

توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت استخدام

حسن رنگریز*، مصطفی رنجبر کبوترخانی**

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۱۷

چکیده

سازمان‌ها برای توسعه کارکنان خود از راه‌های متفاوتی استفاده می‌کنند؛ البته لازم به ذکر است، اقدامات توسعه‌ای صرفاً به آموزش منتهی نمی‌شوند. بدین منظور، هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر اقدامات توسعه‌ای کارکنان بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه است که قابلیت استخدام می‌تواند این تأثیر را تقویت یا تضعیف نماید. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان اعم از دولتی و خصوصی تشکیل می‌دهند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های دستی و الکترونیکی استفاده شده است. با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری تعداد ۳۸۰ پرسشنامه توزیع شد. تعداد ۲۰۷ پرسشنامه معتبر با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و SMART PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اقدامات توسعه‌ای، هرکدام اثرات متفاوت و معنی‌داری بر قابلیت استخدام درونی و بیرونی دارند. افزون‌براین، قابلیت استخدام بیرونی، تأثیر بیشتری بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه نسبت به قابلیت استخدام درونی دارد. مدیرانی که از توسعه کارکنان خود هراسان هستند، بهتر است بر آموزش، سوابق شغلی و استقلال کارمند توجه داشته باشند؛ زیرا این اقدامات توسعه‌ای کم‌تر به ترک خدمت منجر می‌شوند تا زمانی که اقدامات توسعه‌ای متوجه گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی و مأموریت شغلی باشد.

کلیدواژه: توسعه کارکنان؛ ترک خدمت داوطلبانه؛ قابلیت استخدام درونی و بیرونی

*. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
**. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی. دانشکده مدیریت. دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Mostafa.ranjbar92@yahoo.com

مقدمه

کارکنان نیاز دارند تا دانش و مهارت‌های خود را به‌روز کنند (لازاروا و تیلور^۱، ۲۰۰۹). از آنجا که توسعه کارکنان، یکی از مهم‌ترین ابتکارات منابع انسانی سازمان‌های امروزی بوده است (لی و بروولد^۲، ۲۰۰۳)، توسعه کارکنان^۳ به افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقای عملکرد و ایجاد کسب مزیت رقابتی، منجر می‌شود (وان در هاید و وان در هایدن^۴، ۲۰۰۶). علاوه بر این، از آنجا که امروزه کارفرمایان، استخدام مادام‌العمر را برای کارکنان خود تضمین نمی‌کنند، آنها تسهیلاتی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند تا قابلیت‌استخدام^۵ آنها در بازار کار داخلی افزایش پیدا کند (بروک^۶، ۲۰۰۱؛ وان بیورن^۷، ۲۰۰۳). توسعه کارکنان می‌تواند ریسکی برای کارفرمایان به‌وجود آورد که در آن هزینه‌های جایگزینی و ترک سازمان، افزایش پیدا کند (کاستر و همکاران^۸، ۲۰۰۹). پژوهش‌ها اغلب نشان داده است که مدیران منابع انسانی به سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان بی‌میل هستند، زیرا آنها می‌ترسند که کارکنان تسهیلات دریافت موردنظر را دریافت کنند و مهارت‌های جدید کسب‌شده را در جای دیگر به کار گیرند؛ قبل از اینکه بازگشت سرمایه صورت گرفته باشد (بنسون و همکاران^۹، ۲۰۰۴؛ دی گریپ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۴).

دوراهی حاصل از فواید و هزینه‌های توسعه کارکنان، اغلب به یک تناقض^{۱۱} مدیریتی منجر (وان در هاید و وان در هایدن، ۲۰۰۶) و یا به تناقض قابلیت‌استخدام، تبدیل شده است (دی کیوپر و دی وایت^{۱۲}، ۲۰۱۱). ایده تناقض قابلیت‌استخدام این است که توسعه کارکنان باعث افزایش ادراک توانایی و مهارت کارکنان در بازار کار داخلی یا خارجی می‌شود که می‌تواند افزایش قصد ترک سازمان را به‌همراه داشته باشد، در نتیجه آن ریسک ترک واقعی افزایش می‌یابد. برخی

1. Lazarova & Taylor
2. Lee & Bruvold
3. Employee Development
4. Van der Heijde & Van der Heijden
5. Employability
6. Baruch
7. Van Buren
8. Koster, et al
9. Benson, et al
10. De Grip, et al
11. Paradox
12. De Cuyper & De Witte

مطالعات، ارتباط بین قابلیت استخدام و قصد ترک سازمان را بررسی کرده‌اند (گریفیث و همکاران^۱، ۲۰۰۵؛ دی کیوپر و دی وایت، ۲۰۱۱). برخی مطالعات دیگر ارتباط بین سرمایه گذاری بر توسعه کارکنان و افزایش قابلیت استخدام را بررسی کرده‌اند (بنسون و همکاران، ۲۰۰۴). در این پژوهش تناقض قابلیت استخدام از دو راه، قابل بررسی است: نخست، در این پژوهش فرض بر آن است که با توجه به نقش قابلیت استخدام، توسعه کارکنان هم می‌تواند قصد به ترک سازمان را افزایش دهد و هم می‌تواند آن را کاهش دهد (کاممیر-مولر و همکاران^۲، ۲۰۰۵؛ استیل و لندون^۳، ۲۰۱۱). به جز مطالعه نلیسن و همکاران (۲۰۱۷) هیچ کدام از مطالعات، سه متغیر مذکور را به صورت هم‌زمان و در قالب یک مدل بررسی نکرده‌اند (نلیسن و همکاران^۴، ۲۰۱۷). البته در پژوهش نلیسن متغیرهای توسعه کارکنان به صورت کلی در نظر گرفته شده است که در این پژوهش سعی بر آن است که این نقیصه، رفع شود.

این عمل از آن جهت حائز اهمیت است که در پایان می‌توان گفت مدیران سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با اتخاذ چه برنامه‌های توسعه‌ای می‌توانند ریسک قصد ترک خدمت داوطلبانه را کاهش دهند؛ یعنی هم برنامه توسعه‌ای کارکنان صورت گیرد و هم نیروی دارای ادراک از قابلیت استخدام (درونی^۵ و بیرونی^۶) در سازمان حفظ شود.

ادبیات و پیشینه

سازمان‌ها برای توسعه کارکنان خود از راه‌های متفاوتی استفاده می‌کنند. زمانی که از توسعه کارکنان سخن گفته می‌شود، تمام تمرکزها به سمت آموزش رسمی می‌رود، درحالی که آموزش‌های رسمی و کارگاهی بخشی از عمل توسعه کارکنان است. برخی کارکنان حمایت از مافوقشان را در قالب توسعه شغل، غنی‌سازی شغل و گردش شغلی دریافت می‌کنند. با انجام تمام این اقدامات انتظار افزایش مهارت‌ها و تجربه شغلی کارکنان را می‌توان داشت. علاوه بر این،

1. Griffeth, et al
2. Kammeyer-Mueller, et al
3. Steel & Landon
4. Nelissen, et al
5. Internal
6. External

برنامه‌ها، از طریق روابط بین فردی برای نشان دادن بینش و قواعد جدید برای توسعه کارکنان استفاده می‌شود. مرشدان باتجربه و بامهارت بالا راهنمایی‌هایی و نصیحت‌هایی برای کارکنان کم‌تجربه فراهم می‌کنند. به‌طور کلی، اگر کارکنان حمایت رهبران و مرشدان دریافت کنند، راضی و متعهد خواهند شد (جودی^۱، ۲۰۱۰). در همین راستا، کروث (۲۰۰۷) عمومی‌ترین مهارت‌های مربیگری را شناسایی کرد که رشد و توسعه کارکنان را افزایش می‌دهد. این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های بین فردی، مفهومی، فنی، یکپارچگی، عینیت‌بخشی، آگاهی سیاسی، آگاهی سازمانی و حل تضاد هستند (کروث^۲، ۲۰۰۷). کاربری و گاراوان (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که کارفرمایان، تمایل دارند آموزش‌های خاص شغلی که مرتبط با شغل فعلی فرد هست را بدهند تا اینکه بخواهند توسعه مهارت عمومی را به کارکنان خود بدهند (کاربری و گاراوان^۳، ۲۰۰۵). آموزش در محل کار ارتباط مثبت با تعهد سازمانی و نیز ارتباط منفی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. علاوه بر این، حضور در دوره‌های آموزشی با پرداخت هزینه توسط کارمند و عودت آن هزینه به کارمند توسط شرکت، ارتباط منفی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد (بنسون، ۲۰۰۶).

درخصوص توسعه، معمولاً دو رویکرد وجود دارد: ۱. توسعه به‌عنوان منفعت: این ادبیات معمولاً مبتنی بر مدل تبادل اجتماعی سازمان‌هاست. این مدل بیان می‌کند زمانی که کارکنان، چیزی با ارزش دریافت می‌کنند، به‌نوعی به آن پاسخ می‌دهند (بنسون، ۲۰۰۶). پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر منفعت برای کارکنان معنادار یا کافی باشد، آنان کم‌تر تمایل به ترک سازمان خواهند داشت (شاو و همکاران، ۱۹۹۸؛ میتچل و همکاران ۲۰۰۱ به نقل از بنسون ۲۰۰۶). ۲. توسعه به‌عنوان سرمایه انسانی: مهارت‌های عمومی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که بهره‌وری فرد را در تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش می‌دهد و مهارت‌های خاص به آن دسته از مهارت‌هایی اشاره دارد که بهره‌وری فرد را در یک شرکت خاص افزایش می‌دهد. نظریه سرمایه انسانی بیان می‌کند توسعه مهارت‌های عمومی برای طیف وسیعی از شرکت‌ها مفید هستند و نیز فرصت‌های شغلی بیرونی و احتمال پیدا کردن شغل جدید در بازار را برای افراد افزایش می‌دهند (ماینسر، ۱۹۹۸؛ لینچ، ۱۹۹۱ به نقل از بنسون، ۲۰۰۶).

1. Juhdi
2. Kroth
3. Carbery & Garavan

مدیران، عامل کلیدی در رشد و توسعه کارکنان هستند. در نتیجه، پاسخ به این سؤال ضروری است که مدیران از رشد و توسعه حمایت می کنند یا خیر؟ رفتار و منش مدیران بر خروجی کارکنان چه به صورت مثبت چه به صورت منفی تأثیر خواهد داشت. بهبود رشد و توسعه کارکنان، نیازمند مدیرانی است که همکاری را ترغیب، محیط کاری مثبت و به دور از ترس را ایجاد، همکاری و ارتباطات را توسعه و به سازمان دهی ظرفیت عملکرد خدمت کنند (دنیل و دنیل، ۲۰۰۴؛ هیل، ۲۰۰۴؛ اسمولان، ۲۰۱۲ به نقل از گیلی و همکاران^۱، ۲۰۱۵). بنابراین، می توان ادعا نمود که مدیر، نقش کلیدی را ایفا می کند، زیرا تمامی اقدامات توسعه ای کارکنان با محوریت مدیر، صورت می پذیرد. زمانی که نگرش بی تفاوتی در مدیریت وجود دارد، اغلب از توسعه کارکنان اجتناب می ورزند و پاسخگویی برای رشد و توسعه را نادیده می گیرند (راندولف و کیری^۲، ۲۰۱۱). محیط های کاری که از ترس و خصومت آزاد هستند به مدیران و کارکنان خود اجازه می دهند تا با یکدیگر ارتباط برقرار و همکاری کنند و همچنین برنامه های رشد و توسعه بلندمدت را دنبال کنند که توسعه مسیر شغلی آینده کارکنان را افزایش می دهد (گیلی، اندرسون و گیلی^۳، ۲۰۰۸). علاوه بر این، پژوهش های تجربی اخیر بیان می دارد، کارکنانی که فقدان حمایت برای مشارکت در برنامه های توسعه منابع انسانی دارند، به طور داوطلبانه اقدام به ترک سازمان می کنند (شاک و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

در حوزه توسعه منابع انسانی، باور بر این است که متخصصان توسعه منابع انسانی می توانند سهم ویژه ای در کاهش ترک خدمت داوطلبانه داشته باشند و این عمل از طریق رشد سطح بالایی از عجز کردن کارکنان حاصل می شود (شاک و همکاران، ۲۰۱۱). زمانی که کارکنان باور داشته باشند در بستر کار برای توسعه منابع انسانی مورد حمایت قرار گرفته اند، سطح بالایی از عجز شدگی و در نتیجه سطح پایینی از قصد ترک خدمت خواهند داشت (شاک و همکاران، ۲۰۱۱). لی و برو ولد (۲۰۰۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که درگیری کارکنان در اقدامات توسعه منابع انسانی، به تعهد و رضایت کارکنان از این اقدامات منجر می شود. در نتیجه قصد ترک

1. Gilley, et al
2. Randolph & Kemery
3. Gilley, Anderson & Gilley
4. Shuck, et al

سازمان در کارکنان کاهش می‌یابد (لی و برو ولد، ۲۰۰۳). در حمایت از این ارتباط، ریچ و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که حمایت سازمانی مثبت درک شده مرتبط با کار کم‌تر به ترک خدمت داوطلبانه منجر خواهد شد (ریچ و همکاران^۱، ۲۰۱۰). تام (۲۰۰۷) معتقد است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم با ظهور اقتصاد دانش محور و جهانی‌سازی، ساختار اقتصادی کشورها به سرعت تغییر می‌کند و قابلیت‌استخدام بیش از پیش با عدم قطعیت روبه‌رو می‌شود (تام^۲، ۲۰۰۷). سازمان‌ها آماده رقابتی تر شدن می‌شوند و نیاز دارند تا شایستگی‌های خود را تقویت کنند. سرمایه انسانی یکی از سلاح‌های اصلی برای زنده ماندن و کامیابی است.

سیاست قابلیت‌استخدام ادراک شده به عنوان منبعی حیاتی برای کارکنان در زمان عدم امنیت شغلی بالا عمل می‌کند (سیلا و همکاران^۳، ۲۰۰۹). این موضوع، مربوط به ادراک کارکنان از فرصت‌های شغلی در دسترس چه با کارفرما فعلی (در بازار کار داخلی: قابلیت‌استخدام درونی) چه با کارفرمایی دیگر (در بازار کار خارجی: قابلیت‌استخدام بیرونی) می‌شود (دی کیوپر و دی وایت، ۲۰۱۰). برخلاف کارکنان استخدامی، کارکنان پیمانی نمی‌توانند بر امنیت شغلی خود یا انگیزه‌های مبتنی بر شغل که توسط کارفرما ارائه می‌شود، تکیه کنند (دی کیوپر و دی وایت، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷). آنها باید بر خودمدیریتی مسیر شغلی، تکیه کنند. برای مثال، آنان می‌توانند با توجه به فرصت‌های موجود در بازار کار داخلی یا خارجی تمرکز کنند. هدف نهایی این است که کارکنان موقتی، قابل‌استخدام شوند (دی کیوپر و دی وایت، ۲۰۱۰).

دی کیوپر و دی وایت (۲۰۱۰) با توجه به مفهوم قابلیت‌استخدام آن را به چهار گونه تقسیم نمود. این گونه‌ها بر اساس دو معیار کمی یا کیفی بودن و بیرونی یا درونی بودن مشخص می‌شوند (دی کیوپر و دی وایت، ۲۰۱۰). وان هرکی (۲۰۱۴) بیان می‌کند، تمایز بین قابلیت‌استخدام درونی و بیرونی به درک فرصت‌های بیرونی و درونی از قابلیت‌استخدام در سازمان فعلی و سازمان دیگر کمک خواهد کرد (وان هرکی^۴، ۲۰۱۴). نگرش مسیر شغلی گوناگون، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای قابلیت‌استخدام درونی و بیرونی است و همچنین یادگیری هدف‌محور، نقش میانجی بین

1. Rich, et al
2. Tome
3. Silla, et al
4. Vanhercke

نگرش مسیر شغلی گوناگون و قابلیت استخدام درونی دارد (لین^۱، ۲۰۱۵).
 قابلیت استخدام درونی کمی^۲ به معنای امکان پذیری ادراک شده در فرد برای به دست آوردن شغل دیگر با همان کارفرماست. قابلیت استخدام درونی کیفی^۳ به معنای امکان پذیری ادراک شده در فرد برای به دست آوردن شغل بهتر با همان کارفرماست.
 قابلیت استخدام کمی بیرونی به معنای امکان پذیری ادراک شده در فرد برای به دست آوردن شغل دیگر با کارفرمای دیگر است. در پایان، قابلیت استخدام کیفی بیرونی به معنای امکان پذیری ادراک شده در فرد برای به دست آوردن شغلی بهتر با کارفرمای دیگر است. برای سهولت درک مطلب، پژوهشگران این پژوهش، اقدام به تدوین شکل برای واضح شدن مطلب کرده اند. انواع قابلیت استخدام در شکل (۱) قابل مشاهده است.

قابلیت اندازه گیری
 کمی ————— کیفی

شغلی دیگر با همان کارفرما	شغلی بهتر با همان کارفرما	منبع کارمایی درونی
شغلی دیگر با کارفرمای دیگر	شغلی بهتر با کارفرمای دیگر	

شکل ۱. انواع قابلیت استخدام (منبع: نگارنده)

زمانی که امنیت شغلی را نتوان تضمین نمود، سیاست قابلیت استخدام برای حفظ و نگهداری کارکنان توسعه یافته است (بنسون، ۲۰۰۶). در این بین، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت مهم هستند؛ زیرا این دو، اهداف مورد نظر قابلیت استخدام هستند و امکان ماندگاری بلندمدت را در

1. Lin
 2. Quantitative
 3. Qualitative

سازمان تضمین می‌کنند (بنسون، ۲۰۰۶). قابلیت‌استخدام یک تعهد به کارکنان است؛ بدین معنا که اگر کارکنان به‌طور غیرمنتظره شغل خود را از دست بدهند، آنان مهارت‌هایی برای پیدا کردن شغل جدید خواهند داشت. به عبارت دیگر، از این طریق، کارفرما امنیت شغلی را به کارمند خود اعطا می‌کند. قابلیت‌استخدام، نقش امنیت شغلی بلندمدت فرد را انجام می‌دهد، در نتیجه کارکنان در توسعه مهارت‌های خود آزاد هستند و تعهد به سازمان داشته که به ماندگاری در سازمان منجر می‌شود (واترمن و همکاران، ۱۹۹۴، کریچ و همکاران، ۲۰۰۲ به نقل از بنسون، ۲۰۰۶). در عمل، قابلیت‌استخدام به معنای سرمایه‌گذاری افزایش یافته در کارکنان به اشکال مختلف باتأکید بر مهارت‌های بازاری و عمومی است که مورد تقاضای دیگر شرکت‌ها باشد (باروچ، ۲۰۰۱؛ کریچ و همکاران، ۲۰۰۲ به نقل از بنسون، ۲۰۰۶). برای شرکت‌هایی که نمی‌توانند امنیت شغلی کارمند را تضمین کنند، قابلیت‌استخدام در عمل بدین معناست که سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان این تضمین را به آنان می‌دهد تا مهارت‌های خود را به‌روز کرده و در قبال آن بازار کار همواره پذیرای آنان خواهد بود. این بدین معناست که شرکت درازای امنیت شغلی، این اطمینان را می‌دهد که کارمند بتواند شغل دیگری را از طریق مهارت افزایش یافته در بازار کار پیدا کند و این باعث تعهد فرد به سازمان می‌شود تا در سازمان بماند (گالونیک و اندرسون^۱، ۲۰۰۰).

گروت و مَسِن وان دِن برینک (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که آموزش عمومی و آموزش شغلی، کارکنان را در درون شرکت، قابل‌استخدام می‌کنند و قابلیت‌استخدام بیشتر منجر به افزایش انعطاف‌پذیری درونی می‌شود. آنها همچنین بیان می‌دارند که کارکنان با سابقه کاری بالا در سازمان‌ها تمایل کم‌تری به قابلیت‌استخدام درونی شرکت دارند. این پدیده به واسطه تمرکز تجربه رخ می‌دهد که کارکنان کم‌تر علاقه به اصلاح وظایف جدید دارند که نیازمند دانش و مهارت جدید است. بدون شک، کسانی که تجربه بالایی در وظایف شغلی خود دارند، بهره‌وری و مهارت بالایی در شغلی فعلی خود دارند، اما آنان را در مشاغل دیگر، غیرقابل استفاده می‌کند (گروت و مَسِن وان دِن برینک^۲، ۲۰۰۰). در پیمایشی مبتنی بر داده‌های سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۰، تام (۲۰۰۷) گزارش کرد که فرض بر آن بود سطح بالای تحصیلات و تصدی شغلی کارکنان به

1. Galunic & Anderson
2. Groot & Maassen van den Brink

قابلیت استخدام بیشتر منجر شود، اما در کمال ناباوری کسانی که سطح تحصیلات پایین با تصدی شغلی پایین دارند، قابلیت استخدام بیشتری را دارا هستند. البته نتایج این پژوهش با هنکام (۲۰۱۵) در تضاد است. هنکام (۲۰۱۵)، در پژوهش خود، قابلیت استخدام در دو نسل کهنسال و جوان امریکا را بررسی کرد. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که نسل کهنسال قابلیت استخدام بیشتری نسبت به نسل جوان دارند و بر این باورند شغل را سریع تر پیدا می کنند و دیرتر آماده بازنشستگی هستند. علاوه بر این، نسل کهنسال بر جنبه هایی تأکید دارد که قابلیت استخدام خود را تسری بخشند. از سوی دیگر، نسل جوان بر اهمیت برخی موانع قابلیت استخدام خود تأکید می کنند. نسل جوان بررسی می کنند چطور عوامل خارجی، کلیشه های منفی ایجاد می کنند و مانع قابلیت استخدام آنان در بازار کار می شوند (هنکام^۱، ۲۰۱۵). علاوه بر این، قابلیت استخدام کارکنان قدیمی جهت مثبت تری دارد. نتایج، نشان می دهد آموزش در حین انجام شغل، قابلیت استخدام را به خصوص برای کارکنان قدیمی، افزایش می دهد (پیکو و وان آوور^۲، ۲۰۱۳). همچنین به نظر می رسد، فرهنگ قوی، قابلیت استخدام، قابلیت استخدام محوری را تحریک و تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد (ناووتا و همکاران^۳، ۲۰۰۹).

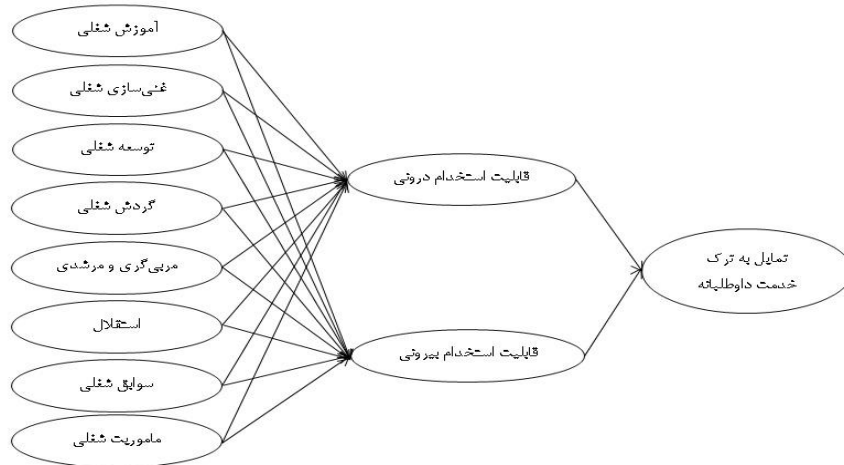
هیچ شکی نیست که تعداد زیادی از کارکنان شغل خود را به صورت داوطلبانه ترک می کنند یا تمایل به ترک خدمت دارند. در یک مطالعه تطبیقی بین ۲۵ کشور مشخص شد، امریکا سومین کشوری است که کارکنانش تمایل به ترک خدمت دارند و کشور ژاپن، پایین ترین میزان در تمایل به ترک خدمت را دارند (سوسا پوزا و هنبرگر^۴، ۲۰۰۴). در پژوهش های صورت گرفته، علل متفاوتی نظیر: پاداش مناسب، رضایت، تحرک پذیری، نقض قرارداد روان شناختی، جابه جایی عمودی در شغل و قابلیت استخدام برای ترک خدمت داوطلبانه ذکر کرده اند. زمانی که پاداش مناسب، رضایت و تعهد در سازمان وجود داشته باشد، کارمند با شغل خود خو می گیرد؛ در نتیجه تمایل به ترک خدمت داوطلبانه، کاهش می یابد (کیم و جانگ کیونگ^۵؛ ۲۰۱۵). ادبیات، نشان می دهد که ترک خدمت داوطلبانه با تمایل به ترک خدمت داوطلبانه، همبستگی مثبت و معنی داری

1. Hennekam
2. Picchio & Van Ours
3. Nauta, et al
4. Sousa-Poza & Henneberger
5. Kim & Chang

دارد، در نتیجه راهبرد مناسب برای کاهش ترک خدمت داوطلبانه، کاهش تمایل به ترک خدمت داوطلبانه است (هان^۱، ۲۰۰۹؛ کیم، ۲۰۱۱؛ پلتوکورپی^۲، ۲۰۱۵). جابه‌جایی عمودی در شغل از طریق قابلیت‌استخدام بیرونی برگرددش داوطلبانه کارکنان تأثیر دارد (نلیسن و همکاران، ۲۰۱۷). اقدامات توسعه‌ای بر قابلیت‌استخدام درونی کارکنان تأثیر دارند، ولی قابلیت‌استخدام درونی بر تمایل به ترک داوطلبانه، تأثیری ندارد (نلیسن و همکاران، ۲۰۱۷). تمایل به ترک داوطلبانه با ترک داوطلبانه، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد (نلیسن و همکاران، ۲۰۱۷). یکی دیگر از دلایلی که باعث تمایل به ترک خدمت داوطلبانه می‌شود، مفهوم نقض قرارداد روان‌شناختی است (کلینتون و گست^۳، ۲۰۱۴) اما در پژوهش فراتحلیل، فرض این‌گونه رابطه رد شد (ژائو و همکاران^۴، ۲۰۰۷). همان‌طور که از ادبیات مشخص است، اقدامات توسعه‌ای در سازمان به افزایش قابلیت‌استخدام افراد منجر می‌شود و زمانی که قابلیت‌استخدام افراد ارتقا پیدا می‌کند می‌توان انتظار داشت که تمایل به ترک خدمت افزایش پیدا کند. اگر تمامی مفروضه‌های بیان‌شده صحیح پنداشته شوند، هیچ مدیر و سازمانی علاقه و تمایل به رشد و توسعه کارکنان نخواهد داشت. باتوجه‌به پژوهش‌های اشاره‌شده، می‌توان گفت که همواره قابلیت‌استخدام به تمایل به ترک داوطلبانه، منجر نخواهد شد. به عبارت دیگر، باتوجه‌به دو مفهوم قابلیت‌استخدام درونی و بیرونی نمی‌توان گفت هر دو بر تمایل به ترک خدمت به یک میزان تأثیرگذار هستند. مفروضه دیگر در این پژوهش، بررسی اقدامات توسعه‌ای است که به قابلیت‌استخدام بیرونی و درونی منجر می‌شود. براساس ادبیات و پیشینه پژوهش، سؤال‌هایی به شرح زیر تدوین شده است:

۱. کدام‌یک از برنامه‌های توسعه کارکنان بر قابلیت‌استخدام درونی، تأثیر دارد؟
۲. کدام‌یک از برنامه‌های توسعه کارکنان بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد؟
۳. آیا قابلیت‌استخدام درونی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه، تأثیر دارد؟
۴. آیا قابلیت‌استخدام بیرونی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه، تأثیر دارد؟
۵. کدام‌یک از برنامه‌های توسعه کارکنان بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه به‌طور غیرمستقیم از طریق قابلیت‌های استخدام درونی و بیرونی، تأثیر دارد؟

1. Han
2. Peltokorpi
3. Clinton & Guest
4. Zhao, et al



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر، توصیفی است (مک‌ناب، دیوید ای؛ ۱۳۹۰: ۱۵۸) و روش پژوهش به سبب اینکه نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها و باورها را در زمان و مکان معین، بررسی می‌کند، از نوع توصیفی-پیمایشی است. از آنجا که پژوهش‌های کمی (آماري) در پی تعمیم نتایج خود به کلیه افراد هستند، لازم بود جامعه آماری پژوهش، گسترده تعیین شود. جامعه آماری پژوهش عبارت است از کلیه افرادی که در سازمانی اعم از خصوصی یا دولتی، مشغول فعالیت هستند. زمانی که پژوهشگر با جامعه آماری گسترده روبه‌رو می‌شود، لازم است تا از طریق نمونه نتایج را به جامعه تعمیم دهد. در پژوهش‌هایی که جامعه نامحدود است، حجم نمونه ۳۸۶ نفر انتخاب می‌شود. در این پژوهش حجم نمونه ۳۸۶ نفر انتخاب و از طریق پرسشنامه دستی و الکترونیکی از کارکنان خواسته شد تا به سؤالات پاسخ دهند. تعداد پرسشنامه عودت داده شده برابر با ۲۳۴ عدد است که در این میان ۲۷ مورد پرسشنامه پاسخ داده شده به صورت ناقص تکمیل و از پژوهش، حذف شده است. جنسیت، سن، سابقه و تحصیلات متفاوت، حاکی از آن دارد که جامعه آماری مناسب برای انجام یک پژوهش کاربردی و توصیفی است تا بتوان نتایج آن را تعمیم داد. در این خصوص به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که هویت آنها افشا نخواهد شد. از این‌رو، محقق از سؤالات

شخصی پرهیز کرده و سؤالاتی را مورد پرسش قرار داد که مشخص کننده هویت فرد نباشد، مانند: جنسیت، سن، سابقه و تحصیلات. برای سنجش متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی از ۳۲ گویه استفاده شده است. برای سنجش مفاهیم توسعه کارکنان از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که روایی محتوای آن توسط تعدادی از خبرگان حوزه منابع انسانی سنجیده شده است. همچنین برای سنجش مفهوم قابلیت استخدام درونی و بیرونی از پرسشنامه دی کیوپر و دی وایت (۲۰۱۰) و برای سنجش مفهوم تمایل به ترک خدمت داوطلبانه از پرسشنامه بروبا (۲۰۰۱) استفاده شده است. همه گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت به صورت کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴)، کاملاً موافقم (۵) طراحی شدند. در طراحی سؤال‌های پرسشنامه دقت لازم به عمل آمد تا سؤال‌ها از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. برای تعیین پایایی پرسشنامه از سه معیار بار عاملی و آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی استفاده شده است که طبق جدول (۱) قابل تبیین هستند. در این پژوهش ابتدا تأثیر اقدامات توسعه‌ای بر قابلیت استخدام درونی و بیرونی بررسی می‌شود. سپس در ادامه تأثیر قابلیت‌های استخدام درونی و بیرونی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه بررسی می‌شود. به سبب اینکه مجموعه‌ای از همبستگی‌ها آزموده می‌شوند، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) روش آماری است. با توجه به غیر نرمال بودن داده‌ها (سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۵ در آزمون کلموگروف اسمیرنوف) برخی متغیرهای پژوهش، از نرم‌افزار Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نرم‌افزار PLS برای سنجش پایایی، سه معیار بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی را مورد بررسی قرار می‌دهد (داوری، علی؛ رضازاده، آرش، ۱۳۹۲: ۷۹). بار عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری، علی؛ رضازاده، آرش، ۱۳۹۲: ۸۰) در پرسشنامه توزیع شده، تمامی سؤالات دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ بوده و در نتیجه هیچ سؤالی از مدل پژوهش حذف نمی‌شود.

در پژوهش‌هایی که از روش حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود، باید پایایی را هم برای سازه‌ها و معرف‌ها محاسبه شود. پایایی سازه‌ها به وسیله دو ضریب آلفای کرونباخ و ضریب دیلون-گلدشتاین (ضریب ترکیبی) مورد بررسی قرار گرفته است. مقدار قابل قبول برای این دو ضریب حداقل ۰/۷ است. همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب دیلون-گلدشتاین برای تمامی بیشتر از ۰/۷ است و این نشان از پایایی مناسب شاخص‌ها درخصوص سازه خود است. همچنین میزان حداقلی ۰/۵ برای متوسط واریانس استخراج شده در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
آموزش	۰/۹۴۲	۰/۹۶۳	۰/۸۶۹
غنی‌سازی شغلی	۰/۹۳۵	۰/۹۵۰	۰/۷۹۸
توسعه شغل	۰/۹۵۳	۰/۹۷۷	۰/۹۵۵
گردش شغلی	۰/۹۱۹	۰/۹۶۱	۰/۹۲۵
مربیگری و مرشدی	۰/۹۷۰	۰/۹۸۰	۰/۹۴۴
استقلال	۰/۹۵۹	۰/۹۸۰	۰/۹۶۰
سوابق شغلی	۰/۹۵۹	۰/۹۷۳	۰/۹۲۴
مأموریت شغلی	۰/۹۵۸	۰/۹۷۲	۰/۹۲۳
قابلیت استخدام درونی	۰/۹۸۲	۰/۹۹۱	۰/۹۸۲
قابلیت استخدام بیرونی	۰/۹۸۹	۰/۹۹۴	۰/۹۸۹
تمایل به ترک خدمت	۰/۹۶۲	۰/۹۷۰	۰/۸۶۹

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بررسی روایی واگرا نیز با استفاده از روش فورنل و لارکر ارائه شده است. سطح قابل قبول روایی واگرا برای هر سازه زمانی است که میزان AVE برای هر سازه از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر بیشتر باشد. مقادیر جذر متوسط واریانس استخراج شده و ماتریس همبستگی در جدول (۲) قابل مشاهده است.

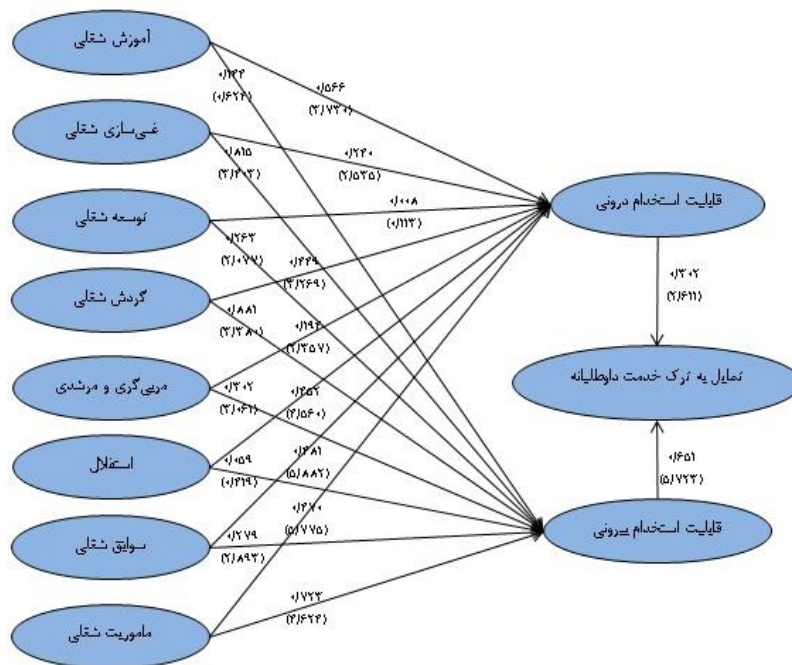
جدول ۲. ماتریس همبستگی و جذر متوسط واریانس استخراج شده (روش فورنل و لارکر)

	آموزش	حذفی سازی شغلی	توسعه شغل	گذر شغلی	مربیگری و مرشدی	استقلال
آموزش	۰/۹۴۶					
حذفی سازی شغلی	۰/۸۴۰	۰/۸۹۱				
توسعه شغل	۰/۸۸۶	۰/۸۱۳	۰/۹۷۷			
گذر شغلی	۰/۹۱۱	۰/۸۲۹	۰/۹۲۷	۰/۹۶۱		
مربیگری و مرشدی	۰/۸۶۵	۰/۸۸۵	۰/۸۷۷	۰/۹۳۴	۰/۹۷۱	
استقلال	۰/۹۱۷	۰/۸۴۲	۰/۹۵۴	۰/۹۴۱	۰/۸۹۱	۰/۹۷۹
سوابق شغلی						
مأموریت شغلی						
قابلیت استخدام درونی						
قابلیت استخدام بیرونی						
تمایل به ترک خدمت						

(۱۵امه) جدول ۲. ماتریس همبستگی و جذر متوسط واریانس استخراج شده (روش فورنل و لارکر)

	سوابق شغلی	مأموریت شغلی	قابلیت استخدام درونی	قابلیت استخدام بیرونی	تمایل به ترک خدمت
آموزش	۰/۹۳۱	۰/۸۰۸	۰/۹۰۶	۰/۸۴۹	۰/۸۵۵
غنی سازی شغلی	۰/۸۱۵	۰/۸۰۹	۰/۹۰۶	۰/۸۸۵	۰/۸۸۹
توسعه شغل	۰/۸۲۴	۰/۷۸۳	۰/۸۸۶	۰/۸۳۵	۰/۸۸۴
گردش شغلی	۰/۸۵۵	۰/۹۱۹	۰/۹۲۵	۰/۸۷۵	۰/۹۲۹
مربی گری و مرشدی	۰/۸۱۱	۰/۹۲۸	۰/۹۳۳	۰/۹۲۱	۰/۹۱۰
استقلال	۰/۸۸۰	۰/۸۰۶	۰/۹۱۱	۰/۸۴۱	۰/۸۵۳
سوابق شغلی	۰/۹۶۱	۰/۷۵۱	۰/۷۹۷	۰/۷۷۱	۰/۷۹۱
مأموریت شغلی		۰/۹۴۲	۰/۸۹۸	۰/۸۹۳	۰/۹۲۵
قابلیت استخدام درونی			۰/۹۹۰	۰/۹۳۱	۰/۹۰۹
قابلیت استخدام بیرونی				۰/۹۹۴	۰/۹۳۰
تمایل به ترک خدمت					۰/۹۳۲

با توجه به توضیحات فوق، برای مدل در این بخش با استفاده از الگوریتم‌های پی‌اِس و همچنین بوت استارپ با زیرنمونه ۲۰۰ به بررسی فرضیه‌ها می‌پردازیم. پس از بررسی روایی و پایایی، مدل مفهومی پژوهش را در سطح ساختار، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این بخش ابتدا مدل را در نرم‌افزار رسم کرده و مدل را اجرا می‌شود تا میزان ضریب مسیر بین دو متغیر مشخص شود (PLS Algorithm). در ادامه با استفاده از فرمان Bootstrapping معنی‌داری هر یک از این ضریب مسیرها تعیین می‌شود. در شکل (۳) مقادیر ضریب مسیر و آماره T مربوط به هر یک از مسیرها نمایش داده شده است.



شکل ۳. ضریب مسیر و معنی‌داری آن

برازش مدل کلی (معیار GoF)

معیار GoF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. این بدان معناست که با استفاده از این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. با توجه به مقدار GoF حداقلی (۰/۳۶۰) مقدار ۰/۹۲۱ نشان از برازش قوی مدل دارد.

آزمون سؤالات پژوهش

باتوجه به جدول (۳) خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که به جز سه فرضیه، تمامی فرضیه‌های پژوهش، مورد پذیرش قرار می‌گیرند. توسعه شغل بر قابلیت استخدام درونی در سطح اطمینان ۰,۹۵ درصد، تأثیر معنی‌دار ندارد. آموزش کارمند بر قابلیت استخدام بیرونی در سطح اطمینان ۰,۹۵ درصد، تأثیر معنی‌دار ندارد. استقلال بر قابلیت استخدام بیرونی در سطح اطمینان ۰,۹۵ درصد، تأثیر معنی‌دار ندارد. همچنین در خصوص سؤال پنجم پژوهش باید گفت، تمامی اقدامات توسعه‌ای بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه کارکنان از طریق قابلیت استخدام درونی و بیرونی تأثیر دارد؛ به جز سه فرضیه‌ای که رد شده است. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۳) مشخص است.

جدول ۳. بررسی ضریب معنی‌داری تی مربوط به هریک از فرضیه‌ها

فرضیه‌های پژوهش				
نتیجه آزمون	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه	
پذیرش فرضیه	۳,۷۳۰	۰/۵۶۶	آموزش کارمند بر قابلیت استخدام درونی، تأثیر دارد.	قابلیت استخدام درونی
پذیرش فرضیه	۲,۵۳۵	۰/۲۴۰	غنی‌سازی شغلی بر قابلیت استخدام درونی، تأثیر دارد.	
رد فرضیه	۰/۱۱۳	۰/۰۰۸	توسعه شغل بر قابلیت استخدام درونی، تأثیر دارد.	
پذیرش فرضیه	۳/۲۶۹	۰/۴۴۹	گردش شغلی بر قابلیت استخدام درونی، تأثیر دارد.	

(۱۵۱) جدول ۳. بررسی ضریب معنی داری تی مربوط به هریک از فرضیه‌ها

فرضیه‌های پژوهش			
نتیجه آزمون	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش فرضیه	۲/۳۵۷	۰/۱۹۴	مربطی‌گری و مرشدی بر قابلیت‌استخدام درونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۴/۵۶۰	۰/۴۵۲	استقلال بر قابلیت‌استخدام درونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۵/۸۸۲	۰/۴۸۱	سوابق شغلی بر قابلیت‌استخدام درونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۵/۷۷۵	۰/۴۷۰	مأموریت شغلی بر قابلیت‌استخدام درونی، تأثیر دارد.
رد فرضیه	۰/۶۲۴	۰/۱۱۴	آموزش کارمند بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۳/۴۰۳	۰/۸۱۵	غنی‌سازی شغلی بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۲/۰۷۷	۰/۲۶۳	توسعه شغل بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۳/۳۸۰	۰/۸۸۱	گردش شغلی بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۳/۰۶۱	۰/۳۰۲	مربی‌گری و مرشدی بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
رد فرضیه	۰/۴۱۹	۰/۰۵۹	استقلال بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۲/۸۹۳	۰/۲۷۹	سوابق شغلی بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۴/۶۲۴	۰/۷۲۳	مأموریت شغلی بر قابلیت‌استخدام بیرونی، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۲/۶۱۱	۰/۳۰۲	قابلیت‌استخدام درونی بر تمایل به ترک‌خدمت داوطلبانه، تأثیر دارد.
پذیرش فرضیه	۵/۷۲۳	۰/۶۵۱	قابلیت‌استخدام بیرونی بر تمایل به ترک‌خدمت داوطلبانه، تأثیر دارد.

نتیجه گیری

در این پژوهش سعی بر آن بود تا نقش اقدامات توسعه‌ای بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه کارکنان از طریق قابلیت استخدام (درونی و بیرونی) بررسی شود. از آنجا که بسیاری از مدیران در خصوص تمایل به ترک خدمت کارکنان خود هراسان هستند، اقدامی در جهت توسعه آنان انجام نمی‌دهند. چرایی این اقدام را با این استدلال توجیه می‌نمایند: به محض اینکه کارمند از افزایش توانایی و مهارت خود ادراک داشته باشد قصد به ترک خدمت داوطلبانه می‌نماید. همان‌طور که در بخش پیشینه بیان شد؛ پژوهش‌ها اثر مثبت و معنی‌داری بین تمایل به ترک خدمت داوطلبانه و ترک خدمت واقعی بیان کرده‌اند. چنین تصویری در باور مدیران به عدم برنامه‌ریزی توسعه‌ای کارمند منجر می‌شود. همان‌طور که پژوهشگران و متخصصان می‌دانند در دنیای واقعی و علوم انسانی به‌طور معمول پدیده‌ها از یک یا دو عامل تأثیر نمی‌پذیرند، بلکه مجموعه‌ای از عوامل به ایجاد پدیده یا رخدادی منجر می‌شود. اگر به جدول (۲) نگاه شود، می‌توان دریافت تمامی متغیرهای این پژوهش به صورت دوه‌دو با یکدیگر دارای ارتباط هستند، اما زمانی که در قالب یک مدل (شکل ۳) قرار می‌گیرند، ارتباط و تأثیر برخی متغیرها معنی‌دار نیست. دلیل این امر آن است که، زمانی که مجموعه‌ای از عوامل در پژوهش لحاظ می‌شوند، نقش برخی متغیرها کم‌رنگ و کم‌اثر می‌شود.

مسئله بعدی، در خصوص انواع برنامه‌های توسعه‌ای است. به عبارتی، مسئله این است که کدام یک از برنامه‌های توسعه‌ای بیشتر با قابلیت استخدام درونی و کدام یک با قابلیت استخدام بیرونی در ارتباط است. نتایج، حاکی از آن است که به ترتیب آموزش کارمند، سوابق شغلی و مأموریت شغلی، بیشترین تأثیر را بر قابلیت استخدام درونی دارند. از طرف دیگر، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی و مأموریت شغلی بر قابلیت استخدام بیرونی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. می‌توان گفت مأموریت شغلی چه در قابلیت استخدام درونی چه در قابلیت استخدام بیرونی کارمند، نقش مؤثری دارد. به‌طور معمول، آموزش کارمند، کسب سابقه و استقلال در یک شغل به این منجر می‌شود که کارمند در شغل خود بهتر انجام وظیفه کند، زیرا وی آموزش‌های مرتبط با شغل را فرا گرفته، در آن شغل کسب تجربه کرده و نیز در کار، استقلال دارد. بنابراین، او ادراک از افزایش توانایی و مهارت‌هایی دارد که در داخل کار با کارفرمای فعلی (مدیر) است. از سوی دیگر، زمانی که کارمند در سازمان، پست‌های متفاوتی و نیز وظایف و مسئولیت‌های بیشتری را برعهده گرفته باشد،

به این نتیجه می‌رسد که کار با تمامی کارفرماها (مدیران) و سازمان‌ها با رعایت یک‌سری چارچوب و مقررات، امری امکان‌پذیر است. بنابراین، او باور دارد که با کارفرماهای (مدیران) دیگری می‌تواند کار و انجام وظیفه کند. مأموریت‌های شغلی معمولاً مانند شمشیر دولبه عمل می‌کنند؛ از یک سو، اگر کارمند به این ادراک برسد که افزایش توانایی و مهارت‌ها ناشی از مدیر و سازمان فعلی خود نیست و آن را ناشی از مدیران و سازمان‌های دیگر بداند، قابلیت‌استخدام بیرونی فرد افزایش می‌یابد، زیرا او فکر می‌کند که دانش و مهارت‌های او برای دیگر مدیران و سازمان‌ها مورد نیاز و مفید است؛ از سوی دیگر، اگر کارمند به این ادراک برسد که افزایش توانایی و مهارت‌ها ناشی از مدیران و سازمان فعلی خود است تا اینکه آن را ناشی از مدیران و سازمان‌های دیگر بداند، ادراک از قابلیت‌استخدام درونی افزایش خواهد داشت؛ زیرا او می‌داند دانش و مهارت ارتقایافته او برای کار با کارفرمای فعلی (مدیر فعلی) و سازمان فعلی نیاز و مفید است. همان‌طور که در شکل (۳) مشخص است، قابلیت‌استخدام درونی و بیرونی، اثرات متفاوتی بر تمایل به ترک خدمت دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیر قابلیت‌استخدام بیرونی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه به مراتب بیشتر از قابلیت‌استخدام درونی است. از یک سو، هرچه کارمند مهارت و توانایی خود را در بیرون سازمان، مؤثر و مفید تلقی کند، تمایل به ترک خدمت داوطلبانه در او بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، هرچه کارمند مهارت و توانایی خود را در داخل سازمان، مؤثر و مفید تلقی کند، تمایل به ترک خدمت داوطلبانه در او کاهش خواهد یافت. همان‌طور که در ادبیات، ذکر شده است، تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با ترک خدمت واقعی، ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد.

در پایان، ذکر نکته‌ای از منظر نگارنده برای درک نتایج پژوهش ضروری است. با توجه به مطالعه ادبیات، دو مفهوم دیگر یعنی فرهنگ بومی و تعهد فردی در ارتباط بین قابلیت‌استخدام و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه، می‌توانند نقش میانجی یا تعدیل‌کننده برای این متغیرها داشته باشند. لازم است در پژوهش‌های بعدی، این دو مفهوم به عنوان متغیر میانجی یا تعدیل‌گر، تأثیر بین قابلیت‌استخدام و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه بررسی شود تا بهتر و شفاف‌تر بتوان در خصوص پدیده ترک خدمت داوطلبانه، اظهار نظر کرد. ممکن است کارمند، ادراکی از قابلیت‌استخدام بیرونی داشته باشد، اما تعهد فردی مانع از تمایل او به ترک خدمت شود. افزون‌بر این، فرهنگ بومی ممکن است خروج از سازمان فعلی به سازمانی دیگر را تقویت یا تضعیف کند.

منابع

- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- مک ناب، دیوید ای (۱۳۹۰). روش های پژوهش کمی مدیریت دولتی و سازمان های غیرانتفاعی، چاپ اول، ترجمه رضا و محمدصادق آزمندیان، تهران: انتشارات صفار.
- Baruch, Y. (2001). 'Employability – substitute to loyalty?'. **Human Resource Development International**, 4: 4, 543–566.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. **Human Resource Management Journal**, 16(2), 173-192.
- Benson, G.S., Finegold, D. & Mohrman, S.A. (2004). 'You paid for the skills, now keep them: tuition-reimbursement and voluntary turnover'. **Academy of Management Journal**, 47: 3, 315–331.
- Carbery, R. & Garavan, T. (2005). Organizational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. **Journal of European Industrial Training**, 29(6), 488-508.
- Clinton, M. E. & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(1), 200-207.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). 'The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance'. **Personnel Review**, 40: 2, 152–172.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 395-409.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. **Work & Stress**, 21, 65-84.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. **Journal of Career Development**, 37(3), 635-652.
- DeGrip, A., Van Loo, J. & Sanders, J. (2004). 'The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics'. **International Labour Review**, 14: 3, 211–233.
- Galunic, D. & Anderson, E. (2000). 'From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment'. **Organizational Science**, 11: 1, 1–20.
- Gilley, J. W., Anderson, S. & Gilley A. (2008). Human resources management as a champion for corporate ethics: Moving ethical integration and acculturation in the HR function and profession. In S. Quatro and R. Sims (Eds.), **Executive ethics: Ethical dilemmas and challenges for the C-suite** (pp. 191–213). Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.
- Gilley, J. W., Gilley, A. M., Jackson, S. A. & Lawrence, H. (2015). Managerial practices and organizational conditions that encourage employee growth and development. **Performance Improvement Quarterly**, 28(3), 71-93.

- Griffeth, R., Steel, R., Allen, D. & Bryan, N. (2005). 'The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the employment opportunity index (EOI)'. **Journal of Applied Psychology**, 90: 2, 335-349.
- Groot, W & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. **Applied Economics Journal**, 32, 573-581.
- Han, S. S., Sohn, I. S. & Kim, N. E. (2009). New nurse turnover intention and influencing factors. **Journal of Korean Academy of Nursing**, 39(6).
- Hennekam, S. (2015). Employability of older workers in the Netherlands: antecedents and consequences. **International Journal of Manpower**, 36(6), 931-946.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., Othman, N. A. & Moksin, H. (2010). Internal and external employability of employees: a study among employees in Klang Valley. **5th National Human Resource Management Conference**, Malaysia.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Wanberg, C.R., Glomb, T.M. & Ahlburg, D. (2005). 'The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time'. **Journal of Applied Psychology**, 90: 4, 644-658.
- Kim, J. K. & Kim, M. J. (2011). A review of research on hospital nurses' turnover intention. **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, 17(4), 538-550.
- Kim, J. K. & Chang, S. J. (2015). The relationship between South Korean clinical nurses' attitudes toward organizations and voluntary turnover intention: A path analysis. **International journal of nursing practice**, 21(4), 383-391.
- Koster, F., De Grip, A. & Fouarge, D. (2009). 'Does perceived support in employee development affect personnel turnover?' **The International Journal of Human Resource Management**, 22: 11, 2403-2418.
- Kroth, M. (2007). **Manager as motivator**. Hartford, CT: Praeger.
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009). 'Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance'. **Journal of Organizational Behavior**, 30: 1, 119-139.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. **International Journal of Human Resource Management**, 14, 981-1000.
- Lin, Y. C. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. **Career Development International**, 20(7), 753-772.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. & Willemsen, M. (2009), "Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 82 No. 2, pp. 233-251.
- Nelissen, J., Forrier, A. & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. **Human Resource Management Journal**, 27(1), 152-168.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G. & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. **Journal of Organizational Behavior**, 36(2), 292-312.
- Picchio, M. & Van Ours, J. (2013), "Retaining through training even for older workers". **Economics of Education Review**, Vol. 32, pp. 29-48.
- Randolph, W. A. & Kemery E. R. (2011). Managerial use of power base in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 18(1), 95-106.

- Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, 53, 617–635.
- Shuck, A., Shuck, B. & Reio, T. G., Jr. (2013). Emotional labor and performance in the field of child life: Initial model exploration and implications for practice. **Children's Health Care**, 42, 168–190.
- Shuck, B. & Reio, T. G. Jr. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice?. **Advances in Developing Human Resources**, 13, 419–428.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. **Journal of Happiness Studies**, 10(6), 739.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. **Journal of Economic Issues**, 38(1), 113–137.
- Steel, R.P. & Landon, T.E. (2011). 'Internal employment opportunity and external employment opportunity: independent or interactive retention effects?'. **Military Psychology**, 22: 3, 282–300.
- Tomé, E. (2007). Employability, skills and training in Portugal (1988-2000): evidence from official data. **Journal of European Industrial Training**, 31(5), 336-357.
- Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. **Business Ethics Quarterly**, 13(2), 131-149.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). 'A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability'. **Human Resource Management**, 45: 3, 449–476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014), "Defining perceived employability: a psychological approach". **Personnel Review**, Vol. 43 No. 4, pp. 592-605.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, 60, 647–680.