

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

پایان نامه

موضوع

بررسی علل ترک خدمت کارکنان

استاد راهنما

جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگیان

اساتید مشاور

جناب آقای دکتر حسام الدین بیان و جناب آقای دکتر علی رضا ثبانی

نگارش

شهلا ویلا

سال تحصیلی ۶۹ - ۷۰

این رساله در جلسه مورخ ۲۳ / ۴ / ۷۰

بیت رسیدگی با درجه و نمره (بسیار خوب ۱۷) تصویب رسید

۷۰۸۰۷

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵	سیاسگزاری
ک	پیشگفتار

بخش اول - طرح تحقیق

## فصل اول - طرح تحقیق

۲	۵ - مقدمه
۴	۶ / - الف ، اهمیت مسئله
۴	۵ - ب ، علت انتخاب موضوع
۶	۶ - ج ، فرضیات تحقیق - فرضیه‌ها
۶	۷ - د ، قلمرو تحقیق
۷	۸ - ه ، محدودیت‌های تحقیق
۸	۹ - و ، تعریف واژه‌ها
۹	۱۰ - ز ، روش تحقیق

بخش دوم - بررسی مسئله از دیدگاه تئوری

۱۱	۸ فصل دوم - درباره سازمان
۱۲	الف - سازمان و مدیریت منابع انسانی
۱۲	الف - ۱ سازمان به عنوان یک سیستم باز
۱۳	الف - ۲ نظام مدیریت منابع انسانی

- ۱۵ ب - سازمان و انسانها
- ۱۵ ب - ۱ سازمان بوروکراتیک
- ۲۱ فصل سوم - انگیزش
- ۲۲ X - انگیزش
- ۲۵ ♦ نظریه انسان تک انگیزه‌ای
- ۲۶ ♦ نظریه هنری گانت
- ۲۶ ♦ نظریه هنری دینسون
- ۲۷ ♦ تعداد و تنوع عوامل انگیزش
- ۲۷ ♦ ارضاء نیاز
- ۲۸ ♦ نظریه برابری
- ۲۹ ♦ نظریه انتظار و احتمال
- ۳۱ ♦ انگیزش در عمل
- ۳۳ ♦ الگوی اقتضایی انگیزش
- ۳۴ ♦ تشویق و تنبیه بازار انگیزاننده فرد در سازمان
- ۳۷ X ♦ مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان عامل انگیزشی
- ۳۹ ♦ ارزشیابی علمی کارکنان و مدیران به عنوان یک ابزار انگیزشی
- ۴۷ ♦ رضایت شغلی به عنوان یک عامل انگیزشی
- ۵۳ X فصل چهارم - نیازها
- ۵۴ X - نیازها
- ۵۵ ♦ نظریه آبراهام مزلو
- ۶۰ ♦ نیازهای هستی، مراوده‌ای و رشد

۶۲	◆ تئوری سه نياز	←
۶۳	◆ تئوری محتوایی	←
۶۵	◆ نظریه هرزبرگ	
۶۸	فصل پنجم - رفتار	✕
۶۹	رفتار	←
۷۲	◆ تئوری آموزش اجتماعی	}
۷۵	◆ ترک خدمت	
۸۰	فصل ششم - بررسی مطالعات گذشته	✕
۸۱	- تحقیقات و تئوریهای یک بعدی	} ←
۸۱	◆ نظریه ماکس وبر	
	◆ نظریه تیلور	
۸۵	- تحقیقات و تئوریهای دوبعدی	✕
۸۵	◆ تحقیقات التون مایو	} ←
۸۶	◆ نظرات مگ گرگور	
۸۸	- تحقیقات سه بعدی	} ←
۸۸	◆ تئوری اقتضایی	
۸۹	- ویلیام ج. ردین	
۹۰	✕ - هرسی ویلانچارد	
۹۲	◆ محیط کارکنان	

بخش سوم - متدلوژی تحقیق

۱۰۱	✕ فصل هفتم - جامعه آماری مورد بررسی و مشخصات آن
۱۰۲	✕ اطلاعات کلی در مورد نمونه آماری

۱۰۴	سابقه کارکنان نمونه آماری
۱۰۹	الف - روش نمونه برداری
۱۰۹	ب - جمع آوری اطلاعات
۱۱۰	ج - تجزیه و تحلیل اطلاعات <i>مفروضات</i>
۱۱۰	۱ - علت و نحوه انتخاب سازمان
۱۱۶	۲ - نحوه اداره و سرپرستی
۱۲۹	۳ - مشاغل کارکنان
۱۳۹	۴ - مشارکت کارکنان
۱۴۵	۵ - مسائل مالی کارکنان
۱۵۴	۶ - عوامل رفاهی
۱۵۸	۷ - ساعت کار
۱۵۹	۸ - نظریات کارکنان در مورد محیط کار
۱۶۵	د - استنباطهای آماری
۱۷۰	الف هشتم - نتیجه گیری و پیشنهادات <i>نتیجه گیری</i>
۱۷۱	الف - نتیجه گیری
۱۷۱	۱ - نتایج حاصله از تحقیق در فرضیه اول
۱۷۴	۲ - نتایج حاصله از تحقیق در فرضیه دوم
۱۷۷	۳ - نتایج حاصله از تحقیق در فرضیه سوم
۱۷۹	۴ - نتایج حاصله از تحقیق در فرضیه چهارم
۱۸۲	ب - توصیه ها و پیشنهادات

بخش چهارم - ضمائم

۱۹۲	- جداول
۲۱۲	- فرمولهایی که در محاسبه آماری استفاده شده است
۲۱۳	- فهرست منابع و مآخذ فارسی
۲۱۶	- فهرست منابع و مآخذ خارجی
۲۱۹	- متن پرسشنامه

" فهرست نمودارها "

شماره نمودار - عنوان	صفحه
۱ - اجزای داخلی نظامیک سازمان	۱۲
۲ - نظام مدیریت منابع انسانی	۱۴
۳ - رابطه میان محرک و رفتار در انسان	۲۰
۴ - تداوم تلاش در نتیجه پاداش مناسب	۳۰
۵ - الگوی اقتضایی انگیزش	۳۲
۶ - الگوی اقتضایی ارزشیابی	۴۴
۷ - روابط بین انگیزش ، عملکرد و رضایت شغلی	۵۰
۸ - مقایسه مدل‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزش - بهداشت روانی	۶۷
۹ - شیوه‌های موثر رهبری	۹۰
۱۰ - مقایسه پرسشنامه توزیع شده و برگرداننده شده جامعه آماری	۱۰۳
۱۱ - مقایسه طبقات سابقه کار در نمونه آماری	۱۰۴
۱۲ - فراوانی و پراکندگی سوابق کاری نمونه آماری	۱۰۵
۱۳ - مقایسه طبقات سنی کارکنان در جامعه آماری	۱۰۶
۱۴ - سابقه خدمت در سازمانها	۱۱۲
۱۵ - علت انتخاب این سازمان	۱۱۳
۱۶ - چگونگی انتخاب این سازمان	۱۱۴
۱۷ - رابطه شما با سرپرست مستقیم خود چگونه بوده است	۱۲۲
۱۸ - نحوه انجام کار و توانایی سرپرستان مورد تأیید شما بوده است	۱۲۳
۱۹ - آیا رفتار سرپرست با کارکنان منصفانه بوده است	۱۲۴
۲۰ - رفتار سرپرست در مورد عوامل ایجاد انگیزه کاری چگونه بوده است	۱۲۵

صفحه	شماره - عنوان
۱۲۶	۲۱- سرپرست ما طرح تنبیه و تشویق را اجرا نموده
۱۲۷	۲۲- خصوصیات سرپرست در زمان بروز مشکلات و اختلافات
۱۲۸	۲۳- به نظر شما انتخاب سرپرستان چگونه بوده است
۱۳۳	۲۴- در بدو استخدام تخصص خاصی داشته‌اید
۱۳۴	۲۵- پس از استخدام دوره آموزشی را گذرانده‌اند
۱۳۵	۲۶- گذراندن دوره تا چه حد موثر بوده است
۱۳۶	۲۷- کدامیک از موارد زیر در ارجاع شغل محوله موثر بوده است
۱۳۷	۲۸- از شما غلی که داشته‌اید راضی بوده‌اید
۱۳۸	۲۹- کار محوله مطابق با دانش و اطلاعات و متناسب با توان شما بوده است
۱۴۱	۳۰- آیا پیشنهادی جهت بهبود نحوه انجام کار داده‌اید
۱۴۲	۳۱- به نظر شما مسئولین تا چه حد به پیشنهادات ترتیب اثر می‌دهند
۱۴۳	۳۲- آیا به عنوان متخصص در کارتان در تصمیمات مشارکت داشته‌اید
۱۴۴	۳۳- به نظر شما شیوه اعمال تصمیمات چگونه بوده است
۱۴۷	۳۴- نظرخواهی از کارکنان در مورد عوامل موثر در ترک خدمت
۱۴۸	۳۵- عوامل موثر در تجدید نظر نسبت به ترک خدمت
۱۴۹	۳۶- تناسب حقوق دریافتی با کار
۱۵۰	۳۷- حقوق دریافتی برای گذراندن زندگی کافی می‌باشد
۱۵۲	۳۸- مقررات اداری عامل موثر در شکست برنامه‌ریزیها
۱۵۳	۳۹- مقررات اداری موثر در تصمیم به ترک خدمت
۱۵۶	۴۰- بهره‌مندی از مزایای عمده
۱۵۷	۴۱- نحوه توزیع عوامل رفاهی
۱۶۱	۴۲- رضایت از محیط کار
۱۶۲	۴۳- تمایل به قبول مسئولیت
۱۶۳	۴۴- نوع ترک خدمت
۱۶۴	۴۵- وضعیت مسکن کارکنان



## (( فهرست جداول ))

## عنوان جداول

۱	نظرخواهی از کارکنان در مورد سابقه خدمت در سایر سازمانها	✓
۲	علت انتخاب این سازمان	
۳	چگونگی انتخاب این سازمان	✓
۴	رابطه اشان با سرپرست مستقیم	
۵	نحوه انجام کار و توانایی سرپرست	
۶	منصفانه بودن رفتار سرپرست	
۷	عوامل ایجاد انگیزه کاری	
۸	اجرای طرح تشویق و تنبیه بوسیله مسئولین	
۹	نحوه انتخاب سرپرست	✓
۱۰	نحوه برخورد سرپرستان با مشکلات و اختلافات	
۱۱	داشتن تخصص در بدو استخدام	
۱۲	گذراندن دوره آموزشی	✓
۱۳	تاثیر دوره آموزشی	
۱۴	عوامل موثر در رجوع شغل به آنان	
۱۵	رضایت از شغل	
۱۶	تطبیق دانش و آگاهی و توان افراد با کار محوله	
۱۷	ارائه پیشنهادات	
۱۸	نحوه برخورد مسئولین با پیشنهادات	
۱۹	مشارکت در تصمیم گیری	✓
۲۰	شیوه اعمال تصمیمات	

## عنوان جداول

۲۱- نظرخواهی از کارکنان در مورد عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان	✓
۲۲- تجدید نظر نسبت به ترک خدمت	✓
۲۳- تناسب حقوق با کاری که انجام می دهند	
۲۴- کفایت حقوق برای گذران دادن زندگی	
۲۵- استفاده از مزایای عمده سازمان	
۲۶- نحوه توزیع عوامل رفاهی	
۲۷- بازتاب ساعت کار در زندگی کارکنان	
۲۸- رضایت از محیط کار	
۲۹- تمایل به قبول مسئولیت بیشتر	✓
۳۰- نوع ترک خدمت	
۳۱- تاثیر مقررات اداری در شکست برنامهریزیهای کارکنان	
۳۲- نوع مقررات اداری موثر در تصمیم به ترک خدمت	✓
۳۳- وضعیت مسکن	
۳۴- ارائه مدرک جدید و انجام تغییر شغل	

## سپاسگزارگی

مراستب حق شناسی و امتنان خود را حضوراً استاد راهنما ، آقای دکتر علی اکبر فرهنگی به خاطر راهنمایی‌های مفیدشان تقدیم می‌دارم ، نظرات ارزشمند ایشان رهنمونی سودمند در تهیه و گردآوری مطالب این رساله بوده است .

از اساتید مشایخ و آقای دکتر علی رضا ثیان ریاست محترم دانشکده علوم داری و مدیریت بازرگانی و آقای دکتر حسام الدین بیان که از راهنمایی و نظراتشان در تمام مراحل تهیه پایان نامه بهره‌گرفته‌ام متشکروم سپاسگزارم . شک نیست که نظرات و راهنمایی‌های این اساتید عالیه در غنی‌ساختن محتوای رساله نقشی اساسی داشته‌است .

از آقای دکتر میرشهبان که در محاسبات آماری از راهنمایی‌های ذی‌قیمت ایشان استفاده شده‌است ، و همچنین همکاری و پشتیبانی بیدریغ مسئولان و همکاران گرامی در صنایع پنبه‌تشرکروسپاسگزار می‌نمایم .

در پایان موفقیت اساتید محترم این مراکز علمی را در ادامه رسالتشان که گسترش علم و معرفت در جامعه و آموزش دانشجویان است از یکتای هستی بخش آرزودارم .

## پیشگفتار

وقتی در مورد سازمان بحث می شود، سازمان را چنین تعریف می نمایند: سازمان - عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلایی است که بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را به منظور تأمین هدفهای مشترک خاصی انجام می دهند،<sup>۱</sup>

بنابراین ارتباط افراد با سازمان ارتباطی ناگسستنی است و همچنین بین کارایی سازمان و کارایی افراد ارتباط مستقیم وجود دارد. نظریه‌ها اینک ریشه‌انگیزش، - نیازهای انسان است، وقتی نیازهای کارمندان در محیط مشخص شد بصورت خواست ظاهر می شود و وقتی نیاز به خواست تبدیل شد ایجاد انگیزش می کند.

در واقع با شناسایی راههای هماهنگ ساختن نیازهای افراد با هدفهای سازمان به نحوی که نیازهای پرسنل تا حد امکان برآورده شود و حداکثر نیروی فکری و جسمی خود را در راه تحقق هدفهای سازمان بکاربیا نندازند. بدیهی است که این روش ضمن حداکثر بازده کاری، رضایت کارمندان سازمان و شغلش را نیز در بر خواهد داشت. جهت بررسی سازمان و شناخت "انسان سازمانی" ابزار مورد استفاده پژوهش علمی می باشد.

پژوهش تجسمی است مستمر و منظم که به تحریک واقعیت‌ها جهت دستیابی به حقیقت صورت می گیرد، در واقع راه وصول به حقیقت تحقیق است پس همواره باید دو کلمه مشکل و تحقیق را مقابل هم قرار داد تا به سومین کلمه نتیجه است برسیم.

اعتقاد به اثربخش بودن پژوهش علمی از راه صحیح، دیدگان جهان و جهان بینان را می‌گشاید.

رغبت به تحقیق، دلیل و برهان و نشانه تسلط فرد بر انسان و جوامع انسانی است. شوق پیشرفت با دیدگاه محقق را روشن تر و روش بینی اش را بیش تر کند.

۱ - علی محمد اقتداری - سازمان و مدیریت (تهران - انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی - چاپ سیزدهم) ص ۲۴

۲ - حسام الدین بیان - جستارگری - شالوده پژوهشهای پیشرفته در علوم (تهران - مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ اول ۱۳۶۸) ص ۱۳، ۱۶

بخش اول - طرح تحقیق

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

فصل اول

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

طرح تحقیق

\*\*\*\*\*

کارایی و اثربخشی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی بستگی دارد. هر قدر سازمان و مؤسسات گسترش یافته تر و متنوع تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می شود. بنابراین مدیران باید به دانش و بینش لازم جهت مواجه شدن و حل مشکلات این عامل پیچیده و حساس مجهز شوند. در بین عوامل تولید، عامل نیروی انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و یکی از کارسازترین ابزار هر سازمان جهت نیل به اهداف تعیین شده، نیروی انسانی توانمند آن است، زیرا بهره گیری از سایر عوامل از قبیل سرمایه، تکنولوژی، تجهیزات و مواد اولیه در گرو وجود نیروی انسانی دلسوزی است که با آگاهی از پیشرفتهای صنعتی و علمی با تجهیز یافته های علمی و کاربرد موثر آن و ترکیب و هماهنگ نمودن دیگر عوامل تولید از تواناییهای خود در جهت تحقق اهداف سازمان می تواند بهره بردای نماید.

هدف از این تحقیق آن است که با بیان گوشه هایی از نظریات ارائه شده در زمینه سازمان، انسان سازمانی، انگیزش و عوامل محرکهای مختلف و متنوع و متغیری که به رفتار او شکل می دهند علل ترک خدمت کارکنان را با دقت خاصی مورد بررسی قرار داده و با ایجاد انگیزه های مناسب امکانات تامین نیازمندیهای نیروی انسانی را برآورده ساخته و جهت حفظ این نیروها نیز تلاش شود.

امروزه سازمانها نمی توانند از حرکت باز ایستند، بالطبع حرکت سازمان بستگی به کارایی کارکنان آن دارد و برای اینکه کارایی افزایش یا بدمی با بستی با استفاده از مکانیزمهای مناسب تلاش در حفظ و نگهداری و برانگیختن کارکنان نمود. آنچه که ما را بیشتر به سوی این هدف سوق داده عدم استقبال نیروهای فارغ التحصیل جهت اشتغال در این سازمان و افزایش تقاضای استعفا، خرید خدمت، انتقال و بازنشسته شدن می باشد. مجموعه حاضر بررسی ای در باب علل ترک خدمت کارکنان می باشد که صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپترهای ایران (صنایع پنها) از

پیشرفته‌ترین سازمانهای صنعتی، دولتی ایران است و با خصوصیات مورد لزوم این تحقیق مطابقت داشته جهت نمونه‌گیری انتخاب گردید.

امید است با توجه خاصی که هم‌اینک به امر تحقیقات در سطح کشوری گرد دوزمینه برای انجام دادن بررسی در مورد مسائل " انسانی سازمانی " گسترده شده است، مسئولان با مساعدت و یاری خود راه را برای علاقه‌مندان به امر تحقیقی آسان تر نمایند.

ش - و ی - \_\_\_\_\_ لا

تیرماه ۱۳۷۰

## الف - اهمیت مسئله

سازمانهای امروزی چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی نمی توانند از حرکت بايستند، مهمترین جزء از اجزاء تشکیل دهنده سازمان را می توان نیروی انسانی فعال و - کارای آن سازمان نام برد.

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی با اتخاذ روشهای مناسب جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی، با اعمال مدیریت صحیح و عوامل انگیزشی تلاش در تمام نیازهای کارکنان می توان زمینه مساعدی در برانگیختن کارکنان و بالابردن کارایی آنان بوجود آورد و با داشتن کارمندان راضی و خوشحال از شرایط کاری، می توان محیطی پویا و سالم ایجاد نمود.

باید در نظر داشت تعمیم هر یک از تئوریها و نظریه های ابراز شده در مورد سازمان، روابط انسانی، شیوه مدیریت و رهبری به تمام افراد مسلما "خطا است و یک مدیر مطلع باید هر فرد را با احساسات، نیازها و طرز تفکر خاص خودش شناخته و با در نظر گرفتن تفاوتهای موجود بین افراد، رفتار متفاوتی متناسب با هر فرد در پیش گیرد. همچنین نباید انتظار داشت که تحقیق درباره بررسی علت ترک خدمت کارکنان مطلبی است که برای یکبار بعمل آید و انتظار داشته باشیم کلیه مسائل یکبار حل و فصل گردد، بلکه مطالعه در روحیه کارکنان سازمان امریست که با یستی بطور مستمر مورد توجه مدیریت واقع شود. مدیران با شناخت روحیه افراد، نیازها، انگیزه ها و رفتار آنان می توانند در رسیدن به اهداف سازمان کلیه امکانات موجود را به نحو موثر و کارایی بکار گیرند.

## ب - علت انتخاب موضوع

صنایع پنهان از پیشرفته ترین سازمانهای صنعتی، دولتی ایران می باشد که کارکنان - این سازمان سعی در رسیدن به خودکفایی صنعتی نموده اند و بدلیل تخصصی بودن فعالیت و عملکرد این سازمان پرورش و سرمایه گذاری نیروی انسانی بسیار از اهمیت می باشد و



عامل ترک خدمت کارکنان ( بصورت انتقال ، استعفاء ، خرید خدمت و بازنشسته ) در برنامهریزی تا مین نیروی انسانی بسیار مورد توجه می باشد و از دست دادن نیروی متخصص این سازمان را با کمبود تجربه و مهارت کارکنان ، افزایش هزینه و عدم تحقق صحیح اهداف مواجه می نماید زیرا تعداد زیادی از نیروهای جذب شده به سازمان از بدو استخدام تا مرحله کارایی با صرف هزینه های نسبتاً " بالایی آموزش داده می شوند . (فقط کسانی که شرایط احراز شغل را بدون گذراندن دوره های آموزشی دارند این دوره را طی نمی نمایند) اغلب کارکنان در بدو استخدام پس از طی دوره های مقدماتی و تخصصی مشاغل را که طبق جد اول سازمانی تعیین گردیده است بعهده می گیرند و در صورت لزوم آموزش ضمن خدمت را طی می نمایند و پس از گذراندن این دوره و موفقیت در ارزیابی بطور مستقل مسؤلیت شغل را عهده داری می گردند . بطور کلی افراد پس از چندین سال ، تجربه و مهارت لازم جهت انجام وظایف محوله را کسب می نمایند . نظریه اینکه این سازمان نسبتاً " جوان می باشد و هنوز با اولین دوره بازنشستگی طبق اساسنامه شرکت مواجه نگردیده است ، با توجه به حجم ترک خدمت کارکنان در شرایط کنونی و همچنین بازنشستگی جمع کثیری از پرسنل در سالهای آتی ، از دست دادن نیروی مجرب و متخصص ، در درازمدت صدمات جبران ناپذیری به اهداف سازمان وارد می سازد . امید است بررسیهای بعمل آمده موجب گردد تا مصادب و مشکلاتی که با عبث این تعامل کارکنان سازمان گردیده است رفع یا عوامل موثر در ترک خدمت تعدیل گردد .

از آنجائیکه مطالعه تمام عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان امکان پذیر نمی باشد لذا عواملی که مهمترین و اساسی تر به نظر رسیده جهت بررسی علمی انتخاب گردیده است . گرچه هدفهای عمومی سازمان ، هم در محیط کار دولتی و هم خصوصی ، به خوبی آشکار است ، با این حال هنوز عواملی وجود دارد که نظام دیوانسالاری دولتی را از دیدگاه انواع متمایز می سازد . سازمانهای دولتی با مشخص بودن سلسله مراتب سیستم ارتباطات ، تقسیم کار و وظایف ، کنترل و غیره در جهت پیشبرد مقاصد عموم اقدام

می نمایند و کارکنان این بخش ملزم می باشند درجهای رجوب نسبتاً " رسمی وظایف مشخص و تقسیم شده‌ای را انجام دهند و عواملی وجود دارد که باعث بوجود آمدن نا رضایتی و مشکلات برای کارکنان می گردد و با توجه به اینکه نیروی انسانی از مهمترین منابع یک سازمان می باشد لزوم درک انگیزه‌های انسانی حائز اهمیت می باشد .

### ج - فرضیات تحقیق - فرضیه‌ها هم

در زمینه بررسی علل ترک خدمت کارکنان فرضیاتی مطرح گردیده است که عبارتند از :

- ۱ - نحوه اداره و بی توجهی به کارکنان از عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان از - سازمان می باشد .
- ۲ - فقدان عوامل پیشرفت و ترقی موجب ترک سازمان می گردد .
- ۳ - مقررات خاص دست و پا گیر این سازمان از عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان می باشد .
- ۴ - علت ترک خدمت کارکنان از سازمان ، مشکلات مالی آنان می باشد .

فرضیه‌ها هم - مشکلات مالی ، علت ترک خدمت کارکنان می باشد .

مسائل مربوط به قشر کارمندان بخصوص در بخش عمومی از دیرباز زیرمبنای مشکلات مادی و کمبود حقوق و درآمد مبتنی بوده و خصوصاً " وجود مسائل و مشکلات ناشی از جنگ و مسائل اقتصادی از نظر مادی با رستگینتری را بردوش این عده تحمیل نموده است و آنان قادر به تأمین مشکلات مالی خود نبوده با ترک خدمت سعی می نمایند از امکانات و فرصتهای موجود ( بازار کار - مشاغل آزاد و غیره ) استفاده نمایند .

### د - قلمرو تحقیق

هدف از این تحقیق ، بررسی علل ترک خدمت کارکنان با توجه به شناخت نیازها ، عوامل انگیزشی ، روحیه و رفتار کارکنان و استنباط روابط بین عوامل موثر در چگونگی واکنش کارکنان نسبت به مسائل موجود در سازمان ها می باشد .

چون بررسی تمام سازمانهای دولتی امکان پذیر نبوده و محتاج صرف نیرو و وقت بسیار است از میان آنها سازمان پنهان را به عنوان نمونه این تحقیق انتخاب نموده و امید است ضمن بررسی مسائل عام ، مسائل خاص این سازمان را نیز مورد بررسی قرار دهیم .

بررسی نظرات کارکنانی که از پنج سال قبل تا کنون سازمان را ترک و یا در حال ترک نمودن می باشند مقطع زمانی این تحقیق می باشد .

#### ۵ - محدودیتهای تحقیق

- بررسیهای بعمل آمده نشان داد که چند عامل در بازنگرداندن و یا عدم تمایل به تکمیل پرسشنامه موثر بوده است که مهمترین آنها عبارتند از :
- عدم اعتماد به نتایج عملی تحقیقات و بخصوص این مسئله که نتیجهای در جهت بهبود موقعیت آنان در بر نخواهد داشت .
  - ترس و نگرانی از ابراز عقیده بخاطر به خطر افتادن موقعیت افراد ، جذب همکاری شان را بسیار مشکل ساخته است .
  - افرادی که قبلاً " سازمان را ترک نموده اند ، بدلیل بی توجهی آنان به اهمیت موضوع از نظر سازمان تمایلی برای تکمیل پرسشنامه نداشته و پس از مدتی صحبت و مصاحبه با آنان حاضر به تکمیل پرسشنامه شدند .
  - یافتن کارکنانی که قبلاً " سازمان را ترک نموده اند از طریق دوستان و آدرس موجود در سازمان کاری مشکل و در بعضی موارد بی نتیجه بوده است .
  - افرادی که هنوز در سازمان مشغول بکار بوده اند ، بدلیل قوانین ، مقررات و جو خاص حاکم تمایل به تکمیل پرسشنامه نداشته اند و تصور می نمودند که با تکمیل پرسشنامه موانعی در انجام مراحل قانونی کارهایشان بوجود می آید .
  - با توجه به پیگیری های انجام شده جهت عودت پرسشنامه تعدادی از افراد پرسشنامه را بازنگرداندند .
  - در اختیار و نداشتن آمار و اطلاعات دقیق و منظم و اغلب در صورتیکه چیزی موجود باشد به دلیل

محرمانه بودن از در اختیار گذاشتن حتی اطلاعات جزئی طرفه می روند .

#### و - تعریف واژه ها

در این قسمت به تشریح عناوین و اصطلاحاتی که در طول این تحقیق بکار برده می شود ، می پردازیم .

- کارکنان ، کارکنان یا کارمندان طبق ماده ۵ فصل اول آئیننامه استخدامی صنایع پنبه بدین صورت تعریف شده است که : " کارمند کسی است که برابر مقررات - استخدامی سازمان برای تصدی یکی از پستهای سازمانی استخدام می شود . " جهت گویا تر شدن مطلب باید افزود که کارکنان یا کارمندان عبارتند از افرادی که با داشتن ویژگیهای فردی ، انگیزه های مختلف و رفتارهای متفاوت در حال خدمت در یک سازمان صنعتی دولتی هستند .

- مقررات ،<sup>۱</sup> در لغت به معنی ثابت و برقرار شده ، تقریباً - - - - - شده ، مقررات دست و پا گیر به معنی مانعی جهت تحقق بعضی از اهداف ،

- استعفاء ، طبق فصل چهارم آئین نامه استخدام کارمندان غیرنظامی در ارتش اجرا می شود .

- خرید خدمت ، افرادی که با درخواست خرید خدمت ( با ز خریدی ) آنان موافقت می شود پس از طی مراحل قانونی ( مراحل مالی آن با احتساب یکماه حقوق به تعداد سنوات خدمت ) سازمان را ترک می نمایند .

- انتقال<sup>۲</sup> ، جابجاشدن ، ازجایی به جای دیگر رفتن

انتقال عبارت است از تغییر شغل کارکنان و انتصاب افراد به مشاغل که تقریباً " از حیث کمیت و کیفیت وظایف و مسؤولیت در ردیف شغل قبلی باشد . انتقال دو گونه است انتقال در داخل سازمان و انتقال به سایر سازمانها .

با انگیزش ، انگیزه در لغت نامه دهخدا ، سبب ، باعث چیزها ، موجب و علت انگیزش تحریک ، ترغیب ، تحریص و تشویق تعریف شده است و در این تحقیق منظور از انگیزش

۱ - فرهنگ فارسی عمید . ص ۱۸۳۷

۲ - فرهنگ فارسی عمید . ص ۲۳۹