغل و کناره‌گیری روانشناختی<sup>۱۰</sup> است که گرچه با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند اما معمولاً با هم دیگر ظاهر می‌شوند. کناره‌گیری روانشناختی به معنای

2 Youngblod & Wiliyames

3 March & Simon

4 Simon & March

5 Modly

6 Prise

7 Job Commitment

8 Steers & Mowday

9 Tardiness

10 Psychological Withdrawal

کناره گیری از انجام کارها و حداقل تلاش در انجام تکالیف شغلی (علی الرغم حضور در محل کار) است که نشان از فقدان میل به پیشرفت و خلاقیت نیز دارد (اورگان<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۰؛ به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶) شواهد نشان می‌دهد که خشنودی شغلی با رفتارهای کناره گیرانه، مانند، ترک شغل، غیبت و دیر آمدن (بطور مثال، هکت و گوین<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۵؛ هیولین، رزنوسکی وهاچیا<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۵؛ کوهلر و ماتيو<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۳؛ نقل از ساری و جاج، ۲۰۰۴) و فرسودگی شغلی (بلوردی و پاشاشریفی، ۱۳۸۹ و ابولقاسمی، ۱۳۸۹) ارتباط بسیاری دارد. واضح است که کارکنان از ناخشنودی شغلی فرار می‌کنند، اما اگر نتوانند شغل خود را رها کنند، با دیر آمدن و غیبت این نارضایتی را نشان می‌دهند (روجلبرگ، ۲۰۰۷). بنابراین، احتمالاً افراد ناخشنود با مقایسه شرکت و سازمان خود با گزینه‌های استخدامی قابل حصول دیگر، شغل خود را ترک می‌کنند. اما این نتیجه گیری کاملی نیست، چرا که، اسپکتور (۱۹۹۷)، معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به طور کلی یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن در سازمان، کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا (ترفیعات) نشان می‌دهد، لذا متغیرهای نگرشی مربوط به کار، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، حاصل تعامل پیچیده ای از متغیرهای چندگانه دیگری هستند، و خود به عنوان متغیرهای میانجی در تمایل به ترک شغل نقش دارند؛ از این رو متغیرهای زیربنایی دیگری مانند؛ تعارض و ابهام در نقش، امکان ترفیع در شغل، رضایت از دستمزد و نیازهای روانی سطح بالای کارکنان، پیش از رضایت از شغل باید مورد توجه و مذاقه قرار گیرند (مالیوان، گرین و راب، ۲۰۰۹). همانند خشنودی شغلی در رابطه با تعهد سازمانی نیز مفاهیم متفاوتی ارائه شده است. وجه اشتراک این تعاریف این است که همگی آن را به عنوان نوعی پیوستگی و ارتباط به سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. تعهد حالتی روانی است که اولاً رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند؛ ثانیاً تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد. بطور کلی، تعهد سازمانی نسبت به رضایت شغلی با میل ماندن در سازمان رابطه قوی تری دارد (آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). از این رو تعهد شغلی قابلیت پیش بینی بهتری برای ترک کار دارد، زیرا که به طور کلی نسبت به رضایت شغلی مفهوم پایدار تر و باثبات تری دارد. یک کارگر ممکن است از شغلش ناراضی باشد اما آن را یک شرایط موقت بپندارد، در حالی که از کلیت سازمان خود ناراضی نیست. ولی وقتی نارضایتی او به کل سازمان هم سرایت کند، احتمال اندیشیدن به استعفا و ترک خدمت، بالا می‌رود.

تا کنون مطالعات معتبری در سه محور ویژگی‌های فرد، سازمان و محیط در مورد ترک شغل انجام شده است. ویژگی‌های فردی مانند؛ سن، جنس، وضع تاهل و در مقابل ویژگی‌های سازمان که به روابط سازمان و کارکنان اشاره دارد و ویژگی‌های محیط آنهایی هستند که سازمان را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار می‌دهند و به آسانی جابجایی و یا تحرک افراد میان سازمان اشاره دارند (هیلمان و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین در برخی مطالعات، بر عواملی چون؛ احساس کنونی نسبت به شغل، ادراک از مشاغل بدیل، سودمندی آتی ترک شغل و فشارهای هنجاری غیرکاری به عنوان، پیش آیندهای مهم قصد ترک شغل اشاره شده است (ارشدی، ۱۳۸۶). ترک شغل کارکنان برای سازمان هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیادی بسیاری را به همراه دارد. هزینه‌های ناشی از کاهش روحیه کارکنان، فشار بر کارکنان باقی مانده و از دست دادن سرمایه اجتماعی، بخشی از هزینه‌های غیرمستقیم هستند (دس و شاو، ۲۰۰۱)، و هزینه‌های استخدام و آموزش افراد جدید و کاهش بهره‌وری، هزینه‌های مستقیمی هستند که بر بودجه سالانه سازمان تاثیرگذار خواهند بود (چنا و همکاران، ۲۰۰۸). مسئله پژوهش حاضر به روش کیفی، بررسی عواملی است که سبب نارضایتی

11 Ourgan

12 Hackett &amp; Guion

13 Hulin, Roznowski &amp; Hachiya

14 Kohler &amp; Mathieu

کارکنان و در نهایت منجر به ترک شغل پس از مدت زمان کوتاهی بعد از اشتغال، شده است. در این پژوهش به بررسی این سوال پرداخته ایم که، چه عامل و یا عواملی منجر می‌گردد که کارکنان تمایل به ترک شغل خود داشته باشند؟

## روش

**نوع تحقیق:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پژوهش کیفی از نوع مطالعه موردی است. مطالعه موردی یکی از انواع تحقیقات کیفی است که در ساده ترین شکل آن محقق به بررسی دقیق و جزئی یک مورد خاص می‌پردازد. این مورد می‌تواند یک فرد، یک واحد یا یک سازمان (رسمی یا غیررسمی) با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۷). در روش شناسی کیفی محقق اجازه دارد تا به داده‌ها نزدیک شود و از آن طریق جنبه‌های تحلیلی و مفهومی تبیین را از داده‌ها به دست آورد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری: نمونه‌گیری بصورت هدفمند به کار برده شده است و واحدها به جای انتخاب تصادفی به علت ویژگی‌های آنها نسبت به پدیده مورد مطالعه انتخاب می‌شوند. لذا سازمان مورد نظر پژوهش، به دلیل ترک شغل‌های بسیار بالا و نامتعارف به عنوان واحد تحلیل در پژوهش کیفی انتخاب گردیده و محقق به عنوان یکی از اعضای سازمان در محیط میدانی تحقیق به بررسی و مشاهده پرداخته است.

ابزار و روش گردآوری اطلاعات: پژوهش کیفی به درک عمیق و جامع و بررسی چرایی و چگونگی پدیده‌ها کمک می‌کند (گرانیهیم و لاندمن، ۲۰۰۴) و مستلزم جمع‌آوری نظام‌مند، سازماندهی و تفسیر مطالبی است که حاصل مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها هستند و برای بررسی معانی نهفته در پدیده‌های روانشناختی و اجتماعی، به صورتی که انسان‌ها در موقعیت طبیعی تجربه می‌کنند، استفاده می‌گردد (مالترود، ۲۰۰۱). فعالیت سازمان مورد نظر در زمینه تبلیغات تلویزیونی و چاپی می‌باشد و به عنوان یک سازمان خدماتی کوچک (میانگین

اعضا ۵ نفر) و با مدیریت غیردولتی و به صورت هیئت امنایی، اداره می‌شود. در این پژوهش شرایط، روابط و رفتار کارکنان و ارتباط آنان با مدیریت ارشد، مورد بررسی و مشاهده قرار گرفته است و مشاهدات بطور دقیق یادداشت برداری شده است. برای صحت مشاهدات و اطمینان از تبیین‌های احتمالی ناشی از مشاهدات، از ۱۱ کارمند (۵ نفر خانم و ۶ نفر آقا) با بیشترین سابقه کاری (حداقل دو ماه) و همچنین مدیر ارشد؛ که به عنوان تنها عضو ثابت سازمان به شمار می‌رفت، مصاحبه‌های نیمه ساختار غیرتزامنی، انجام گرفته است و در فرصت مناسب تمامی گفتگوها ثبت گردیده است. سوالات این گونه بودند؛ چرا قصد دارید شغل خود را ترک نمایید؟ اگر از بودن در این سازمان ناراضی هستید، چه دلایلی دارد؟ مکان مصاحبه‌ها متناسب با روش تحقیق کیفی در محیط واقعی و طبیعی و در مکان سازمان بوده است.

**روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:** در روش تحلیل محتوای کیفی واحدهای اطلاعاتی در پاسخ به هر سؤال مشخص می‌گردند و در رده بندی‌های گوناگون با توجه به محتوا و بر مبنای اهمیت تئوریک آنها، به طور روشن، قابل درک و منظم، دسته بندی و کدگذاری می‌شوند (ضیغمی، ۱۳۸۷). در این شیوه، واحد تحلیل مفاهیم است، به این معنا که جمله ای ساده یا ترکیبی که دارای چندین ملاک مرتبط با محتوای تحلیل است و معنای اصلی پیام را بیان می‌کند، به عنوان ملاکی برای کدگذاری و سپس مقوله بندی براساس شباهت و ملاک‌های از پیش تعیین شده، بکار برده می‌شود (کیندروف، ۲۰۰۴)، لذا محتوای مصاحبه‌ها به دقت مرور شدند، سپس به واحدهای تحلیل شکسته شدند (جدول ۱) و براساس تشابه معنایی و مفهومی، برای هر فرد، طبقه بندی صورت گرفت. به این ترتیب داده‌ها در طبقه‌های اصلی که کلی، مفهومی و انتزاعی بود با ۳۱ کد مشخص گردید، و در نهایت عوامل موثر در ترک کار

افراد در سه طبقه زیربنایی و ارزیابی نگرش به مدیریت، قرار داده شد. مقوله بندی به شکلی انجام شده است که، مقوله‌ها مانع و جامع باشند. مقوله‌های زیربنایی در یافته‌های پژوهش توضیح داده شده است.

جدول ۱. ملاک‌های اساسی ارزیابی مصاحبه غیرساختمند از برخی سمت‌ها

ملاک‌های ارزیابی افراد بر اساس واحد تحلیل			نگرش به مدیریت	
مهارت‌های اجتماعی	ارزیابی تجربه کاری	ادراک دشواری وظیفه	ارزیابی از رفتار مدیر	سمت شغلی (افراد)
بالا	متوسط	متوسط/دشوار	رفتار نامناسب، انتظارات نابجا	منشی
مناسب	متوسط	متوسط	تعامل در اجرای درخواست‌ها	منشی / بازاریاب
بالا	با تجربه	دشوار	رفتار نامناسب	بازاریاب
مناسب	سابقه بالا	متوسط	رفتار نامناسب و شکاکیت	منشی / بازاریاب
متوسط	کارآموز	دشوار	نامشخص بودن انتظارات	طراح
مناسب	با تجربه	متوسط	تعامل در اجرا درخواست‌ها، ضعف در عملکرد	بازاریاب طراح
مناسب	با تجربه	متوسط	تعامل در اجرا درخواست‌ها، ضعف در عملکرد	مدیر بازاریابی
بالا	کارآموز	دشوار	رفتار نامناسب و شکاکیت	مسئول فروش

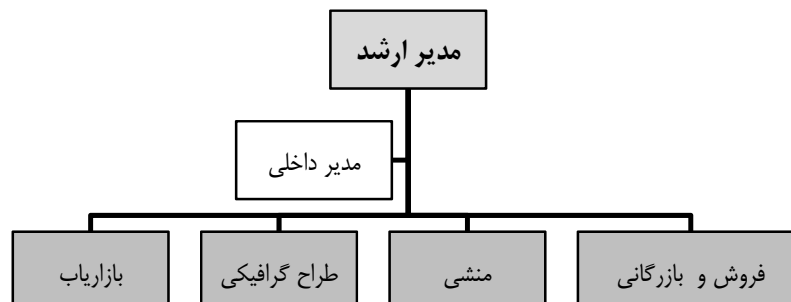
#### یافته‌ها

مطابق با جدول شماره ۱، که حاصل مصاحبه فردی با افراد مورد نظر در سمت‌های مشخص شده می‌باشد، این یافته‌ها نشان می‌دهد که اغلب افراد از مهارت‌های برقراری روابط اجتماعی مناسب و بالایی برخوردار هستند، همچنین با توجه به تجربه کاری، گاه‌آ افراد با تجربه و اغلب کم تجربه و یا با تجربه متوسط حضور دارند، بیشتر افراد نمونه پژوهش دشواری وظایف خود را بالا و متوسط ادراک کرده اند، و بیشترین فراوانی و وجه مشترک دیدگاه افراد عدم رضایت آنان از رفتار بین فردی مدیر، شکاکیت‌ها و نامشخص بودن انتظارات وی بوده است.

مشاهدات از جنبه‌های مختلف صورت گرفته است و در زمینه روند و مراحل استخدام، آموزش، ویژگی‌های عمومی متقاضیان کار، نقش‌ها، نحوه تعاملات و ارتباطات افراد با یکدیگر و نحوه برخورد و خط مشی مدیریت در اداره و روند انجام وظایف بوده است. در این بخش برخی از مشاهدات، به طور نمونه بیان می‌گردد.

روند استخدام: مصاحبه‌ها معمولاً انفرادی انجام می‌شد و پس از تایید از جانب مدیریت، متقاضی یک هفته یا یک ماه (به دلخواه فرد) بدون دریافت حقوق مشغول به کار می‌شد. در این دوره فرد می‌بایست بطور آزمایشی در سازمان فعالیت کند و با محیط کار آشنا شود و سپس در مورد نحوه یا نوع کار خود تصمیم بگیرد.

نقش‌های وظیفه‌ای و ساختار سازمانی: بطور کلی در سازمان کوچک مورد پژوهش ۵ نقش عمده، پس از مدیریت ارشد، شامل؛ مدیر داخلی، مسئول فروش، منشی، طراح یا طراحان و بازاریاب‌ها وجود داشت. سلسله مراتب اختیارات اعضای سازمان در شکل (۱) مشخص شده است.



شکل ۱. ساختار سلسله مراتبی سازمان خصوصی مورد پژوهش

آموزش: متقاضیان استخدام پس از طی مراحل اولیه استخدام، در مدت حداقل یک هفته در محیط شرکت و در زمان‌های رسمی کار، به شرکت می‌آمدند و توسط سایر کارکنان آموزش می‌دیدند. گاهی نیز مدیر در امور طراحی گرافیکی و مهارت‌های بازاریابی آموزش‌های مختصری را ترتیب می‌داد.

تعاملات اعضا: ارتباطات بین فردی با ورود اعضای جدید، بسیار صمیمانه بود و همه افراد اطلاعات خود را با یکدیگر در میان می‌گذاشتند. ارتباطات اجتماعی افراد در شرکت و خارج از شرکت به سرعت شکل می‌گرفت و تعاملات دوستانه به سرعت جایگزین تعاملات همکاری و وظیفه‌گرایی می‌گردید. در برخی از موارد ارتباطات ناسالم در خارج از شرکت بین افراد دیده می‌شد که مدیریت نسبت به این موضوع بسیار حساس بود.

سبک مدیریت: مدیر ارتباطات و اعتماد متقابل تأکید بیشتری داشت تا انجام وظیفه. اغلب وظیفه کاملاً فراموش می‌شد و مسائلی چون نحوه ارتباط اعضا با مدیر و یا ارتباط با یکدیگر، چگونگی اعتماد افراد به مدیر از سوی مدیریت مطرح می‌شد و جلسات طولانی و متعددی برای این منظور ترتیب داده می‌شد. چیزی که از افراد خواسته می‌شد این بود که کار خود را به هر نحوی که خود فکر می‌کنند بهتر است انجام دهند، و سود حاصل از کار خود را پس از اتمام کار با مدیریت به اشتراک بگذارند، روش‌ها و رویه‌هایی که برای انجام و اتمام کار صورت می‌گرفت تا حدی به عهده خود افراد بود و مدیر گاه‌گاه راهنمایی برای بهبود کار انجام می‌داد.

نرخ ترک شغل‌ها: همانطور که پیشتر نیز بیان گردید میزان جابجایی‌های شغلی در سمت‌های مختلف سازمان متعارف به نظر نمی‌رسید. همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌گردد، در مدت زمان پژوهش (حدود یک سال) میزان ترک شغل‌ها ۴۶ نفر بوده است که این میزان جابجایی و ترک شغل شرایط بی ثباتی برای فعالیت‌های اقتصادی سازمان ایجاد می‌کرد.

جدول ۲ نرخ جابجایی‌ها در مدت یکسال در افراد نمونه پژوهش حاضر

سمت / نقش	جابجایی‌ها (در مدت یکسال)	میانگین سن
منشی	۵ نفر	۲۰ سال
طراح	۴ نفر	۲۲ سال
بازاریاب	۳۰ نفر	۱۹ سال
بازرگانی	۳ نفر	۲۴ سال
مدیر داخلی	۴ نفر	۳۰ سال

در نهایت با تحلیل، تقلیل و طبقه‌بندی محتوایی داده‌های حاصل از مصاحبه و مشاهدات، در نهایت چهار مقوله زیربنایی شامل؛ **نارضایتی از مدیریت، عدم تناسب شخص-وظیفه، فرآیندگرایی نامتعارف و ماهیت ناسازگار شغل**، به عنوان علل اصلی در تمایل افراد به ترک کردن شغل مشخص گردید.

**الف-** ناراضی‌های کارکنان از مدیریت سازمان: در این سازمان، ترک شغل‌ها اغلب اختیاری بود؛ و تنها سه نفر از این افراد مستقیماً به دستور مدیر شغل خود را ترک کردند (ترک اجباری). از طرفی بسیاری از افرادی که با تصمیم خود و بدون فشار مدیریت کار خود را ترک کرده بودند، عدم رضایت از مدیریت را عامل اصلی تصمیم خود می‌دانستند؛ همچنین بسیاری از کارکنان برخی دلایل ناراضی‌های خود از مدیر را موارد زیر ذکر کردند (مقوله‌های زیربنایی تحلیل)؛ دخالت‌های نابجای مدیر، شکاکیت و پنهان کاری‌های مدیر، تعامل نامناسب مدیر، انتظارات نابجای مدیر و عدم ثبات در تصمیمات، و ضعف در مدیریت افراد در ارتباط با یکدیگر. بطور مثال؛ منشی سازمان؛ از رفتار مدیریت و درخواست‌های او، مبنی بر اینکه این درخواست‌ها فراتر از مسئولیت یک منشی است، همواره گله‌مند بود، و بیان می‌کرد: "آوردن چایی و پذیرایی مدیر و مهمانانش وظیفه من نیست و یا جارو کردن و تمیز کردن در شرکت و یا شستن ظروف به عهده من نیست و من برای انجام این کارها پولی دریافت نمی‌کنم".

عمده ترین دلیل ناراضی‌های طراحان گرافیکی، به عنوان نقش دیگری در سازمان، دخالت‌های مدیریت در امور طراحی، و همچنین عدم توافق با مدیر راجع به محاسبه کردن هزینه‌های طراحی (از جمله ساعات طراحی، هزینه‌های پرینت، رایت و غیره) بود. از طرفی مدیریت مداخله‌های خود در طراحی‌ها را، به دلیل اینکه طراح تجربه کافی برای کار ندارد و امکان دارد کار ناقص به مشتریان تحویل دهد، می‌دانست. به عنوان نمونه یکی از طراحان این گونه بیان می‌کرد؛ "وقتی طرحی را می‌زنم، مدیر ایرادهای بسیاری از آن می‌گیرد و کل طرح مرا تغییر می‌دهد، و در نهایت طرح را نیمه کاره رها می‌کند و مرا مقصر می‌داند. گذشته از این از من می‌خواهد که خودم بازاریابی کنم ولی من برای انجام امور طراحی در شرکت آمده‌ام". از طرفی، مدیر اختیار تام به افراد می‌داد، اما در جایی که نباید در کار او دخالت می‌کرد و یا همزمان شخص دیگری را مسئول کارهای او قرار می‌داد (مثل انتصاب یک مدیر داخلی جدید)، همین نقش جدید و ناگهانی در شرکت، بظاهر تصورات شخصی را که به او اختیار داده شده بود بر هم زده و ناراضی‌های شدیدی از مدیر ایجاد می‌کرد. توجیه مدیر نیز برای اینکار این بود که "فرد، قابلیت اداری امور را به تنهایی ندارد".

به طور کلی به نظر می‌رسید که مدیر توانایی بر آورده کردن انتظارات کارکنان را نداشت و در مدیریت روابط بین فردی نیز همواره با مشکل مواجه بود. این عدم توانمندی‌های مدیر در ایجاد هماهنگی بین اعضا و بین انتظارات خود از کار و از سوی دیگر رفتارهای غیرحمایتی، مجموعاً ناراضی‌های آشکاری را در میان کارکنان، ایجاد کرده بود.

**ب-** عدم تناسب میان توانمندی‌های شخص و مشخصه‌های وظیفه‌ای: تقریباً برای هر سه نقش در سازمان (منشی، طراح و بازاریابان) مشاهده گردید که برخی عواملی چون (مقوله‌های زیربنایی)؛ ناآشنایی افراد با وظیفه و عدم توانایی انجام وظیفه به دلیل ضعف مهارتی، عدم وجود سازو کار آموزشی مناسب برای افزایش توانمندی مهارتی کارکنان، عدم تناسب رشته تحصیلی افراد با شغل و تازه کار بودن افراد؛ از جمله مواردی بودند که سبب تعارض ناشی از شغل بسیاری شده بود و افراد از این موضوعات گله‌مند بودند. از طرفی مدیریت شرکت بسیار در فرآیند استخدام کارکنان مجرب ضعیف عمل می‌کرد و افرادی که به کار مشغول می‌شدند، اغلب توانمندی‌های لازم را در زمینه کار خود نداشتند و سازمان هم فرصت زیادی برای آموزش افراد صرف نمی‌کرد و همین امر موجب ناراضی‌های بسیاری از کار می‌گردید. یکی از بازاریابان تازه وارد، این گونه بیان می‌کرد: "خیلی کار سختی است، باید با مردم سر و کله بزنم و التماس کنم، آدم خیلی تحقیر می‌شود و وقتی کلی التماس کنید بعد به تو گفته بشود تبلیغ نمی‌خواهم. اصلاً نمی‌فهمم باید چگونه با افراد برخورد کنم تا راضی بشوند".

**ج-** فرآیند گزایی افراطی و کاهش توجه به وظایف کارکردی: فرآیند گزایی به معنای، توجه به روابط و ارتباطات بین فردی و روش‌هایی است که کارها انجام می‌گیرد. برقراری روابط و تعاملات اجتماعی بسیار نزدیک و افراطی و وجود روابط پنهان میان

کارکنان و مدیر، عدم انسجام افراد در تیم‌های وظیفه‌ای، وابستگی‌ها و انگیزه‌های غیرکاری، ضعف مدیر در مدیریت ارتباطات و تعاملات و صرفاً توجه بیش از حد به نحوه انجام امور، از جمله مواردی مشاهده شده در سازمان بود، که به عنوان واحدهای زیربنایی تحلیل مشخص گردید. فرآیند گزایی بیش از حد در این سازمان و توجه بیش از حد به روابط و عدم توجه به وظیفه منجر به کارکرد پایین در گروه می‌شد و از سویی موجب نارضایتی مدیر و سودآوری کم و از سوی دیگر کاهش درآمد برای خود افراد می‌گردید که این موضوع یکی از زمینه‌های نارضایتی افراد بود. یکی از بازاربازان این گونه مطرح می‌کرد: "بعد از دو ماه کار کردن و آمدن و رفتن درآمد زیادی نداشتم، حتی پول کرایه آمدن و رفتن هم نشده، مدیر هم هیچ کاری به من نمی‌دهد که انجام دهم، فقط می‌ایم دورهم جمع می‌شویم و جلسه می‌گذاریم و هیچ کار مفیدی هم نمی‌کنیم، واقعاً وقت تلف کردن است". مدیر نیز به کیفیت فرآیندها بیش از کمیت وظیفه اهمیت می‌داد، جلسات متعددی تشکیل می‌داد- جلسات ساعت‌ها طول می‌کشید- و بدون این که تعریف درستی از وظیفه فرد شود از افراد به شکلی افراطی گزارش کار روزانه در خواست می‌کرد. اما اهمیت کار، زمان‌ها و هزینه‌های صرف شده نادیده گرفته می‌شد. در برخی موارد نیز کارکنان جوان به صرف باهم بودن و مشارکت‌های چالش انگیز غیرکاری دامن می‌زدند. بنابراین توجه بیش از حد به روابط هم از جانب مدیر و هم کارکنان، عاملی در ایجاد عدم ثبات روانی محیط کار و حاشیه‌گرایی شده بود، که توجه کارکنان و مدیر را از انجام کار و توجه به وظایف منحرف می‌کرد. در چنین شرایطی که رشد اقتصادی سازمان و افزایش درآمد افراد با مخاطره مواجه می‌گردید، یکی از عوامل نارضایتی کارکنان در حال شکل گرفتن بود.

۵- ماهیت مشاغل خدماتی غیردولتی و گسترده مرز: بطور کلی مشاغل خدماتی مشاغلی گسترده مرز محسوب می‌شوند و کار در این مشاغل دشوار است. به طوری که مرزی برای تعیین وظایف وجود ندارد و می‌توان یک وظیفه را از چندین روش انجام داد و یا یک نقش داشت و چندین وظیفه را انجام داد. لذا در روند انجام امور مشاهده می‌شد، اهداف، نامشخص و رویه‌ها، چندگانه و غیر اصولی بود؛ به این معنا که فرد می‌توانست کارهای مختلفی را از راه‌های مختلفی انجام دهد، لذا برای امور چاپ، می‌توانست با چندین چاپخانه وارد مذاکره شود، و یا برای سفارش کار چندین نوع فعالیت می‌توانست انجام دهد. به طور مثال طراح گرافیکی خدمات چاپی، در این سازمان وظیفه داشت که همه کارهایی که برای انجام امور طراحی به شرکت می‌آمد را انجام دهد، پیگیری ادامه کار از جمله؛ گرفتن امضای مشتری برای تأیید نهایی و هزینه‌های کار انجام شده، گاهی نیز طراح خود به امور بازاریابی مشغول می‌گردید. به طور معمول چنین وضعیتی برای تمام طراحان دیده می‌شد و گاهی طراح، بازاریاب بود و گاهی بازاریاب به طراحی سفارشات کاری مشغول می‌شد، گاهی نیز مدیر خود به طراحی می‌پرداخت و مدیر نیز از طراح انتظار داشت، که خود سفارش کار از مشتری بگیرد، که در مواردی باعث نارضایتی طراح می‌گردید؛ به طور نمونه یکی از طراحان بیان می‌کرد: "من توانایی انجام بازاریابی را ندارم و علاقه ای هم به چنین کاری ندارم، من برای طراحی کردن آمدم نه برای بازاریابی کردن." اغلب چنین پیشنهادات هنگامی مطرح می‌شد که سفارشی برای کار به شرکت داده نمی‌شد و یا سفارشات کاری کاهش می‌یافت. کارکن که بعضاً تجربه کاری زیادی هم نداشت، در بدو ورود به شرکت تمایل داشت که مسیر برای او مشخص باشد و وظایف یا کاری که باید انجام دهد تعریف شده باشد که اغلب چنین شرایطی برای وی فراهم نبود.

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که نتایج پژوهش نشان می‌دهد چهار عامل اصلی، شامل نارضایتی از مدیر، عدم تناسب شخص-وظیفه، فرآیند گزایی نامتعارف و ماهیت ناسازگار شغل، به عنوان علل اصلی در تمایل افراد به ترک کردن شغل مشخص گردید. به طور کلی می‌توان وجود این نارسایی را به ساختار و راه روش اداره این نوع سازمان‌ها نسبت داد. سازمان‌های کوچک اغلب قوانین و مقررات، غیررسمی دارند و مقررات توسط سرپرست تنظیم می‌شود، بنابراین آزادی عمل کارکنان بیشتر است. در این وضعیت با توجه به



ساختار تخت چنین سازمان‌هایی که موجب تسهیل ارتباط مدیران سطوح بالا با سطوح عملیاتی می‌شود، مدیران در ارتباط نزدیکی با کارکنان خود هستند، اما این موضوع هم نقطه قوت و هم یک نقطه ضعف برای یک سازمان است. به طور مثال مدیر می‌تواند در دادن مرخصی به کارکنان بیش از حد تعیین شده اقدام کند. اما نبود سازوکارهای رسمی منابع انسانی باعث ایجاد روابط غیررسمی و مخالفت با مقررات می‌شود. همچنین عدم وجود قراردادهای روانشناختی مستحکم به نبود چنین سازوکارهای رسمی در سازمان آسیب می‌زد. بطور نمونه، حضور سرپرستی جدید که از سوی مدیر بطور ناگهانی منصوب می‌شد، مقاومت و ناراضی‌های شدیدی را از سوی افراد با سابقه ایجاد می‌کرد. از طرفی مدیریت ارشد باید با برقراری تعامل مناسب با افراد شرایط جدید را بخوبی شفاف سازی می‌کرد، اما کمتر رفتارهای تعاملی مناسبی از جانب مدیر دیده می‌شد. براین اساس کولینز (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد که قراردادهای روانشناختی میان رهبر و اعضا و تعامل میان آنها در تمایل به ترک شغل افراد تاثیر گذار بوده است. بر مبنای این پژوهش و مطابق با سایر پژوهش‌ها، سبک مدیریت و میزان رضایت از شیوه مدیریت بر تمایلات ترک شغل کارکنان بسیار موثر است (هایس و همکاران، ۲۰۰۶). همچنین هالتون و امرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بر این باورند که سرپرستان، نقش بسیار مهمی در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کنند (که و گه، ۱۹۹۵). در این پژوهش نیز مشخص گردید، بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری‌ها و عدم تصمیم‌گیری درست و قاطع و از طرفی توجه بیش از حد به روابط و فرآیندها بجای توجه به کار و وظیفه و عدم توانایی برقراری ارتباط و تعامل و توافق صحیح با اعضای کلیدی از سوی مدیر، موجب کاهش اثربخشی وظیفه‌ای سازمان و کاهش فعالیت‌های سودآور کاهش و درآمد کلی سازمان شده بود.

آموزش کارکنان در سازمان‌های کوچک بیشتر به صورت غیررسمی و در حین شغل انجام می‌شود. از طرفی آموزش ناکافی و عدم مهارت کارکنان و عدم امکان رشد و توسعه مسیر شغلی به ترک کار منجر خواهد شد (گراهام<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ ایزو و ویترز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ نقل از مک برید، ۲۰۰۴). در سازمان مورد پژوهش، آموزش کارکنان بندرت با برنامه‌ریزی صورت می‌گرفت و صرفاً به صورت غیررسمی، موقت و گذرا آموزش‌هایی جزئی داده می‌شد. بسیاری از مشکلات موجود نیز به دلیل عدم توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم اولیه کارکنان و همچنین نبود سازوکار مناسب آموزشی و یا آموزش ناقص بود. همچنین عدم آگاهی کافی افراد از نوع کاری که باید انجام دهند، عدم شناخت از توانایی‌های خود، کم سن و سال بودن افراد و تجربه کم و ناکافی در زمینه‌های کاری مربوط به سازمان مزید بر علت گردیده بود. مشابه با یافته‌های این پژوهش، براون<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز در فراتحلیل خود نشان داد که تناسب شغل و شخص به اشکال گوناگون با نیت ترک شغل ارتباط دارد (لامبرت و پائولین، ۲۰۱۰). همانطور که در مشاهدات نیز بیان شد، اغلب افراد جوان بودند و تجربه کافی برای انجام وظیفه محوله نداشتند و نیاز به حمایت و آموزش داشتند، که اغلب برنامه‌ریزی مشخصی برای بهبود این وضع در نظر گرفته نمی‌شد. مشاغلی مانند بازار یابی و مشاغلی که ساختار مشخصی ندارند به عنوان مشاغل گسترده مرز شناخته شده‌اند. در این مشاغل تصمیمات کلیدی بر عهده خود افراد است، لذا عدم وجود یک ساختار سازمانی ساختمان منجر به ابهام در کار می‌شود، بنابراین چنین مشاغلی نیاز به مهارت و تجربه بالا و یا آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای دارد. در شرکت‌های کوچک عموماً فرایند استخدام به صورت غیر رسمی است که همین موضوع می‌تواند بستر ایجاد عواقب وخیمی در سازمان گردد، زیرا مهارت‌های مورد نیاز سازمان تنها از طریق منابع غیررسمی قابل تأمین نیست. شاید یکی از نقاط ضعف موسسات غیردولتی روند غیررسمی روابط و فعالیت‌های آن باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ماهیت کار و شرایط کار، الگوهای زمانی کار و فشار کار،

1 Halton &amp; Emrson

2 Graham

3 Iso &amp; Witso

4 Brown

حقوق و دستمزد غیر عادلانه، موقعیت شغلی و اندازه نامناسب گروه (مک برید، ۲۰۰۴) و ثبات شغلی (هیلمان و همکاران، ۲۰۰۸)، از جمله عوامل موثر در ترک شغل کارکنان بوده است. بطور کلی مواردی که در این زمینه به عنوان ماهیت ویژه فعالیت‌های خدماتی خصوصی در این سازمان به طور خاص مشاهده گردید نیز مانند؛ ابهام در وظایف و مشخص نبودن وظیفه، چند وظیفه ای بودن نقش، دشواری وظیفه و فشار روانی ناشی از آن، نبود استاندارد کاری لازم برای تکمیل کار، اهداف و استراتژی‌های نامشخص، در آمد پایین در مقابل کار زیاد و گسترده مرزی وظیفه، و عدم انسجام و ثبات گروه وظیفه‌ای، از جمله مواردی بود که در انجام وظایف اختلال ایجاد می‌کرد. با این وجود، تاکنون مطالعات بسیاری در زمینه ترک شغل انجام گرفته است و دو متغیر خشنودی از شغل و تعهد به شغل همواره به عنوان متغیرهایی پایانی در تمایل کارکنان به ماندن در شغل و یا ترک آن در نظر گرفته می‌شوند (عریضی، ۱۳۸۰ و هایس، ۲۰۰۶) و (لامبرت و پائولین، ۲۰۱۰؛ نادیری و تانوا، ۲۰۱۰؛ هاردیگان و سانگاسویانا، ۲۰۱۰)؛ بر این اساس این نارضایتی و عدم دل‌بستگی به سازمان و شغل است که در نهایت به ترک کار منجر می‌گردد، گرچه تعهد شغلی موثرتر و عاملی تعیین کننده تر در تمایل افراد به ترک شغل بیان شده است (پناهی، ۱۳۸۲).

در فرآیند استخدام معرفی واقع‌گرایانه شغل عاملی مهم در توصیف درست و واقعی وظایف و مسئولیت‌های یک شغل مشخص است. نتایج نشان می‌دهد که معرفی واقع‌گرایانه شغل؛ در افزایش تعهد و رضایت از کار و کاهش نسبت جابجایی‌های کارمندی مسأله‌ای بسیار مهم بوده است؛ اگر کارمندیابی به طریقی واقعی انجام بگیرد، به طوری که هم محاسن و امتیازات شغل گفته شود و هم نواقص و نارسایی‌های آن، ترک شغل و ناخشنودی کمتری حاصل می‌گردد تا اگر درخواست‌های غیر واقعی ترغیب شود (کورمن، ۱۹۹۱). برای اینکه در سازمان‌های کوچک، کارآمدی بیشتری حاصل شود باید از تیم‌های منسجم وظیفه‌ای بهره گرفته شود و توسط یک متخصص آگاه آموزش داده شوند و توسط مدیر مورد حمایت قرار گیرند. برای اینکه تیم‌های وظیفه‌ای کارآمدتری داشته باشیم بهتر است معیارهایی را رعایت کنیم: اعضای تیم باید همکاری خود را در تیم به مثابه امری مهم و به عنوان نوعی پاداش شخصی تلقی کنند. اعضای تیم باید درباره موضوع تصمیم‌گیری‌ها از دانش و اطلاعات کافی برخوردار باشند و باید از مهارت‌های کافی برای انجام کار خود برخوردار باشند. تعارض تیم کاری به منظور حل بهتر مسایل باید کنترل شود. در گروه‌های غیررسمی مدیر نقش خود را به عنوان یک راهبر و راهنمایی کننده ایفا کند و توانایی کنترل روابط غیررسمی را داشته باشد. از افراد به درستی استفاده کند و با آنان در مورد مسایل مشترک کاملاً صادقانه رفتار کند باشد. انتخاب‌ها و انتصاب‌ها بر اساس توانایی و قابلیت‌های افراد واگذار شود. از شغل و نقش فرد در آن تعریفی واقع بینانه در ابتدای مراحل گزینش ارایه شود.

### تقدیر و تشکر

با تشکر از همکاری شرکت (سپهر) و مدیریت محترم که پس از آگاهی از طرح پژوهش استقبال کردند. همچنین از همه همکاران و کارکنان محترم شرکت مورد پژوهش، که در تکمیل اطلاعات همیاری نمودند، تشکر می‌نمایم.

### منابع

- کورمن، آ. ک. (۱۳۷۰). روانشناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه: شکر کن، ح. تهران: انتشارات رشد.
- ارشدی، ن. (۱۳۸۶). طراحی و آزمودن الگویی از پیش‌بینندهای و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، پایان نامه دکتری، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- پناهی، ل. (۱۳۸۲). بررسی میزان تعهد سازمانی با نوع شخصیت آنان در کارکنان کل بیمه خدمات درمانی اصفهان، پایان نامه کارشناسی روانشناسی صنعتی و سازمانی: دانشگاه اصفهان.
- تدریس حسنی، د. (۱۳۷۲). بررسی رابطه بین خشنودی شغلی، دل‌بستگی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی در بین دانشجویان معلمان ضمن خدمت گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

- ریجو، ر. (۱۳۸۳). زمینه روانشناسی صنعتی سازمانی. ترجمه: حسین زاده، د. و دیگران. تهران: انتشارات مازیار.
- سرمد، ز.، بازرگان، ع.، حجازی، ا. (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- ضیغمی، ر.، باقری نسامی، م.، حق دوست، ف.، و یادآور، م. (۱۳۸۷). تحلیل محتوا. فصلنامه پرستاری ایران، ۲۱، ۵۳.
- عریضی، ح. (۱۳۸۰). آماده سازی مجموعه آزمونهای صنعتی فلانگان و بررسی رابطه آن با عملکرد شغلی، غیبت شغلی و تمایل به ترک خدمت در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان و اهواز، پایان نامه دکتری: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- بلوردی، آ.، و شریفی، ح. پ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه خودآگاهی در موقعیت شغلی با رضایت شغلی مدیران فروش سازمان مدیریت صنعتی ایران. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی گرمسار، (۲).
- ابوالقاسمی، ش. (۱۳۸۹). مقایسه اثر بخشی آموزش مصون سازی در برابر استرس و آموزش ابزار وجود بر میزان رضایت و فرسودگی شغلی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی گرمسار، (۲).
- Allen D. G., & Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intention and voluntary turnover: The moderating roles of self monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980-990.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Chena, H. C., Chuc, C. I., Wange, Y. H., & Linf, L. C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 277-285.
- Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 736-742.
- Dess, G. D., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446-56.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Hardigan, P. C., & Sangasubana, N. A. (2010). Latent class analysis of job satisfaction and turnover among practicing pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 6, 32-38.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallasa, L., Duffieldb, C., Shamiac, J., et al. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237-263.
- Hilman, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: a test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 544-558.
- Kammeyer, P., Mueller, J., & Wanberg, C. (2005). The role of temporal shifts in turn over processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658.
- Kipendrof, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand, oaks sage.
- Koh, H. C., & Goh, C. T. (1995). An analysis of the factors affecting the turnover intention of no managerial clerical staff: A Singapore study. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1).
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2004). Consequences of individuals fit at work. *Personnel Psychology*, 8, 280-301.
- Lambert, E., & Paoline, E. A. (2010). Take this job and shove it: An exploratory study of turnover intent among jail staff. *Journal of Criminal Justice*, 38, 139-148.
- Larson, S., & Lakin, K. (1999). Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities. *Mental Retardation*, 37(4), 267-280.
- Lucas, M. D., Atwood, J. R., & Hagaman, R. (1993). Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses. *Nursing Research*, 42, 29-35.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges and guidelines. *Journal of Qualitative Research Series*, 358, 483-488.
- Mcbride, A. (2004). Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants. *Health Services Management Research*, 58, 281-342.

- Mitchell, D. & Braddock, D. (1994). Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United State. *Mental Retardation*, 32(1), 34-42.
- Mrayyan, M. T. (2007). Nursing practice problems in private hospitals in Jordan: Students' perspectives Nurse. *Education in Practice*, 7, 82-87.
- Muliawan, A. D., Green, P. F. & Robb, D. A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10, 117-136.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Piko, B. F. (2005). Burn out role conflict, job satisfaction and psychological health care staff: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*.
- Rogelberg, G. S. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, London: New Delhi.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Selvarjan, T. (2005). Antecedents to temporary employees turn over intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 290-307.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*. 1<sup>st</sup> edition, Thousand Oaks, California: SAGE publications.
- Steel, R., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction ,organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.