



## Identification and Ranking of Causes of Employee Resignation in Organization with Exploratory Factor Analysis Approach and Fuzzy AHP Method (Studied Case Mehr Eghtesad Bank)

### Amir Behbudi Gole Khatmi

Ph.D Candidate, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: behboodi1970@gmail.com

### Hushang Taghizadeh

\*Corresponding Author: Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: taghizadeh46@yahoo.com

### Alireza Bafandeh Zende

Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: bafandeh@iaut.ac.ir

### Abstract

Today, the resignation of employees, especially skilled and skilled personnel, is one of the problems of organizations that has focused on a large part of the measures and attention of human resources management. The purpose of this research is to identify and rank employee resignation factors. The method of research is a combination of qualitative and quantitative factors that were identified in the qualitative section of the factors affecting resignation through interviewing ten of the bankers and academics, and in the small part of the resignation factors, the questionnaires were interviewed by the staff, then the factors were ranked by Fuzzy AHP. The statistical population consists of 6000 employees of Mehr Eghtesad bank. The sample size was determined by using two-stage sampling method and cluster sampling methods proportional to the sample size using 384 people and Krejcie and Morgan tables. In order to analyze the data, one-sample t-test, exploratory factor analysis and Fuzzy AHP were used. The results show that financial requirements, individual factors, job factors and organizational factors are the first to fourth factors of factors affecting employee resignation, respectively. It is also important from the perspective of employees that earnings from employment are more important than other indicators.

**Keywords:** Employee Resignation, Financial Requirements, Individual Factors, Job Factors, Organizational Factors.

**Citation:** Behbudi Gole Khatmi, A., Taghizadeh, H. & Bafandeh Zende, A. (2020). "Identification and Ranking of Causes of Employee Resignation in Organization with Exploratory Factor Analysis Approach and Fuzzy AHP Method (Studied Case Mehr Eghtesad Bank)". *Public Organizations Management*, 8(2), 129-142. (in Persian).  
(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50990.3994

Received: (18/ Jan/2020)

Accepted: (03/Mar/2020)

## شناسایی و رتبه‌بندی علل استعفای پرسنل در سازمان با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی و روش AHP فازی (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد)

### امیر بهبودی گل خطمی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

E-mail: behboodi1970@gmail.com

### هوشنگ تقی‌زاده

\*نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

E-mail: taghizadeh46@yahoo.com

### علیرضا بافنده زنده

دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

E-mail: bafandeh@iaut.ac.ir

### چکیده

امروزه استعفای کارکنان به‌ویژه پرسنل کارآمد و ماهر یکی از معضلات سازمان‌ها بوده که قسمت عمده‌ای از تدابیر و توجه مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف داشته است. هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل استعفای پرسنل است. روش پژوهش ترکیبی از کیفی و کمی است که در بخش کیفی عوامل مؤثر بر استعفا از طریق مصاحبه با ده تن از خبرگان بانکی و دانشگاهی شناسایی شد و در بخش کمی عوامل استعفا از طریق پرسشنامه از کارکنان نظرخواهی شد؛ سپس عوامل به AHP فازی رتبه‌بندی شد. جامعه آماری شامل ۶۰۰۰ نفر از کارکنان وسیله بانک مهر اقتصاد است. حجم نمونه آماری به روش نمونه‌گیری دومرحله‌ای و شیوه‌های نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای متناسب با حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر تعیین شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی و AHP فازی استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد الزامات مالی، عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم عوامل مؤثر بر استعفا پرسنل هستند. همچنین از دیدگاه کارکنان منابع درآمدی حاصل از شغل نسبت به سایر شاخص‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** استعفا پرسنل، الزامات مالی، عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی.

**استناد:** بهبودی گل خطمی، امیر؛ تقی‌زاده، هوشنگ و بافنده زنده، علیرضا (۱۳۹۹). «شناسایی و رتبه‌بندی علل استعفای پرسنل در سازمان با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی و روش AHP فازی (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۱۲۹-۱۴۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50990.3994

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۱۰/۲۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۲/۱۳)

**مقدمه**

وقایع تلخ زندگی کاری سازمان‌های امروزی واژه‌هایی همچون استعفا، تعدیل نیروی انسانی بدون برنامه‌ریزی دقیق، اخراج، انتظار خدمت و مانند این‌ها هستند که بین عوامل تولید، نیروی انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و یکی از کارسازترین ابزار هر سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده است (کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). استعفای کارکنان شایع‌ترین منظر سازمانی است که کارکنان برنامه ترک محل کار را به کارفرمایان خود اطلاع می‌دهند به‌طور مثال ایالات‌متحده در سال ۲۰۱۳، ۲۷۹۱۹۰۰۰ کارمند به‌طور داوطلبانه شغل‌شان را ترک کرده‌اند نکته حائز اهمیت این است تا زمانی که در سازمان حضور داشته‌اند وظیفه خود را به‌خوبی انجام داده‌اند. این در حالی است استعفا برای کارمند مستعفی و کارفرما ناخوشایند است و اطلاعات آن در دسترس عموم قرار نمی‌گیرد (کلوتر و زیمرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

خروج کارکنان از سازمان یک پدیده میان‌رشته‌ای (اجتماعی، روان‌شناختی و اقتصادی) و چندبعدی (کارمند، سازمان و اجتماع) است. تمایل به ترک خدمت به اشکال مختلف پویایی نیروی کار در درون سازمان و سرنوشت نهائی یک سازمان را تحت تأثیر قرار داده است (لباتمدین و همکاران، ۲۰۰۷؛ ستار و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین خسارت از دست دادن نیروی انسانی متخصص جبران‌پذیر نیست یا حداقل در کوتاه‌مدت جبران‌ناپذیر است. به شکلی که سازمان هزینه‌های زیادی برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر، سرمایه‌گذاری‌های زیادی در حوزه‌های گزینش، آموزش و رشد و گسترش نیروی انسانی صرف کرده است به همین دلیل، مسأله استعفای کارکنان، به خصوص کارکنان کارآمد و ماهر قسمت عمده‌ای از تدابیر و توجه مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف داشته است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

به باور استال ورث<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اتمام رابطه کارکنان با سازمان‌ها معلول عوامل زیادی است که برخی از آن‌ها به اجتماع خارجی، برخی به شرکت و برخی به خود فرد بستگی دارند و قوت هر یک از این عوامل، ممکن است در طول زمان تغییر کند (مرتضوی، ۱۳۹۰). پژوهش‌های بسیاری در زمینه استعفای پرسنل انجام شده که هر یک عاملی را برای استعفا عنوان کرده‌اند

به‌عنوان مثال وضوح نقش و تعارض (بوید و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹)؛ تناسب فرد- شغل (لوین و شاکر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱)؛ تحلیل رفتگی شغلی (یواس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱) و نگرانی در مورد نظرات و اقدامات دیگران به‌ویژه مدیران‌شان (کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵) می‌توان اشاره کرد.

اما بانک‌ها هزینه‌های زیادی را برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر براساس سرمایه‌گذاری در حوزه‌های گزینش، آموزش و رشد و گسترش نیروی انسانی صرف کرده‌اند ولی بعد از مدتی با استعفای پرسنل مواجه هستند. دلایل مختلفی همچون تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک (گروسرو همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰)؛ عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار اداری و بانکی (فانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱)؛ پایین بودن حقوق و مزایا نسبت به سایر بانک‌ها (مائرتز و کیمتا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲)؛ تمایل بالا برای جذب پرسنل توانمند بانک توسط رقبا (کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵) و غیره عنوان شده است. ولی در سال‌های اخیر به دلیل شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی بانک‌ها در ایران مانند تحریم بانکی، ساماندهی بانک‌ها، گرایش نقدینگی به سمت بازار و دلایل و عوامل دیگری روبرو هستیم که این امر باعث شده کارکنان دلایل استعفا را مواردی همچون امنیت شغلی پایین، مشکلات فردی و خانوادگی و تنش‌زا بودن محیط کاری در بانک‌ها مطرح کنند. در این میان به نظر می‌رسد که شناخت عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان با توجه به شرایط کنونی ایران و نیاز به برخی از تخصص‌های خاص کارکنان، جلوگیری از هدر رفت دانش و مهارت‌های سازمانی، جلوگیری از دست رفت هزینه‌های سازمانی ضرورت پیدا کرده است. بنابراین اهداف پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر استعفا از دیدگاه خبرگان بانکی، دانشگاهی و کارکنان بانکی است که امید است نتایج پژوهش تمرکز مدیران را بر اتخاذ بهترین تصمیمات در زمینه جلوگیری از خروج کارکنان ماهر و باتجربه صورت گیرد.

**ادبیات نظری پژوهش**

در این بخش به مرور ادبیات نظری پژوهش پرداخته می‌شود:

**استعفای پرسنل**

استعفای منابع انسانی ماهر در سازمان‌ها به شرایطی اشاره می‌کند که طی آن نیروی‌های ماهر سازمان به دلیل عدم

5. Boyd & et al  
6. Levin & Shaker  
7. Yavas & et al  
8. Grosser & et al  
9. Fang & et al  
10. Maertz Jr & Kmita

1. Klotz & Zimmerman  
2. Labatmediené & et al  
3. Senter & Martin  
4. Stallworth

سازمان دشوار می‌کند (کلوتز و زیمرمن ۲۰۱۵). سازمان‌ها فقط در دوره بحران و اظهارنظر در شبکه‌های اجتماعی و اینترنت می‌توانند از دلایل استعفا اطلاع پیدا کنند. دوره "بحران" به دوره‌ای اطلاق می‌شود که طول آن دوره، کارمند استعفای خود را به صورت رسمی بیان کرده اما هنوز سازمان را ترک نکرده است و وضعیت منحصر به فردی است. در طی این دوره، احتمال دارد کارمندانی که با همکاران در حال استعفای خود در ارتباطند از آن‌ها دلیل ترک محل کار را بپرسند، در نتیجه این احتمال بیشتر می‌شود که شیوع گردش کار در سراسر گروه کاری افزایش یابد و به بقیه سازمان نیز گسترش یابد. در این دوره کارکنان مستعفی به دلیل نگرانی در مورد نظرات و اقدامات دیگران (به‌ویژه مدیرانشان) در مورد زمان و چگونگی استعفای خود دچار کشمکش شوند. علاوه بر این، مدیران نیز ممکن است هنگامی که متوجه شوند یکی از زیردستانشان تصمیم گرفته است برای شخص دیگری کار کند، واکنش‌های احساسی منفی مانند خشم، غم و ناامنی را تجربه کنند (کلوتز و زیمرمن، ۲۰۱۵).

### عوامل مؤثر بر استعفا

در رابطه با عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان، پژوهش‌های مختلفی در قالب مفهوم ترک خدمت کارکنان انجام شده است. کر<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) حمایت سازمانی و تعلق داشتن به سازمان را به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر ترک خدمت و به عبارت بهتر ماندن در سازمان مؤثر می‌داند. دوپره و دی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) ادراک کارکنان از عدالت را در تصمیمات مربوط به ترک شغل مؤثر می‌دانند. بوید و همکاران (۲۰۰۹) وضوح نقش و تعارض نقش به‌عنوان دو شاخص مؤثر بر ترک خدمت کارکنان می‌دانند که در یک فرایند در نهایت می‌تواند باعث خروج کارکنان از سازمان شود. لوین و شاکر (۲۰۱۱) تناسب فرد-شغل را عاملی در تصمیمات مربوط به ماندن و یا ترک سازمان می‌دانند. یواس و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه خود نشان داده‌اند که تحلیل رفتگی شغلی عامل اصلی در ترک شغل و استعفا است. به‌طور کلی پژوهش‌های مختلفی در زمینه ترک شغل و به‌طور خاص استعفای کارکنان انجام گرفته که در جدول (۱) برگرفته از این تحقیقات، عوامل مؤثر بر استعفا نشان داده شده است.

رسیدگی به خواسته‌ها و نیازهایشان، انگیزه ماندن و ارائه خدمات در سازمان را از دست می‌دهند و نهایتاً بر خروج از سازمان و انجام فعالیت در سازمانی دیگر مصمم شده و به آن عمل می‌کنند (فتحیان و اژدری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). موضوع استعفا از چند جهت می‌تواند بر سازمان تأثیر داشته باشد. در وهله اول، روشی که از طریق آن کارکنان استعفا می‌دهند، می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. در سطح ابتدایی، زمانی که کارمندان در مورد استعفای خود اطلاع نمی‌دهند یا اطلاع اندکی می‌دهند، همکارانی که باقی مانده‌اند مجبورند تا زمان پیدا کردن یک جایگزین، مسئولیت‌های اضافی کارمندی را انجام دهند که محل کار را ترک کرده است. علاوه بر این، زمانی که یک کارمند محل کار خود را ترک می‌کند، ممکن است دانش، مهارت‌ها و روابط ایجاد کرده با مشتری را نیز با خودش ببرد که چنین امر حتی اگر جایگزین نیز شود، جایگزینی آن امر آسان نخواهد بود (دروگه و هابلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

روشی که از طریق آن کارکنان می‌توانند استعفا دهند، به طرق مختلفی بر اعتبار سازمانی تأثیر می‌گذارد. کارکنان اغلب به این دلیل محل کار خود را ترک می‌کنند که آن‌ها از برخی از جنبه‌های محل کار فعلی خود مانند رفتار ناعادلانه، حمایت کم از سوی سرپرستانشان و یا پرداخت حقوق و مزایای اندک ناراضی هستند (گریفین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در طی فرایند استعفا، زمانی که کارمندان قصد استعفای خود را آشکار می‌کنند، آن‌ها می‌توانند انتخاب کنند که تا چه اندازه میزان نارضایتی خود را با کارفرما و یا ذینفعان سازمانی‌شان مانند مشتریان، همکاران و سهامداران در میان بگذارند. با توجه به وجود رسانه‌های اجتماعی، میزانی که کارمندان می‌توانند این اطلاعات را منتشر کنند، بیشتر از همیشه است. به همین ترتیب، امکان آسیب رسیدن به اعتبار سازمان، در زمان استعفای کارکنان نیز بیشتر است (گرگ اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

امروزه شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک یا لینکدین<sup>۵</sup> و وبسایت‌هایی مانند گلسدور<sup>۶</sup> محلی مناسب برای ذکر دلایل استعفای پرسنل شده است (باومهام<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ لیندمن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). با این حال اطلاعات منفی در مورد آن سازمان انتشار یافته است و به این ترتیب به اعتبار سازمان در بازار کار به میزان قابل توجهی آسیب می‌رسد و در آینده به‌کارگیری افراد با استعداد را برای این

1. Fathian & Azhdari
2. Droege & Hoobler
3. Griffeth & et al
4. Greg Smith
5. LinkedIn
6. Glassdoor.com
7. Burnham
8. Lindeman

9. Kerr

10. Dupré &amp; Day

جدول ۰۱. مروری بر عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان

عوامل مؤثر بر استعفا	محققان
مشخص نبودن مسیر ارتقای شغلی و گردش شغلی	دیویس و میر، ۲۰۱۲؛ فانگ و همکاران، ۲۰۱۱
ضوابط سخت‌گیرانه و انضباط کاری بالا	مارتین و فریمن، ۲۰۰۳؛ چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴؛ کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵
پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به سایر بانک‌ها)	مائرتز و کیمتا، ۲۰۱۲
نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان با تجربه	واین و همکاران، ۲۰۰۶؛ گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ مائرتز و کیمتا، ۲۰۱۲؛ هائوسکچت و هول‌وردا، ۲۰۱۳
رفتارهای غیرحرفه‌ای برخی از مدیران ارشد	راگینز و همکاران، ۲۰۰۰؛ گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ دیویس و میر، ۲۰۱۲؛ چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴
تمایل بالا برای جذب پرسنل توانمند بانک توسط رقبا	مائرتز و کیمتا، ۲۰۱۲؛ کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵
عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار اداری و بانکی	واین و همکاران، ۲۰۰۶؛ گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ فانگ و همکاران، ۲۰۱۱
تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک	گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ مائرتز و کیمتا، ۲۰۱۲
عدم وجود فرصت‌های برابر در ارتقای پرسنل	دیویس و میر، ۲۰۱۲؛ کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵
کنترل‌های غیرمنطقی و افراطی پرسنل در سنوات گذشته	راگینز و همکاران، ۲۰۰۰؛ مارتین و فریمن، ۲۰۰۳؛ چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴
افزایش سطح تحصیلات، سابقه و تجربه کاری	فولر و مارلر، ۲۰۰۹؛ گروسر و همکاران، ۲۰۱۰
بالا بودن فشار کاری و استرس شغلی	کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵
پایین بودن تعلق سازمانی	راگینز و همکاران، ۲۰۰۰؛ مارتین و فریمن، ۲۰۰۳؛ چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴
عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد	راگینز و همکاران، ۲۰۰۰
عدم مشارکت‌جویی از پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها	راگینز و همکاران، ۲۰۰۰؛ گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ دیویس و میر، ۲۰۱۲؛ چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴
نادیده گرفتن کرامات انسانی	گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ فانگ و همکاران، ۲۰۱۱
همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی	واین و همکاران، ۲۰۰۶؛ فانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیویس و میر، ۲۰۱۲؛ باسول و همکاران، ۲۰۱۲
مشکلات شخصی و خانوادگی	واین و همکاران، ۲۰۰۶
پر تنش بودن جو سازمانی و محیط کار	گروسر و همکاران، ۲۰۱۰؛ کلوتر و زیمرمن، ۲۰۱۵
استعفا از روی کم‌توجهی و بی‌تدبیری	دیویس و میر، ۲۰۱۲
قانع نبودن و رفاه‌طلبی	مائرتز و کیمتا، ۲۰۱۲؛ دیویس و میر، ۲۰۱۲
جایجایی‌های غیراصولی و ناعادلانه	چیاپرو و همکاران، ۲۰۱۴

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش ترکیبی از کیفی و کمی است. در بخش کیفی پژوهش ۱۰ نفر خبره با شرایط الف) مدیران و خبرگان بانکی (خارج از بانک مهر اقتصاد) و آشنا به موضوعات منابع انسانی در بانک با سابقه بالای ۱۵ سال ب) مدیران ارشد بانک مهر اقتصاد در سرپرستی‌ها و رؤسای بانک‌ها با سابقه بالای ۲۰ سال ج) اعضای هیئت‌علمی دانشگاه با درجه دانشیاری به بالا که آشنا به مسائل نیروی انسانی بوده و سابقه تدریس دروس مرتبط با منابع انسانی انتخاب شدند. بر همین اساس با توجه به دسترس‌های پژوهشگران به افراد و حاضر به همکاری شدن آن‌ها، ۳ نفر از گروه الف، ۵ نفر از گروه ب و ۲ نفر از گروه ج در این پژوهش به‌عنوان پانل خبرگان مشارکت کرده‌اند. لازم به توضیح است که این گروه خبره در مصاحبه‌های اولیه شرکت کرده و عوامل مؤثر بر استعفا را ارائه کرده‌اند. داده‌ها از پرسشنامه و مصاحبه از خبرگان جمع‌آوری شد. در مرحله اول براساس مصاحبه با گروه خبرگان عوامل شناسایی شده در ۳۰ عامل، به‌عنوان عوامل مؤثر بر استعفا استخراج شده است. این ۳۰ عامل در قالب پرسشنامه مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و اظهارنظر کردند.

در بخش کمی جامعه آماری شامل ۶۰۰۰ نفر از کارکنان بانک مهر اقتصاد بوده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده که در این راستا سعی شده تا از کارکنانی که به دلایلی سازمان را ترک کرده‌اند، نمونه انتخاب شود. بر همین اساس با توجه به دسترس‌های موجود به کارکنان مستعفی، در مجموع ۲۸۴ نفر انتخاب شده که به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ گفته‌اند. روایی پرسشنامه به صورت روایی ظاهری و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰۶ محاسبه شده است. در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله آزمون t در جهت غربال و شناسایی عوامل مؤثر بر استعفا استفاده شده است. در مرحله دوم براساس نظرات به دست آمده، برای عوامل باقیمانده، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده تا مؤلفه‌های اصلی شناسایی شود. درنهایت پرسشنامه دوم براساس نتایج آزمون t و تحلیل عاملی اکتشافی به صورت مقایسه زوجی طراحی شده تا با استفاده از گروه خبره، مؤلفه‌های اصلی و عوامل مؤثر شناسایی شده براساس روش AHP فازی اولویت‌بندی شود.

بانک مهر اقتصاد از آزمون t استفاده شده است که نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در سه مرحله انجام شده است. مرحله اول: به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان در

جدول ۲. شناسایی عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد

نتیجه	سطح معنی‌داری	مقدار t	عوامل مؤثر بر استعفا
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۸۶۵	مشخص نبودن مسیر ارتقای شغلی و گردش شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۳۵۴	طولانی شدن تعیین تکلیف ماهیت حقوقی بانک
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۳۴۲	امنیت شغلی پایین نسبت به سایر بانک‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۵۵۸	ضوابط سخت‌گیرانه و انضباط کاری بالا
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۸۹۳	پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به سایر بانک‌ها)
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۰۹۴	نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان با تجربه و ماهر
رد	۰/۳۶۷	۰/۷۳۴	رفتارهای غیرحرفه‌ای برخی از مدیران ارشد
رد	۰/۹۸۸	۰/۱۶۶	تخلّفات اداری و استعفای مصلحتی به جهت جلوگیری از خدشه‌دار شدن سابقه کاری
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۸۳۲	تمایل بالا برای جذب پرسنل توانمند بانک توسط رقبا
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۸۵۴	عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار اداری و بانکی
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۵۰۹	تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۱۵۴	عدم وجود فرصت‌های برابر در ارتقای پرسنل
رد	۰/۱۶۵	۰/۹۸۶	کنترل‌های غیرمنطقی و افراطی پرسنل در سنوات گذشته
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۳۳۲	بی‌نیاز شدن به حقوق بانک و تمایل به خروج
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۹۴۴	افزایش سطح تحصیلات، سابقه و تجربه کاری
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۹۴۵	بالا بودن فشار کاری و استرس شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۶۳۳	پایین بودن تعلق سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۹۸۰	عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۵۶۴	عدم مشارکت‌جویی از پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۳۳۸	نادیده گرفتن کرامات انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۰۲۱	همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی
رد	۰/۵۲۱	۰/۶۴۵	مثبت نشدن نتیجه‌گزینش
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۳۰۹	مشکلات شخصی و خانوادگی
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۹۵۴	نبود سیستم اثربخش طبقه‌بندی مشاغل
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۵۴۳	ابهام و ایراد شرعی درآمدهای کارمندان بانک
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۹۹۵	پر تنش بودن جو سازمانی و محیط کار
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۵۸۵	استعفا از روی کم‌توجهی و بی‌تدبیری
رد	۰/۷۹۸	۰/۴۵۳	عدم صدور مجوز برای مسافرت‌های خارج از کشور
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۹۴۲	قانع نبودن و رفاه‌طلبی
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۴۲۹	جابجایی‌های غیراصولی و ناعادلانه
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۸۶۵	مشخص نبودن مسیر ارتقای شغلی و گردش شغلی
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۳۵۴	طولانی شدن تعیین تکلیف ماهیت حقوقی بانک
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۳۴۲	امنیت شغلی پایین نسبت به سایر بانک‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۵۵۸	ضوابط سخت‌گیرانه و انضباط کاری بالا
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۸۹۳	پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به سایر بانک‌ها)
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۰۹۴	نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان با تجربه و ماهر
رد	۰/۳۶۷	۰/۷۳۴	رفتارهای غیرحرفه‌ای برخی از مدیران ارشد
رد	۰/۹۸۸	۰/۱۶۶	تخلّفات اداری و استعفای مصلحتی به جهت جلوگیری از خدشه‌دار شدن سابقه کاری

**ادامه جدول ۲. شناسایی عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد**

تأمید	۰/۰۰۰	۷/۸۳۲	تمایل بالا برای جذب پرسنل توانمند بانک توسط رقبا
تأمید	۰/۰۰۰	۶/۸۵۴	عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار اداری و بانکی
تأمید	۰/۰۰۰	۳/۵۰۹	تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک
تأمید	۰/۰۰۰	۸/۱۵۴	عدم وجود فرصت‌های برابر در ارتقای پرسنل
رد	۰/۱۶۵	۰/۹۸۶	کنترل‌های غیرمنطقی و افراطی پرسنل در سنوات گذشته
تأمید	۰/۰۰۰	۶/۳۳۲	بی‌نیاز شدن به حقوق بانک و تمایل به خروج
تأمید	۰/۰۰۰	۵/۹۴۴	افزایش سطح تحصیلات، سابقه و تجربه کاری
تأمید	۰/۰۰۰	۷/۹۴۵	بالا بودن فشار کاری و استرس شغلی
تأمید	۰/۰۰۰	۳/۶۳۳	پایین بودن تعلق سازمانی
تأمید	۰/۰۰۰	۱۰/۹۸۰	عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد
تأمید	۰/۰۰۰	۹/۵۶۴	عدم مشارکت‌جویی از پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها
تأمید	۰/۰۰۰	۷/۳۳۸	نادیده گرفتن کرامات انسانی
تأمید	۰/۰۰۰	۷/۰۲۱	همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی
رد	۰/۵۲۱	۰/۶۴۵	مثبت نشدن نتیجه‌گزینش
تأمید	۰/۰۰۰	۸/۳۰۹	مشکلات شخصی و خانوادگی
تأمید	۰/۰۰۰	۷/۹۵۴	نبود سیستم اثربخش طبقه‌بندی مشاغل
تأمید	۰/۰۰۰	۳/۵۴۳	ابهام و ایراد شرعی درآمدهای کارمندان بانک
تأمید	۰/۰۰۰	۶/۹۹۵	پر تنش بودن جو سازمانی و محیط کار
تأمید	۰/۰۰۰	۸/۵۸۵	استعفا از روی کم‌توجهی و بی‌تدبیری
رد	۰/۷۹۸	۰/۴۵۳	عدم صدور مجوز برای مسافرت‌های خارج از کشور
تأمید	۰/۰۰۰	۳/۹۴۲	قانع نبودن و رفاه‌طلبی
تأمید	۰/۰۰۰	۵/۴۲۹	جابجایی‌های غیراصولی و ناعادلانه

**مرحله دوم:** جهت دستیابی به ابعاد اصلی از عوامل مؤثر بر استعفا در جامعه تحت مطالعه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی از شاخص‌های KMO برای کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلست برای بررسی شناخته نبودن ماتریس همبستگی عوامل مؤثر استفاده شده است. مقدار شاخص KMO بایستی حداقل ۰/۵ و سطح معنی‌داری آزمون بارتلست کمتر از ۰/۰۵ باشد. نتایج آزمون KMO و بارتلست در جدول ۳ نشان داده شده است.

براساس سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون t عواملی که سطح معنی‌داری آن‌ها از ۰/۰۵ کمتر بوده به‌عنوان عوامل مؤثر شناسایی شده‌اند. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که از بین ۳۰ عامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد، پنج عامل رفتارهای غیرحرفه‌ای برخی از مدیران ارشد، تخلفات اداری و استعفای مصلحتی به جهت جلوگیری از خدشه‌دار شدن سابقه کاری، کنترل‌های غیرمنطقی و افراطی پرسنل در سنوات گذشته، مثبت نشدن نتیجه‌گزینش و عدم صدور مجوز برای مسافرت‌های خارج از کشور به‌عنوان عوامل مؤثر استعفای کارکنان بانک مهر اقتصاد تلقی نمی‌شود.

**جدول ۳. نتایج آزمون KMO و بارتلست برای تعیین ابعاد اصلی مؤثر بر استعفا**

شاخص KMO	۰/۸۷۷
مقدار کای دو	۴۴۰۶۶٫۵۴۷
آزمون	درجه آزادی
بارتلست	سطح معنی‌داری (sig)
	۸۲۰
	۰٫۰۰۰

درجه آزادی و سطح معنی‌داری را نشان می‌دهد. از آنجایی که مقدار

داده‌های جدول ۳ مقدار شاخص KMO، مقدار آماره آزمون بارتلست،

و فرض شناخته بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. جدول ۴ عامل‌های تأیید شده و واریانس کل توضیح داده شده را نشان می‌دهد.

شاخص KMO: 877/0 محاسبه شده است (بزرگ‌تر از ۰/۵)، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار سطح معنی‌داری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب بوده

جدول ۴. تعداد عامل‌های تأیید شده واریانس کل

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			مقادیر ویژه عوامل تأیید شده بدون چرخش			مقادیر ویژه عوامل استخراجی با چرخش		
	کل	درصد از واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد از واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد از واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۳,۵۴۲	۵۶,۴۲۵	۵۶,۴۲۵	۱۳,۵۴۲	۵۶,۴۲۵	۵۶,۴۲۵	۶,۵۹۸	۲۷,۴۹۲	۲۷,۴۹۲
۲	۲,۳۲۷	۹,۶۹۷	۶۶,۱۲۲	۲,۳۲۷	۹,۶۹۷	۶۶,۱۲۲	۶,۲۶۹	۲۶,۱۲۱	۵۳,۶۱۳
۳	۱,۳۱۵	۵,۴۷۷	۷۱,۶۰۰	۱,۳۱۵	۵,۴۷۷	۷۱,۶۰۰	۳,۷۷۲	۱۵,۷۱۸	۶۹,۳۳۱
۴	۱,۰۰۳	۴,۱۷۹	۷۵,۷۷۹	۱,۰۰۳	۴,۱۷۹	۷۵,۷۷۹	۱,۵۴۷	۶,۴۴۸	۷۵,۷۷۹
۵	۰,۹۶۵	۴,۰۲۱	۷۹,۸۰۰						
۶	۰,۷۳۱	۳,۰۴۶	۸۲,۸۴۷						
۷	۰,۶۵۱	۲,۷۱۴	۸۵,۵۶۰						
۸	۰,۵۴۴	۲,۲۶۵	۸۷,۸۲۵						
۹	۰,۴۲۰	۱,۷۵۲	۸۹,۵۷۷						
۱۰	۰,۳۹۲	۱,۶۳۳	۹۱,۲۱۰						
۱۱	۰,۳۷۷	۱,۵۶۹	۹۲,۷۷۹						
۱۲	۰,۳۲۲	۱,۳۴۱	۹۴,۱۲۰						
۱۳	۰,۲۷۶	۱,۱۵۰	۹۵,۲۷۱						
۱۴	۰,۲۳۱	۰,۹۶۱	۹۶,۲۳۲						
۱۵	۰,۱۸۳	۰,۷۶۲	۹۶,۹۹۳						
۱۶	۰,۱۴۸	۰,۶۱۵	۹۷,۶۰۸						
۱۷	۰,۱۲۵	۰,۵۲۲	۹۸,۱۳۰						
۱۸	۰,۱۱۷	۰,۴۸۶	۹۸,۶۱۶						
۱۹	۰,۱۰۵	۰,۴۳۷	۹۹,۰۵۳						
۲۰	۰,۰۹۳	۰,۳۸۶	۹۹,۴۴۰						
۲۱	۰,۰۵۸	۰,۲۴۳	۹۹,۶۸۲						
۲۲	۰,۰۵۵	۰,۲۳۰	۹۹,۹۱۲						
۲۳	۰,۰۲۱	۰,۰۸۸	۱۰۰,۰۰۰						
۲۴	۹,۸۳E-۱۲	۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰						
۲۵	۶,۲۸E-۱۸	۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰						

تحت مطالعه را تبیین می‌کنند. در جدول ۵ ماتریس چرخش یافته اجزای که نشان‌دهنده بارهای عاملی هر یک از عوامل مؤثر بر روی ابعاد اصلی است، نشان داده شده است.

جدول ۴ نشان می‌دهد که مجموعاً چهار مولفه اصلی از مجموع عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد استخراج شده است که این چهار مولفه اصلی مجموعاً ۷۵/۷۷۹ درصد واریانس عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد در جامعه



جدول ۵. ماتریس چرخش یافته بارهای عاملی سؤالات

شماره عامل مؤثر بر استعفا	۱	۲	۳	۴
۲	۰٫۹۶۰	-۰٫۱۷۹	-۰٫۰۳۷	۰٫۰۴۷
۶	۰٫۸۵۴	-۰٫۳۳۰	-۰٫۲۲۰	۰٫۰۰۵
۹	۰٫۹۲۳	-۰٫۰۰۱	-۰٫۰۹۷	۰٫۰۴۲
۱۲	۰٫۹۶۴	۰٫۰۷۶	-۰٫۰۲۷	۰٫۰۰۵
۱۸	۰٫۷۹۴	-۰٫۱۲۸	-۰٫۱۶۶	۰٫۰۲۶
۱۹	۰٫۷۷۹	۰٫۰۴۱	-۰٫۰۸۲	۰٫۱۳۴
۲۰	۰٫۶۲۵	۰٫۱۱۵	۰٫۱۲۳	۰٫۰۲۳
۲۴	۰٫۸۱۷	۰٫۰۴۳	۰٫۰۱۹	۰٫۰۳۹
۳۰	۰٫۶۹۵	-۰٫۱۹۱	-۰٫۱۱۲	۰٫۰۴۳
۱	۰٫۰۸۸	۰٫۸۶۳	-۰٫۰۹۲	-۰٫۰۵۴
۳	-۰٫۱۹۸	۰٫۶۱۵	۰٫۰۸۱	۰٫۱۱۰
۴	-۰٫۲۱۳	۰٫۸۴۹	-۰٫۲۵۳	۰٫۲۸۶
۱۶	-۰٫۳۲۷	۰٫۹۲۲	۰٫۱۰۱	-۰٫۲۰۴
۲۱	-۰٫۲۱۹	۰٫۸۷۸	۰٫۲۰۹	۰٫۳۹۳
۲۶	۰٫۲۲۶	۰٫۹۱۹	۰٫۰۴۱	۰٫۱۸۴
۱۰	۰٫۰۴۰	۰٫۳۵۴	۰٫۸۹۲	۰٫۱۱۱
۱۵	۰٫۳۰۸	۰٫۴۰۹	۰٫۹۴۳	۰٫۳۱۴
۱۷	۰٫۰۷۰	۰٫۳۰۹	۰٫۹۳۷	۰٫۱۴۴
۲۳	-۰٫۰۶۲	۰٫۴۷۶	۰٫۸۱۷	۰٫۲۱۹
۲۵	-۰٫۱۲۳	۰٫۵۰۱	۰٫۹۲۱	-۰٫۳۷۶
۲۷	-۰٫۰۶۹	۰٫۴۳۲	۰٫۶۸۴	-۰٫۰۴۴
۲۹	-۰٫۰۵۵	۰٫۲۱۹	۰٫۸۵۲	۰٫۰۸۸
۵	۰٫۰۲۷	۰٫۲۱۷	-۰٫۰۹۳	۰٫۹۳۳
۱۱	۰٫۰۲۶	۰٫۳۰۷	-۰٫۰۸۱	۰٫۹۵۶
۴	۰٫۰۷۲	۰٫۳۳۲	-۰٫۰۰۵	۰٫۹۱۸

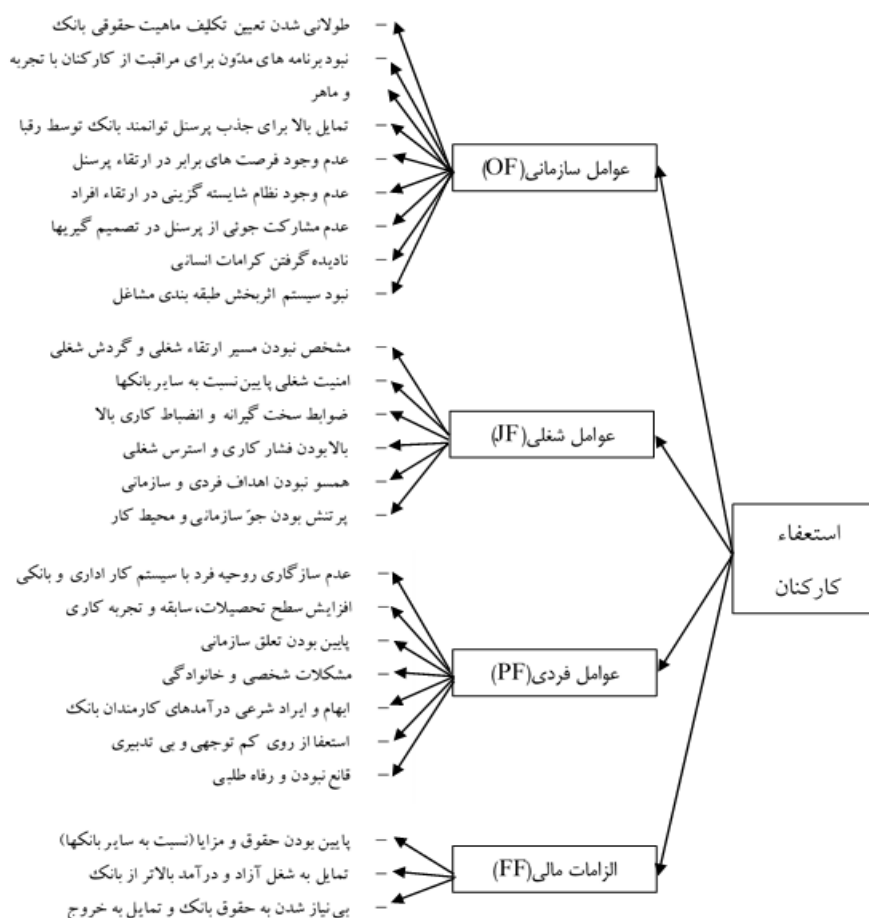
انجام اولویت‌بندی از گروه خبره خواسته شده است تا ابتدا عوامل اصلی را مقایسه زوجی کرده و سپس هریک از عوامل فرعی را نسبت به عامل اصلی مقایسه کنند. پس از قضاوت‌های تک‌به‌تک گروه خبره، میانگین هندسی براساس رابطه (۱) از قضاوت‌ها گرفته شده و ماتریس میانگین قضاوت‌ها تشکیل شده است.

$$\bar{z}_i = \left[ \prod_{j=1}^n \tilde{r}_{ij} \right]^{\frac{1}{n}} \quad \forall i: 1$$

برای انجام قضاوت‌ها نیز از متغیرهای کلامی و اعداد فازی معادل در جدول ۶ استفاده شده است.

با توجه به انجام تحلیل عاملی و نتایج مندرج در جدول ۵ بر روی بیست‌وپنج عامل مؤثر باقیمانده، نهایتاً چهار عامل اصلی (بعد) مشخص شدند که این عامل‌ها با توجه به ماهیت عوامل و ادبیات پژوهش به صورت عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و الزامات مالی نام‌گذاری شده‌اند. این عوامل در مجموع ۷۵/۷۷۹ درصد واریانس مربوط به استعفا در بانک مهر اقتصاد را نشان می‌دهد. براساس نتایج حاصل از مرحله ۲ مدل نهایی عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد به صورت شکل ۱ است.

**مرحله سوم:** پس از شناسایی عوامل اصلی و فرعی مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد، در مرحله بعدی با استفاده از روش AHP فازی، اولویت‌بندی عوامل اصلی و فرعی انجام شده است. به‌منظور



شکل ۱. مدل نهایی عوامل اصلی و زیرمجموعه‌های متناظر مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی

جدول ۶. طیف فازی و عبارت کلامی متناظر

کد	عبارات کلامی	عدد فازی
۱	ترجیح برابر	(۱,۱,۱)
۲	ترجیح کم	(۱,۳,۵)
۳	ترجیح زیاد	(۳,۵,۷)
۴	ترجیح خیلی زیاد	(۵,۷,۹)
۵	ترجیح کاملاً زیاد	(۷,۹,۹)

زوجی خبرگان و میانگین هندسی برای عوامل اصلی در جدول ۷ نشان داده شده است.

پس از محاسبه ماتریس میانگین مقایسات زوجی خبرگان، در مرحله دوم از هر سطر ماتریس میانگین هندسی گرفته می‌شود. ماتریس میانگین مقایسه‌های

جدول ۷. میانگین مقایسات زوجی نسبت به عوامل اصلی

میانگین هندسی	الزامات مالی	عوامل فردی	عوامل شغلی	عوامل سازمانی	هدف
(۰.۵۲۴,۰.۶۹۸,۰.۹۳۵)	۰.۴۱۵,۰.۵۳۶,۰.	۰.۳۶۹,۰.۶۱۲,	۰.۴۹۱,۰.۷۲۵,	۱,۱,۱	عوامل سازمانی
	۷۲۵	۰.۹۵۱	۱.۱۰۸		

**ادامه جدول ۷. میانگین مقایسات زوجی نسبت به عوامل اصلی**

عوامل شغلی	۰.۹۰۳, ۱.۳۸, ۲.۰۳۶	۱, ۱, ۱	۰.۳۵۶, ۰.۷۲۵, ۱.۵۲۸	۰.۳۶۹, ۰.۵۸۲, ۰.۸۸۹	(۰.۵۸۷, ۰.۸۷۳, ۱.۲۹)
عوامل فردی	۱.۰۵۲, ۱.۶۳۵, ۲.۷۱۳	۰.۶۵۴, ۱.۳۸, ۲.۸۰۹	(۱, ۱, ۱)	۰.۳۵۶, ۰.۵۸۲, ۱.۱۰۸	(۰.۷۰۴, ۱.۰۷, ۱.۷۰۵)
الزامات مالی	۱.۳۸, ۱.۸۶۷, ۲.۴۰۸	۰.۱۲۵, ۱.۷۱۹, ۰.۲۷۱۳	۰.۹۰۳, ۱.۷۱۹, ۲.۸۰۹	۱, ۱, ۱	(۱.۰۸۸, ۱.۵۳۲, ۲.۰۷)
مجموع					(۲.۹۰۲, ۴.۱۷۴, ۵.۹۹۹)
نرخ ناسازگاری [۱]		CR <sup>m</sup> =۰/۰۲۵	CR <sup>g</sup> =۰/۰۵۴	نتیجه سازگاری= سازگار	

رابطه ۲: 
$$Crisp \tilde{U} = \frac{u_l + 2u_m + u_r}{4}$$

اعداد قطعی به دست آمده از میانگین‌های هندسی نرمالایز شده، نشان‌دهنده وزن قطعی نهایی عوامل اصلی است. نتایج در جدول ۸ برای عوامل اصلی نشان داده شده است.

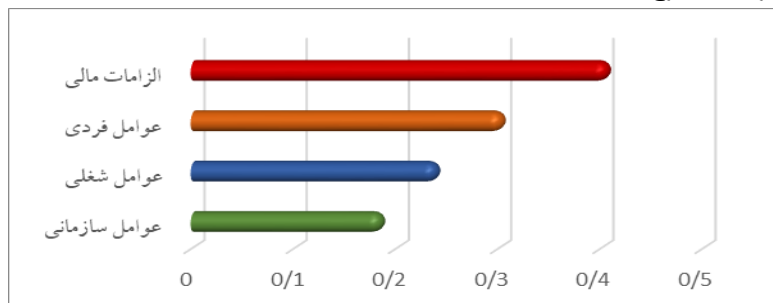
مرحله بعدی، میانگین‌های هندسی نرمالایز می‌شوند که نشان‌دهنده وزن‌های فازی هر عامل اصلی است. برای این منظور کافی است، میانگین هندسی هر سطر را بر مجموع میانگین‌های هندسی تقسیم نماییم (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳). چون میانگین‌های به دست آمده فازی هستند، برای قطعی‌سازی این اعداد فازی از رابطه ۲ استفاده شده است. در این رابطه  $Crisp \tilde{U}$  قطعی شده عدد فازی  $\tilde{U}$ ،  $u_i$  حد پایین،  $u_m$  حد وسط و  $u_r$  حد بالای عدد فازی مثلی است.

**جدول ۸. میانگین هندسی نرمالایز شده و وزن قطعی نهایی عوامل اصلی مؤثر بر استعفا**

وزن قطعی نهایی عوامل اصلی	میانگین هندسی نرمالایز شده	عوامل اصلی مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد
۰/۱۸۶	(۰/۰۸۷, ۰/۱۶۷, ۰/۳۲۲)	عوامل سازمانی
۰/۲۴۰	(۰/۰۹۸, ۰/۲۰۹, ۰/۴۴۴)	عوامل شغلی
۰/۳۰۴	(۰/۱۱۷, ۰/۲۵۶, ۰/۵۸۷)	عوامل فردی
۰/۴۰۷	(۰/۱۸۱, ۰/۳۶۷, ۰/۷۱۳)	الزامات مالی

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که براساس روش AHP فازی در بین عوامل اصلی مؤثر استعفا در بانک مهر اقتصاد، به ترتیب الزامات مالی، عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی در رتبه‌های اول تا چهارم قرار دارند. نرخ ناسازگاری محاسبه شده نیز کمتر از ۰/۱ بوده و بیانگر قابل قبول بودن میزان ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی است. شکل (۳) رتبه‌بندی این عوامل را بر روی نمودار نشان می‌دهد.

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که براساس روش AHP فازی در بین عوامل اصلی مؤثر استعفا در بانک مهر اقتصاد، به ترتیب الزامات مالی، عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی در رتبه‌های اول تا چهارم قرار دارند. نرخ ناسازگاری محاسبه شده نیز کمتر از ۰/۱ بوده و بیانگر قابل قبول بودن میزان ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی است. شکل (۳) رتبه‌بندی این عوامل را بر روی نمودار نشان می‌دهد.



شکل ۲. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفا در بانک مهر اقتصاد

نهایی به همراه نرخ ناسازگاری محاسبه شده است. نتایج در جدول ۹ در صفحه بعد آورده شده است.

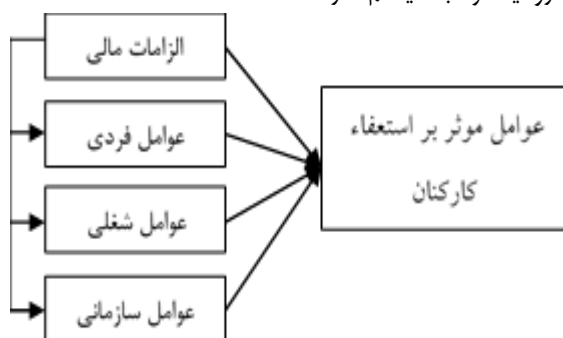
در ادامه زیرگروه‌های هریک از عوامل شناسایی شده نیز مورد مقایسات زوجی قرار گرفته و پس از بی‌مقیاس‌سازی وزن

جدول ۹. رتبه‌بندی عوامل فرعی مؤثر بر استعفای کارکنان

رتبه	وزن قطعی	وزن فازی نهایی	عوامل فرعی	عوامل اصلی
۱۱	۰.۰۶۵	(۰.۰۰۱, ۰.۰۴۳, ۰.۱۶۴)	طولانی شدن تعیین تکلیف ماهیت حقوقی بانک	عوامل سازمانی (OF)
۱۷	۰.۰۴۸	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۲۹, ۰.۱۲۷)	نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان با تجربه و ماهر	
۱۸	۰.۰۴۳	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۲۵, ۰.۱۱۴)	تمایل بالا برای جذب پرسنل توانمند بانک توسط رقبا	
۲۱	۰.۰۳۶	(۰.۰۰۰۵, ۰.۰۲۱, ۰.۰۹۶)	عدم وجود فرصت‌های برابر در ارتقای پرسنل	
۲۲	۰.۰۲۵	(۰.۰۰۰۳, ۰.۰۱۴, ۰.۰۶۹)	عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد	
۲۵	۰.۰۱۸	(۰.۰۰۰۳, ۰.۰۱۱, ۰.۰۴۹)	عدم مشارکت‌جویی از پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها	
۲۴	۰.۰۱۹	(۰.۰۰۰۳, ۰.۰۱۲, ۰.۰۵۱)	نادیده گرفتن کرامات انسانی	
۲۳	۰.۰۰۲	(۰.۰۰۰۳, ۰.۰۱۲, ۰.۰۵۱)	نبود سیستم اثربخش طبقه‌بندی مشاغل	
۱۰	۰.۰۶۸	(۰.۰۰۰۹, ۰.۰۴۱, ۰.۱۸۲)	جابجایی‌های غیراصولی و ناعادلانه	
۱۶	۰.۰۰۵	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۲۹, ۰.۱۳۶)	مشخص نبودن مسیر ارتقای شغلی و گردش شغلی	
۱۲	۰.۰۰۶	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۳۴, ۰.۱۶۵)	امنیت شغلی پایین نسبت به سایر بانک‌ها	
۱۳	۰.۰۰۵۷	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۳۲, ۰.۱۵۶)	ضوابط سخت‌گیرانه و انضباط کاری بالا	
۱۵	۰.۰۰۵۳	(۰.۰۰۰۶, ۰.۰۲۹, ۰.۱۴۷)	بالا بودن فشار کاری و استرس شغلی	
۲۰	۰.۰۰۳۷	(۰.۰۰۰۵, ۰.۰۲۰, ۰.۱۰۳)	همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی	
۱۹	۰.۰۰۴۱	(۰.۰۰۰۵, ۰.۰۲۴, ۰.۱۱۲)	پر تنش بودن جو سازمانی و محیط کار	
۳	۰.۱۴۳	(۰.۰۰۲۲, ۰.۰۰۹, ۰.۰۳۷)	عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار اداری و بانکی	عوامل فردی (PF)
۴	۰.۱۲۱	(۰.۰۰۱۶, ۰.۰۰۶۸, ۰.۰۳۳۳)	افزایش سطح تحصیلات، سابقه و تجربه کاری	
۷	۰.۰۰۸۶	(۰.۰۰۱, ۰.۰۰۴۹, ۰.۰۲۳۷)	پایین بودن تعلق سازمانی	
۹	۰.۰۰۸۳	(۰.۰۰۱۲, ۰.۰۰۵, ۰.۰۲۲)	مشکلات شخصی و خانوادگی	
۱۴	۰.۰۰۵۵	(۰.۰۰۱, ۰.۰۰۳۵, ۰.۰۱۳۹)	ابهام و ایراد شرعی درآمدهای کارمندان بانک	
۸	۰.۰۰۸۵	(۰.۰۰۱۳, ۰.۰۰۵, ۰.۰۲۲۶)	استعفا از روی کم‌توجهی و بی‌تدبیری	
۵	۰.۱۲	(۰.۰۰۱۷, ۰.۰۰۷, ۰.۰۳۲۱)	قانع نبودن و رفاه‌طلبی	الزامات مالی (FF)
۱	۰.۳۱۵	(۰.۰۰۴۸, ۰.۰۲۱۲, ۰.۰۷۸۸)	پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به سایر بانک‌ها)	
۲	۰.۲۷۳	(۰.۰۰۳۴, ۰.۰۲۰۸, ۰.۰۶۴۳)	تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک	
۶	۰.۱۱۳	(۰.۰۰۱۸, ۰.۰۰۹, ۰.۰۲۵۴)	بی‌نیاز شدن به حقوق بانک و تمایل به خروج	

اداری و بانکی در رتبه سوم قرار داشته و بقیه عوامل فرعی در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. بر اساس یافته‌های تحقیق، مدل کلی برگرفته از یافته‌ها به صورت زیر خواهد بود.

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که در بین عوامل فرعی مؤثر بر استعفای کارکنان به ترتیب پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به دیگر بانک‌ها) در رتبه اول، تمایل به شغل آزاد و درآمد بالاتر از بانک در رتبه دوم و عدم سازگاری روحیه فرد با سیستم کار



شکل ۳. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان بانک مهر اقتصاد

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی علل استعفای پرسنل بانک مهر اقتصاد پرداخته بود. بر همین اساس نیز براساس روش‌های مختلفی، داده‌های پژوهش تجزیه و تحلیل شد. استعفا از آن جهت مهم تلقی می‌شود که خروج کارکنان از سازمان به اشکال مختلف پویایی نیروی کار در درون سازمان و سرنوشت نهایی یک سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. استعفای یک پدیده میان‌رشته‌ای (اجتماعی، روان‌شناختی و اقتصادی) و چندبعدی (کارمند، سازمان و اجتماع) است. بر همین اساس مطالعه و شناخت عوامل مؤثر بر آن می‌تواند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مناسب در سازمان را باعث شده و سبب شود تا منابع سازمانی هدر نرود. استعفا برای سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را در پی دارد، چراکه اغلب سازمان‌ها برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر، سرمایه‌گذاری‌های زیادی در حوزه‌های گزینش، آموزش و رشد و گسترش نیروی انسانی صرف کنند و با استعفای کارکنان تمامی این هزینه‌ها هدر می‌رود. مطالعات مختلف نشان داده است که اتمام رابطه کارکنان با سازمان‌ها معلول عوامل زیادی است که برخی از آن‌ها به اجتماع خارجی، برخی به شرکت و برخی به خود فرد بستگی دارند و قوت هر یک از این عوامل، ممکن است در طول زمان تغییر کند. از این منظر نیز شناخت عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان به خصوص در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها که نیاز به برخی از تخصص‌های خاص است، می‌تواند از هدر رفت دانش و مهارت‌های سازمان جلوگیری کرده و هزینه‌های زیادی را که سازمان برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر صرف کرده، به ثمر رساند. لذا، این پژوهش براساس این فرض که می‌توان با

شناخت عوامل مؤثر بر استعفا از هدر رفت منابع سازمانی جلوگیری کرد، چارچوب‌بندی شد. نتایج نشان داد که در بین عوامل اصلی به ترتیب الزامات مالی، فردی، شغلی و سازمانی در رتبه‌های اول تا چهارم قرار دارند. نتایج به دست آمده از باب الزامات مالی در شرایط کنونی اقتصاد کشور به نظر منطقی بوده و بیشتر مردم و به خصوص کارکنان به دنبال منابع درآمدی بیشتری هستند و وقتی تناسبی بین درآمدها و هزینه‌های زندگی خود مشاهده نمی‌کنند، به ناچار در جستجوی شغل‌های دیگری خواهند بود. در بین عوامل فرعی نتایج نشان داد که پایین بودن حقوق و مزایا (نسبت به دیگر بانک‌ها) از اولین عواملی تلقی می‌شود که در بانک مهر اقتصاد به‌عنوان عامل مؤثر بر استعفا تلقی می‌شود. مدیران بانک مهر اقتصاد اگر می‌خواهند در آینده از ترک سازمان توسط کارکنان ماهر و با تجربه جلوگیری کنند، محتمل‌بایستی در حقوق و مزایای کارکنان براساس عملکرد و مهارت‌ها تجدیدنظر نموده تا بتوانند کارکنان با تجربه را در بانک نگهداری کنند. نتایج به دست آمده برای این پژوهش در مبحث شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان با نتایج پژوهش‌های کلوتر و زیمرمن (۲۰۱۵)، مائارتز و کیتا (۲۰۱۲)، فانگ و همکاران (۲۰۱۱) گروسر و همکاران (۲۰۱۰)، مارتین و فریمن (۲۰۰۳) همخوانی دارد. نتایج مطالعات گذشته در این باره نشان می‌دهد که منابع درآمدی فرد از یک شغل می‌تواند بر بسیاری دیگر از متغیرهای فردی و سازمانی مانند حس تعلق به سازمان و بهره‌وری و عملکرد فرد نیز تأثیر داشته باشد. بنابراین، برنامه‌ریزی مناسب و رفع این نقاط ضعف می‌تواند عملکرد بانک را در طولانی‌مدت افزایش دهد.

### منابع

- احمدی، پروین؛ رضازاده شیراز، فاطمه بیگم و صادقی، فرشته (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر)». *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۰(۱)، ۷۳-۹۵.
- حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی*، انتشارات کتیبه گیل
- کرم‌پور، عبدالحسین؛ احمدی، حیدر؛ صفری کهره، محمد و اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۲). «بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین پارس جنوبی». *مدیریت دولتی*، ۵(۳)، ۱۲۳-۱۴۲.
- مرتضوی، مهدی (۱۳۹۰). «تبیین یک الگوی ریاضی برای تعیین احتمال ترک خدمت یا ماندن کارکنان در سازمان». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۱)، ۱۶۷-۱۸۴.

Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.

Boswell, W. R., Zimmerman, R. D., & Swider, B. W. (2012). "Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives". *Journal of Management*, 38(1), 129-163.

Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). "A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 197-211.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). "The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications". *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18.
- Burnham, K. (2013, June 26). How to announce your job departure on social media. Retrieved from <http://www.cio.com/article/2384563/careers-staffing/how-to-announce-your-jobdeparture-on-social-media.html>
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). "Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance". *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70.
- Davis, C. W., & Myers, K. K. (2012). "Communication and member disengagement in planned organizational exit". *Western Journal of Communication*, 76(2), 194-216.
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P., & Frings-Dresen, M. H. (2004). "Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers". *Journal of applied psychology*, 89(3), 442.
- Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). "Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective". *Journal of Managerial Issues*, 50-64.
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). "The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(2), 185-201.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). "The organizational socialization process: Review and development of a social capital model". *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Fathian, M., & Azhdari, E. (2017). "Extracting Customer Behavior Pattern in a Telecom Company Using Temporal Fuzzy Clustering and Data Mining". *Journal of Information Technology Management*, 9(3), 549-570.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). "Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting". *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature". *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Ghiselli, E. E. (1974). "Some perspectives for industrial psychology". *American Psychologist*, 29(2), 80.
- Gogus, O., & Boucher, T. O. (1998). "Strong transitivity, rationality and weak monotonicity in fuzzy pairwise comparisons". *Fuzzy Sets and Systems*, 94(1), 133-144.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). "A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life". *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). "When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance". *Organization Science*, 24(1), 210-225.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *The alliance: Managing talent in the networked age*. Harvard Business Press.
- Kerr, V. O. (2005). *Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Klatzke, S. R. (2008). *Communication and sensemaking during the exit phase of socialization* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- Klotz, A. C., & Zimmerman, R. D. (2015). *On the turning away: An exploration of the employee resignation process*. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 51-119). Emerald Group Publishing Limited.
- Koslowsky, M. (2009). "A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings". *Human Resource Management Review*, 19(4), 283-303.

- Labatmediènè, L., Endriulaitienè, A., & Gustainienè, L. (2007). "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization". *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Levin, J. S., & Shaker, G. G. (2011). "The hybrid and dualistic identity of full-time non-tenure-track faculty". *American Behavioral Scientist*, 55(11), 1461-1484.
- Lindeman, T. F. (2014). Heinz offers buyout to majority of Pittsburgh-area workforce. Retrieved from <http://www.post-gazette.com/business/2014/04/14/Heinz-offers-buyoutto-majority-of-Pittsburgh-area-workforce/stories/201404140169>
- Lynn Stallworth, H. (2003). "Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting". *Managerial auditing journal*, 18(5), 405-418.
- Maertz Jr, C. P., & Kmitta, K. R. (2012). "Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes". *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.
- Martin, K., & Freeman, R. E. (2003). "Some problems with employee monitoring". *Journal of Business Ethics*, 43(4), 353-361.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes". *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194.
- Senter, J. L., & Martin, J. E. (2007). "Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers". *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 45-68.
- Smith, G. (2012). Why i am leaving goldman sachs. *The New York Times*, 14, A27.
- Stallworth, L. (2004). "Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations". *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.
- Udechukwu, I. I., & Mujtaba, B. G. (2007). Employee Turnover and Social Affiliation. In B. G. Mujtaba (Ed.), *Mentoring Diverse Professionals (2 nd ed., pp. 179-190)*. FL: Llumina Press.
- Vanani, I. R. (2017). "Designing a Predictive Analytics for the Formulation of Intelligent Decision Making Policies for VIP Customers Investing in the Bank". *Journal of Information Technology Management*, 9(3), 477-511
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). "The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences". *Journal of vocational behavior*, 69(3), 445-461.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2011). "Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance?". *Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 148-159.