

تحلیل مضمون عوامل زمینه‌ای ترک خدمت در کارکنان با توجه به نقش رفتار شهروند سازمانی در بانک صادرات ایران

احسان نامدار جویمی

دکترای مدیریت منابع انسانی . پژوهشگر مستقل. کارمند بانک صادرات ایران

چکیده

ترک خدمت کارکنان یکی از مسائل مهم سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه بانک‌ها، به شمار می‌رود؛ زیرا می‌تواند پیامدهایی مانند افزایش هزینه‌های جذب و آموزش نیروی انسانی، کاهش کیفیت خدمات، تضعیف انسجام سازمانی و افت رضایت مشتریان را به دنبال داشته باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با توجه به نقش رفتار شهروند سازمانی بانک صادرات ایران انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی تفسیری انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش را کارکنان شاغل در شعب بانک صادرات ایران تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها نیز معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری مورد توجه قرار گرفت. تحلیل داده‌ها نشان داد که تجربه کارکنان از محیط سازمانی و روابط کاری با توجه به نقش رفتار شهروند سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش آنان نسبت به ماندن یا ترک خدمت دارد. یافته‌ها همچنین نشان دادند که عدالت ادراک‌شده، حمایت سازمانی و مدیریتی، اعتماد متقابل، رضایت شغلی، احساس ارزشمندی، امنیت روانی و تناسب فرد و سازمان، از عوامل زمینه‌ساز رفتارهای مثبت سازمانی و تقویت‌کننده تعلق کارکنان هستند. در مقابل، فشار کاری، فرسودگی شغلی، بی‌عدالتی، تعارضات تیمی، بی‌اعتمادی و فقدان حمایت مدیران، از موانع بروز رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تقویت‌کننده نارضایتی و تمایل به ترک خدمت به شمار می‌روند. افزون بر این، سبک رهبری مشارکتی، گوش دادن به کارکنان، قدردانی، ارائه بازخورد مثبت و مدیریت مناسب تعارض، نقش مهمی در بهبود روابط کاری و کاهش زمینه‌های ترک خدمت دارد.

کلیدواژه‌ها: ترک خدمت کارکنان؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ حمایت سازمانی؛ امنیت روانی؛ رهبری مشارکتی؛ کارکنان بانک صادرات ایران.

مقدمه

در دهه های اخیر، با گسترش رقابت جهانی، تحولات سریع فناوری، پیچیده تر شدن ساختارهای سازمانی و افزایش وابستگی سازمان ها به دانش و مهارت نیروی انسانی، مفهوم سرمایه انسانی به یکی از مهم ترین منابع راهبردی سازمان ها تبدیل شده است. سازمان ها دیگر صرفاً متکی به سرمایه فیزیکی یا مالی نیستند، بلکه توانایی آن ها در جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی توانمند نقش تعیین کننده ای در موفقیت و پایداری آن ها ایفا می کند (Barney, 1994; Wright et al., 1994; Becker, 1964). (1991) در چنین شرایطی، مدیریت اثربخش منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین کارکردهای مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا قابلیت های انسانی می توانند منبعی برای ایجاد ارزش، مزیت رقابتی و پایداری سازمانی باشند (Wright et al., 1994; Boxall & Purcell, 2016).

یکی از چالش های اساسی در این حوزه، پدیده **ترک خدمت کارکنان** است که می تواند پیامدهای گسترده ای برای سازمان ها به همراه داشته باشد. ترک خدمت کارکنان به وضعیتی اطلاق می شود که در آن فرد رابطه استخدامی خود را با سازمان خاتمه می دهد و از مجموعه سازمانی خارج می شود. این پدیده ممکن است به صورت داوطلبانه یا غیرداوطلبانه رخ دهد؛ باین حال، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، **ترک خدمت داوطلبانه** اهمیت ویژه ای دارد، زیرا تصمیم کارکنان برای ترک سازمان می تواند تحت تأثیر نگرش ها، ادراکات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت های شغلی جایگزین و تجربه آنان از محیط کار قرار گیرد (Mobley, 1977; Price, 1977; Hom et al., 2017).

ترک خدمت کارکنان یکی از شاخص های مهم در ارزیابی وضعیت و اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان ها به شمار می رود. نرخ بالای ترک خدمت می تواند با عواملی همچون نارضایتی شغلی، ضعف تعهد سازمانی، ادراک بی عدالتی، کیفیت نامناسب رهبری، محدودیت فرصت های پیشرفت و ضعف روابط کاری ارتباط داشته باشد (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017). از این منظر، ترک خدمت صرفاً یک رویداد اداری یا خروج فیزیکی کارکنان از سازمان نیست، بلکه می تواند بازتابی از کیفیت رابطه میان فرد و سازمان و تجربه کارکنان از محیط کاری باشد (Mitchell et al., 2001; Hom et al., 2017).

سازمان هایی که با نرخ بالای ترک خدمت مواجه هستند، معمولاً با چالش هایی در زمینه حفظ دانش سازمانی، استمرار عملکرد، بهره وری و هزینه های جایگزینی کارکنان مواجه می شوند. ترک کارکنان همچنین می تواند هزینه های مربوط به جذب، گزینش، آموزش و اجتماعی شدن کارکنان جدید را افزایش دهد و در برخی موارد موجب اختلال در تداوم فعالیت های سازمانی شود (Mobley, 1982; Griffeth et al., 2000). اهمیت این مسئله در مورد کارکنان متخصص و باتجربه بیشتر است؛ زیرا خروج آنان می تواند به از دست رفتن دانش ضمنی، تجربه حرفه ای و شبکه های ارتباطی ارزشمند سازمان منجر شود (Becker, 1964; Mitchell et al., 2001).

از سوی دیگر، در محیط های رقابتی و دانش محور امروزی، از دست دادن کارکنان توانمند می تواند به معنای از دست دادن بخشی از سرمایه انسانی و فکری سازمان باشد. کارکنان طی سال های فعالیت خود دانش، مهارت، تجربه و روابط حرفه ای خاصی را کسب می کنند که جایگزینی کامل آن ها برای سازمان همواره آسان نیست (Becker, 1964; Wright et al., 1994). بنابراین، درک عمیق عوامل مؤثر بر ترک خدمت و شناسایی سازوکارهای زمینه ای شکل گیری این پدیده برای مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی دارد (Hom et al., 2017).

با وجود حجم قابل توجه مطالعات کمی درباره ترک خدمت، بخش مهمی از این ادبیات بر شناسایی رابطه میان متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت و قصد ترک خدمت متمرکز بوده است. در مقابل، فهم اینکه کارکنان ترک خدمت را چگونه تجربه، معنا و تفسیر می کنند و چه رویدادها و تجربه هایی آنان را به سمت تصمیم برای ماندن یا ترک سازمان سوق می دهد، نیازمند توجه بیشتر به تجربه زیسته و زمینه سازمانی است. از این منظر، رویکردهای کیفی می توانند امکان شناسایی معانی، فرایندها و سازوکارهایی را فراهم کنند که در مطالعات صرفاً کمی کمتر آشکار می شوند. این موضوع در سازمان های بانکی، که کارکنان با فشار عملکردی، الزامات نظارتی، تعامل مستمر با مشتریان و ساختارهای نسبتاً سلسله مراتبی مواجه اند، اهمیت بیشتری پیدا می کند.

اهمیت موضوع ترک خدمت در سازمان های خدماتی، به ویژه در صنعت بانکداری، دوچندان است. بانک ها از جمله سازمان هایی هستند که بخش عمده ای از ارزش آفرینی آن ها از طریق تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان شکل می گیرد. کیفیت خدمات بانکی، میزان اعتماد مشتریان، سرعت و دقت در انجام عملیات مالی و حتی تصویر ذهنی مشتریان از بانک تا حد زیادی به عملکرد و رفتار کارکنان وابسته است. کارکنان شعب بانکی در خط مقدم ارائه خدمات قرار دارند و نقش کلیدی در مدیریت روابط با مشتریان ایفا می کنند. در چنین شرایطی، خروج کارکنان با تجربه می تواند موجب اختلال در فرایندهای کاری، کاهش کیفیت خدمات، افزایش خطاهای عملیاتی و تضعیف اعتماد مشتریان شود. علاوه بر این، خروج کارکنان ممکن است به کاهش سرمایه اجتماعی سازمان، تضعیف روابط کاری و کاهش انسجام تیمی نیز منجر شود.

در سال های اخیر، صنعت بانکداری در بسیاری از کشورها با تحولات گسترده ای مواجه شده است. توسعه فناوری های مالی، گسترش بانکداری الکترونیک، ظهور شرکت های فین تک، تغییر الگوهای تعامل با مشتریان، افزایش رقابت در بازار خدمات مالی و پیچیده تر شدن مقررات و الزامات نظارتی، محیط فعالیت بانک ها را به طور قابل توجهی دگرگون کرده است. این تحولات نه تنها ساختارهای سازمانی بانک ها را تحت تأثیر قرار داده اند، بلکه ماهیت کار کارکنان بانکی را نیز تغییر داده اند. کارکنان بانک ها امروز با حجم بیشتری از اطلاعات، مسئولیت های پیچیده تر، فشارهای عملکردی بیشتر و انتظارات متنوع تری از سوی سازمان و مشتریان مواجه هستند. چنین شرایطی می تواند تجربه کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و در برخی موارد زمینه ساز افزایش فشارهای شغلی، کاهش رضایت شغلی و شکل گیری تمایل به ترک خدمت شود.

در دهه های اخیر، با گسترش رقابت جهانی، تحولات سریع فناوری، پیچیده تر شدن ساختارهای سازمانی و افزایش وابستگی سازمان ها به دانش و مهارت نیروی انسانی، مفهوم سرمایه انسانی به یکی از مهم ترین منابع راهبردی سازمان ها تبدیل شده است. سازمان ها دیگر صرفاً متکی به سرمایه فیزیکی یا مالی نیستند، بلکه توانایی آن ها در جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی توانمند نقش تعیین کننده ای در موفقیت و پایداری آن ها ایفا می کند. در چنین شرایطی، مدیریت اثربخش منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین کارکردهای مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است (Becker, 1964; Wright et al., 2001; Allen et al., 2010).

یکی از چالش های اساسی در این حوزه، پدیده ترک خدمت کارکنان است که می تواند پیامدهای گسترده ای برای سازمان ها به همراه داشته باشد. ترک خدمت کارکنان به وضعیتی اطلاق می شود که در آن فرد رابطه استخدامی خود را با سازمان خاتمه می دهد و از مجموعه سازمانی خارج می شود. این پدیده ممکن است به صورت داوطلبانه یا غیرداوطلبانه رخ دهد، اما آنچه در ادبیات مدیریت منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد، ترک خدمت داوطلبانه است؛ زیرا این نوع ترک خدمت اغلب با نگرش ها، ادراکات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت های شغلی جایگزین و تجربه کارکنان از محیط کاری ارتباط دارد (Mobley, 1977; Hom et al., 2017; Allen et al., 2010).

ترک خدمت کارکنان یکی از شاخص های مهم در ارزیابی سلامت نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها به شمار می رود. نرخ بالای ترک خدمت می تواند نشان دهنده وجود مشکلاتی در حوزه هایی مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرصت های پیشرفت شغلی و کیفیت روابط بین فردی در محیط کار باشد (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017). سازمان هایی که با نرخ بالای ترک خدمت مواجه هستند، معمولاً با چالش هایی در حوزه عملکرد، بهره وری و پایداری نیروی انسانی روبه رو می شوند. از سوی دیگر، در محیط های رقابتی و دانش محور امروزی، از دست دادن کارکنان توانمند می تواند به معنای از دست دادن دانش، تجربه و سرمایه فکری ارزشمندی باشد که طی سال ها در سازمان شکل گرفته است (Becker, 1964; Allen et al., 2010). بنابراین، درک عمیق عوامل مؤثر بر ترک خدمت و شناسایی سازوکارهای زمینه ای شکل گیری این پدیده برای مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی دارد (Hom et al., 2017).

از منظر اقتصادی، ترک خدمت کارکنان هزینه های قابل توجهی برای سازمان ها به همراه دارد. سازمان هایی که با نرخ بالای جابه جایی نیروی انسانی مواجه هستند، ناگزیرند منابع مالی و زمانی زیادی را صرف جذب، گزینش، آموزش و اجتماعی سازی نیروهای جدید کنند. علاوه بر این، در فاصله زمانی میان خروج کارکنان قبلی و تثبیت عملکرد کارکنان جدید، ممکن است بهره وری سازمان کاهش یابد و کیفیت خدمات ارائه شده تحت تأثیر قرار گیرد (Allen et al., 2010; Shaw et al., 2005). در بسیاری از موارد، کارکنان باتجربه دارای دانش ضمنی و مهارت های عملی هستند که انتقال آن ها به نیروهای جدید به سادگی امکان پذیر نیست. بنابراین، ترک خدمت می تواند به از دست رفتن بخشی از سرمایه دانشی و انسانی سازمان منجر شود (Becker, 1964; Allen et al., 2010).

از منظر اجتماعی نیز ترک خدمت کارکنان پیامدهای مهمی به همراه دارد. افزایش جابه جایی نیروی انسانی می تواند به کاهش انسجام تیمی، تضعیف روابط بین فردی و ایجاد احساس بی ثباتی در محیط کار منجر شود. زمانی که کارکنان شاهد خروج مکرر همکاران خود هستند، ممکن است نسبت به آینده سازمان دچار تردید شوند و احساس ناامنی شغلی در میان آنان افزایش یابد. این وضعیت می تواند بر نگرش و رفتار کارکنان باقی مانده نیز اثرگذار باشد و در برخی شرایط، تمایل آنان به ترک سازمان را افزایش دهد (Mitchell et al., 2001; Allen et al., 2010). در برخی موارد، ترک خدمت کارکنان می تواند به پدیده های زنجیره ای تبدیل شود که در آن خروج یک یا چند نفر بر نگرش و تصمیم های سایر کارکنان نیز اثر می گذارد.

از منظر روان شناختی، تجربه ترک خدمت می تواند برای کارکنان با احساسات و واکنش های متعددی همراه باشد. کارکنانی که تصمیم به ترک سازمان می گیرند، معمولاً ممکن است پیش از آن دوره ای از نارضایتی شغلی، تعارض نقش، فشار روانی، کاهش انگیزش یا تضعیف دلبستگی سازمانی را تجربه کرده باشند (Mobley, 1977; Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017). از سوی دیگر، کارکنانی که در سازمان باقی می مانند نیز ممکن است با افزایش حجم کار، تغییر در روابط کاری و احساس بی ثباتی مواجه شوند. بنابراین، ترک خدمت کارکنان صرفاً یک پدیده اداری یا آماری نیست، بلکه پدیده ای اجتماعی و روان شناختی است که می تواند بر تجربه کاری افراد، روابط سازمانی و عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد (Mitchell et al., 2001; Allen et al., 2010).

پژوهش های انجام شده در حوزه رفتار سازمانی نشان می دهد که ترک خدمت کارکنان پدیده ای چندبعدی و پیچیده است و نمی توان آن را به یک عامل خاص نسبت داد. عوامل متعددی در سطوح مختلف فردی، بین فردی، سازمانی و محیطی می توانند در شکل گیری تمایل به ترک خدمت نقش داشته باشند. فراتحلیل های انجام شده نیز نشان داده اند که نگرش های شغلی، ویژگی های شغل، عوامل سازمانی، روابط اجتماعی و فرصت های شغلی جایگزین می توانند به شیوه های متفاوتی بر تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان اثر بگذارند (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017).

در سطح فردی، عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت های پیشرفت حرفه ای، تعادل میان کار و زندگی، ارزش های فردی و سطح فرسودگی شغلی می توانند بر نگرش کارکنان نسبت به ماندن یا ترک سازمان تأثیر بگذارند (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017). برای مثال، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می تواند با افزایش تمایل به ترک همراه شود، در حالی که فرصت های رشد، تناسب فرد با شغل و احساس تعلق می توانند احتمال ماندگاری کارکنان را افزایش دهند (Kristof-Brown et al., 2005; Jiang et al., 2012).

در سطح بین فردی، کیفیت روابط میان کارکنان، حمایت اجتماعی در محیط کار، جو تیمی و سبک تعاملات میان مدیران و کارکنان می تواند تجربه کاری افراد را شکل دهد. نظریه تبادل اجتماعی نشان می دهد که کیفیت روابط متقابل میان کارکنان و سازمان و همچنین روابط آنان با سرپرستان می تواند بر نگرش ها و رفتارهای شغلی آنان اثرگذار باشد (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). همچنین نظریه درهم تنیدگی شغلی بر اهمیت پیوندهای اجتماعی و روابط فرد با همکاران و محیط کار در تصمیم به ماندن یا ترک سازمان تأکید می کند (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2014).

در سطح سازمانی نیز عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، عدالت سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و فرصت مشارکت در تصمیم گیری می توانند بر میزان ماندگاری کارکنان در سازمان اثرگذار باشند. کارکنانی که محیط سازمانی را حمایتگر، عادلانه و قابل اعتماد ادراک می کنند، معمولاً رابطه مثبت تری با سازمان برقرار کرده و احتمال بیشتری دارد که به ماندن در آن تمایل داشته باشند (Allen et al., 2010; Cropanzano & Mitchell, 2005). در مقابل، ادراک بی عدالتی، ضعف حمایت سازمانی و روابط نامناسب با مدیران می تواند کیفیت رابطه کارکنان با سازمان را تضعیف کرده و زمینه ساز نگرش های منفی و ترک خدمت شود (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017).

با وجود اهمیت موضوع ترک خدمت، بخش قابل توجهی از پژوهش های انجام شده در این حوزه با استفاده از رویکردهای کمی صورت گرفته اند. در این پژوهش ها معمولاً تلاش شده است با استفاده از پرسشنامه های استاندارد، رابطه میان متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده یا فرسودگی شغلی با تمایل به ترک خدمت بررسی شود. فراتحلیل ها و مطالعات مروری گسترده در این حوزه نیز عمدتاً بر شناسایی و اندازه گیری روابط میان پیشایندها و پیامدهای ترک خدمت تمرکز داشته اند (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017).

اگرچه این مطالعات توانسته اند برخی از عوامل مؤثر بر ترک خدمت را شناسایی کنند، اما ماهیت تجربه شده و معنایی تصمیم به ترک سازمان لزوماً با اندازه گیری چند متغیر قابل توضیح نیست. در واقع، تصمیم کارکنان برای ترک سازمان ممکن است حاصل تعامل هم زمان چند تجربه باشد؛ برای مثال، یک کارمند ممکن است در ابتدا با یک تجربه بی عدالتی مواجه شود، سپس احساس کند فرصت پیشرفت ندارد، حمایت مدیر را از دست بدهد و در نهایت، در نتیجه انباشته شدن این تجربه ها، به ترک سازمان بیندیشد. نظریه های جدیدتر ترک خدمت نیز بر همین پیچیدگی و فرایندی بودن تصمیم ماندن یا ترک سازمان تأکید دارند (Hom et al., 2017; Lee et al., 2014).

از این منظر، بسیاری از ابعاد تجربه کارکنان، مانند ادراکات شخصی، معناهای ذهنی، تفسیرهای فردی از شرایط کاری، تجربه روابط با مدیران و همکاران و نحوه تعامل عوامل مختلف در شکل گیری تصمیم به ترک سازمان، در مطالعات صرفاً کمی کمتر مورد توجه قرار گرفته اند. درهم تنیدگی شغلی نیز نشان می دهد که ماندن یا ترک کردن صرفاً تابع یک نگرش منفرد مانند رضایت شغلی نیست، بلکه در شبکه ای از پیوندها، تناسب ها و هزینه های ادراک شده شکل می گیرد (Mitchell et al., 2001).

(al., 2001; Jiang et al., 2012). بنابراین، مطالعه کیفی و تفسیری می تواند امکان دسترسی به معانی و تجربه های زیسته ای را فراهم کند که در رویکردهای مبتنی بر سنجش متغیرها کمتر آشکار می شوند.

از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از پژوهش های موجود در زمینه ترک خدمت در بسترهای فرهنگی و سازمانی متفاوتی انجام شده اند و نتایج آن ها لزوماً قابل تعمیم مستقیم به همه سازمان ها نیست. تفاوت در فرهنگ سازمانی، ساختارهای مدیریتی، شرایط اقتصادی، بازار کار و ویژگی های اجتماعی می تواند بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد. بنابراین، انجام پژوهش هایی که به بررسی زمینه مند پدیده ترک خدمت در سازمان های خاص بپردازند، می تواند به درک دقیق تر این پدیده کمک کند.

در نظام بانکی ایران، کارکنان در محیطی فعالیت می کنند که با مجموعه ای از فشارهای حرفه ای، الزامات نظارتی، اهداف عملکردی و تعاملات گسترده با مشتریان همراه است. کارکنان شعب بانکی باید علاوه بر انجام عملیات مالی دقیق و رعایت مقررات، توانایی مدیریت روابط با مشتریان، پاسخ گویی به درخواست های متنوع و حل مسائل پیچیده را نیز داشته باشند. این شرایط می تواند تجربه کاری کارکنان را به گونه ای شکل دهد که در مطالعات کمی به طور کامل قابل مشاهده نباشد. از این رو، بررسی تجربه های زیسته کارکنان بانکی می تواند به شناسایی عوامل زمینه ای مؤثر بر ترک خدمت کمک کند.

یکی از رویکردهای مناسب برای مطالعه پدیده های پیچیده انسانی و سازمانی، استفاده از روش های پژوهش کیفی است. پژوهش های کیفی به پژوهشگر این امکان را می دهند که از طریق تعامل مستقیم با مشارکت کنندگان، تجربه ها، ادراکات و تفسیرهای آنان از پدیده های اجتماعی و سازمانی را مورد بررسی قرار دهد. در میان روش های کیفی، تحلیل مضمون یکی از روش های شناخته شده در علوم اجتماعی و مدیریتی است که امکان شناسایی الگوهای معنایی و مضامین پنهان در داده های کیفی را فراهم می کند. این روش به پژوهشگر اجازه می دهد تا با تحلیل نظام مند داده های حاصل از مصاحبه ها، مضامین اصلی و فرعی مرتبط با یک پدیده را استخراج کرده و ساختار مفهومی آن را تبیین کند.

از منظر نظری، چارچوب های مختلفی برای تبیین پدیده ترک خدمت کارکنان ارائه شده است. یکی از مهم ترین این چارچوب ها **نظریه تبادل اجتماعی** است که ریشه در آثار هومانز و به طور نظام مندتر در آثار بلائو دارد. بر اساس این نظریه، روابط میان کارکنان و سازمان بر مبنای نوعی مبادله متقابل شکل می گیرد. کارکنان زمانی که احساس کنند سازمان به آن ها احترام می گذارد، از آن ها حمایت می کند و با آنان رفتار منصفانه ای دارد، تمایل بیشتری برای حفظ رابطه استخدامی و ادامه همکاری با سازمان خواهند داشت. در مقابل، هنگامی که کارکنان احساس بی عدالتی، بی توجهی یا فقدان حمایت کنند، کیفیت رابطه مبادله ای تضعیف شده و احتمال شکل گیری نگرش های منفی نسبت به سازمان و افزایش تمایل به ترک خدمت بیشتر می شود (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

چارچوب نظری مهم دیگری که برای تبیین ماندگاری و ترک خدمت کارکنان مطرح شده، **نظریه درهم تنیدگی شغلی** است. میچل و همکاران (۲۰۰۱) با ارائه این نظریه استدلال کردند که تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان تنها به میزان رضایت یا ناراضایتی آنان وابسته نیست، بلکه مجموعه ای از نیروهای پیونددهنده فرد به محیط شغلی نیز در این تصمیم نقش دارند. این نظریه بر سه مؤلفه اصلی **پیوندها (Links)**، **تناسب (Fit)** و **فداشدنی ها یا هزینه های ترک (Sacrifice)** تأکید دارد. هرچه کارکنان روابط اجتماعی قوی تری در سازمان داشته باشند، ارزش ها و اهداف آنان با سازمان و محیط کار همخوانی بیشتری داشته باشد و در صورت ترک سازمان، منابع و روابط ارزشمند بیشتری را از دست بدهند، احتمال ماندگاری آنان افزایش می یابد (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2014).

نظریه درهم تنیدگی شغلی از این جهت برای مطالعه ترک خدمت اهمیت دارد که توجه را از صرفاً «چرا کارکنان ناراضی می شوند؟» به پرسش گسترده تر «چه چیزهایی آنان را در سازمان نگه می دارد؟» منتقل می کند. بر این اساس، حتی ممکن است کارمندی از برخی جنبه های شغل خود ناراضی باشد، اما به دلیل روابط اجتماعی، احساس تعلق، تناسب با محیط سازمانی یا هزینه های ادراک شده ترک سازمان، همچنان تصمیم به ماندن بگیرد (Mitchell et al., 2001; Jiang et al., 2012).

علاوه بر این، **نظریه تناسب فرد-سازمان** نیز بر اهمیت همخوانی میان ارزش ها، اهداف و ویژگی های کارکنان با فرهنگ، ارزش ها و مأموریت سازمان تأکید می کند. کریستوف (۱۹۹۶) تناسب فرد-سازمان را به میزان سازگاری میان ویژگی های فرد و سازمان، به ویژه در زمینه ارزش ها و نیازها، مرتبط می داند. زمانی که کارکنان احساس کنند ارزش های شخصی آنان با ارزش های سازمان همسو است، احتمال شکل گیری احساس تعلق، همانندسازی و نگرش مثبت نسبت به سازمان افزایش می یابد و در نتیجه احتمال ترک خدمت کاهش پیدا می کند (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003). در مقابل، عدم تناسب میان ارزش های فردی و سازمانی می تواند موجب کاهش احساس تعلق، افزایش نارضایتی و تضعیف تعهد سازمانی شود و زمینه را برای افزایش تمایل به ترک سازمان فراهم کند (Kristof-Brown et al., 2005).

در مجموع، این چارچوب های نظری نشان می دهند که ترک خدمت کارکنان نتیجه تعامل پیچیده ای از عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی است. تصمیم کارکنان برای ترک سازمان معمولاً به صورت ناگهانی شکل نمی گیرد، بلکه حاصل فرایندی تدریجی است که در آن تجربه های روزمره کاری، ادراکات فردی، روابط اجتماعی و شرایط سازمانی در طول زمان با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. بنابراین، درک عمیق این پدیده مستلزم بررسی تجربه های واقعی کارکنان در بستر سازمانی آنها است.

با توجه به اهمیت موضوع ترک خدمت در سازمان های خدماتی و به ویژه در صنعت بانکداری، شناسایی عوامل زمینه ای این پدیده می تواند به توسعه دانش نظری در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی کمک کند. همچنین، نتایج چنین پژوهش هایی می تواند برای مدیران سازمان ها در طراحی سیاست های مؤثر در حوزه نگهداشت کارکنان، بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت و تعهد سازمانی مفید باشد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل زمینه ای ترک خدمت در میان کارکنان بانک صادرات ایران انجام شده است.

تمرکز این پژوهش بر تجربه های زیسته کارکنان این امکان را فراهم می کند که ابعاد کمتر شناخته شده و زمینه ای پدیده ترک خدمت آشکار شود و تصویری جامع تر از سازوکارهای شکل گیری تمایل به ترک خدمت ارائه گردد. انتظار می رود یافته های این پژوهش بتواند علاوه بر غنی سازی ادبیات نظری در حوزه ترک خدمت کارکنان، بینش های عملی ارزشمندی برای مدیران نظام بانکی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی و نگهداشت کارکنان فراهم آورد.

بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش های زیر است:

کارکنان بانک صادرات ایران ترک خدمت را چگونه تجربه و تفسیر می کنند؟

چه عوامل فردی، بین فردی و سازمانی در شکل گیری تمایل به ترک خدمت نقش دارند؟

روش شناسی

این پژوهش از نظر جهت گیری، در زمره پژوهش های کیفی قرار می گیرد و با اتکا به رویکرد پدیدارشناسی تفسیری در پی فهم عمیق و زمینه مند تجربه زیسته کارکنان از پدیده ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران مطالعه است. مبنای این رویکرد آن است که واقعیت اجتماعی نه امری ثابت و یکدست، بلکه پراکنده و ساخته ای از معانی، ادراک ها و تفسیرهای کنشگران در بستر واقعی زندگی سازمانی است؛ از این رو، پژوهش حاضر می کوشد به جای سنجش متغیرها در قالب های از پیش تعیین شده، به کشف و تفسیر معنایی بپردازد که مشارکت کنندگان به تجربه های خود نسبت می دهند. همچنین، از نظر شیوه تحلیل داده ها، پژوهش حاضر از تحلیل مضمون بهره می گیرد تا از خلال فرایند کدگذاری، دسته بندی و تفسیر داده های حاصل از مصاحبه ها، مضامین اصلی و الگوهای معنایی نهفته در روایت های مشارکت کنندگان شناسایی و تبیین شود. بدین ترتیب، ترکیب پدیدارشناسی تفسیری با تحلیل مضمون این امکان را فراهم می آورد که هم بر عمق تجربه های زیسته و هم بر استخراج ساختارهای معنایی مشترک در میان آن ها تمرکز شود.

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره گیری از راهبرد پدیدارشناسی تفسیری انجام شده است. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت با ماهیت پژوهش سازگار است که پدیده مورد مطالعه، پدیده ای انسانی، اجتماعی و زمینه مند است و در بستر تعاملات روزمره کارکنان، ادراکات ذهنی، تجربه های زیسته و ساختارهای سازمانی معنا پیدا می کند. در چنین وضعیتی، هدف پژوهش صرفاً سنجش روابط میان متغیرهای از پیش تعیین شده نیست، بلکه کشف، تفسیر و تبیین عمیق تجربه کارکنان از یک پدیده سازمانی (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران) در بستر واقعی آن است.

در مطالعات سازمانی، به ویژه در حوزه بانکداری، بسیاری از پدیده ها مانند ترک خدمت، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، تعهد سازمانی یا فشار شغلی، صرفاً در قالب شاخص های کمی قابل فهم نیستند. این پدیده ها در پیوند با ساختارهای رسمی سازمان، روابط غیررسمی، تجربه های عاطفی کارکنان، ادراک آنان از عدالت، حمایت مدیریتی، فشارهای کاری، فرهنگ شعبه و انتظارات سازمانی شکل می گیرند. از این رو، استفاده از رویکرد کیفی به پژوهشگر امکان می دهد تا به لایه های پنهان تر تجربه کارکنان دست یابد و سازوکارهای معنایی و زمینه ای شکل دهنده پدیده مورد مطالعه • ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران را شناسایی کند.

راهبرد پدیدارشناسی تفسیری نیز از آن جهت انتخاب شد که هدف پژوهش، فهم چگونگی تجربه و تفسیر کارکنان از پدیده مورد مطالعه در محیط واقعی شعب بانکی است. در این رویکرد، تجربه مشارکت کنندگان نه به عنوان داده ای خام و منفک از زمینه، بلکه به عنوان تجربه ای معنادار، اجتماعی و تفسیری در نظر گرفته می شود. بنابراین، پژوهش حاضر تلاش می کند نشان دهد کارکنان چگونه پدیده مورد مطالعه را تجربه می کنند، چه معانی ای به آن نسبت می دهند و این معانی چگونه در تعامل با شرایط سازمانی و محیط کاری شکل می گیرند.

زمینه پژوهش، شعب بانک صادرات ایران است. بانک ها به عنوان سازمان های خدماتی و مالی، دارای ویژگی های خاصی هستند که آن ها را به بستری مناسب برای مطالعه پدیده های رفتاری و منابع انسانی تبدیل می کند. در شعب بانکی، کارکنان به طور هم زمان با فشارهای عملیاتی، الزامات قانونی و نظارتی، تعامل مستقیم با مشتریان، اهداف کمی، کنترل های داخلی،

سیاست های سازمانی و انتظارات مدیریتی مواجه اند. این ویژگی ها باعث می شود تجربه کاری کارکنان در بانک ها از پیچیدگی بالایی برخوردار باشد.

محیط شعب بانکی، ترکیبی از روابط رسمی و غیررسمی، تعاملات مستمر با مشتریان، فشار زمانی، مسئولیت مالی، ریسک خطا، الزامات دقت و انتظارات عملکردی است. در چنین فضایی، پدیده های سازمانی نه تنها تحت تأثیر ویژگی های فردی کارکنان، بلکه در پیوند با سیاست های منابع انسانی، سبک مدیریت شعبه، نظام ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی و کیفیت روابط بین فردی شکل می گیرند. بنابراین، مطالعه کیفی در این زمینه می تواند به فهم عمیق تر سازوکارهای پنهان و آشکار مؤثر بر رفتارها، نگرش ها و تصمیمات کارکنان کمک کند.

جامعه پژوهش شامل کارکنان شاغل در شعب بانک صادرات ایران بود. منظور از کارکنان، افرادی است که به صورت رسمی، قراردادی یا پیمانی در واحدهای عملیاتی شعب فعالیت داشته و به طور مستقیم در فرایند ارائه خدمات بانکی، تعامل با مشتریان و اجرای فعالیت های روزمره شعب مشارکت دارند. انتخاب این گروه از آن جهت اهمیت دارد که کارکنان شعب در خط مقدم ارائه خدمات بانکی قرار دارند و تجربه آنان از محیط کار، بازتاب دهنده بخش مهمی از واقعیت های رفتاری، مدیریتی و سازمانی بانک است.

برای انتخاب مشارکت کنندگان از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در نمونه گیری هدفمند، معیار اصلی انتخاب افراد، توانایی آنان در ارائه اطلاعات غنی، مرتبط و عمیق درباره پدیده مورد مطالعه است. بر این اساس، مشارکت کنندگانی انتخاب شدند که تجربه کاری کافی در شعب بانکی داشتند و می توانستند درباره موضوع پژوهش، روایت ها، تجربه ها و تفسیرهای معناداری ارائه دهند.

در فرایند نمونه گیری تلاش شد تنوع مناسبی در ویژگی های مشارکت کنندگان لحاظ شود. این تنوع شامل مواردی مانند جنسیت، سابقه خدمت، نوع پست سازمانی، سطح تجربه کاری، نوع رابطه استخدامی، موقعیت شغلی و شرایط شعبه بود. توجه به این تنوع از آن جهت اهمیت داشت که تجربه کارکنان از پدیده مورد مطالعه ممکن است بسته به جایگاه سازمانی، سابقه کاری، سطح مسئولیت و شرایط محیطی شعب متفاوت باشد. بنابراین، تنوع در انتخاب مشارکت کنندگان به غنای داده ها و افزایش عمق تحلیلی پژوهش کمک کرد.

فرایند نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که مصاحبه های جدید، داده ها، مفاهیم یا مضامین تازه و معناداری به تحلیل اضافه نمی کردند و الگوهای اصلی در داده ها به ثبات نسبی رسیده بودند. در نهایت، داده های پژوهش از طریق ۲۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. ابتدا مصاحبه با ۵ مشارکت کننده به صورت هدفمند انتخاب شده و شروع شده است و در ادامه تا ۲۲ مشارکت کننده تا اشباع نظری به صورت گلوله برفی ادامه داشته است.

ابزار اصلی گردآوری داده ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه نیمه ساختاریافته از آن جهت انتخاب شد که از یک سو امکان تمرکز بر محورهای اصلی پژوهش را فراهم می کند و از سوی دیگر، به مشارکت کنندگان اجازه می دهد تجربه ها، برداشته ها و روایت های خود را آزادانه و با جزئیات بیان کنند. این نوع مصاحبه برای پژوهش هایی که هدف آن ها کشف معانی، الگوها و تجربه های زیسته است، بسیار مناسب است.

راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش، ادبیات نظری مرتبط و ماهیت پدیده مورد مطالعه طراحی شد. پرسش ها به گونه ای تدوین شدند که بتوانند مشارکت کنندگان را به بیان تجربه های واقعی، مثال های عینی و تفسیرهای شخصی خود هدایت کنند. پرسش های مصاحبه حول محورهایی مانند تجربه کارکنان از محیط کار، برداشت آنان از پدیده مورد مطالعه، عوامل زمینه ساز یا بازدارنده، نقش مدیران و همکاران، پیامدهای فردی و سازمانی، و شرایط ساختاری مؤثر بر رفتار یا نگرش کارکنان طراحی شدند.

نمونه ای از محورهای کلی و پروتکل های مصاحبه عبارت بود از:

- برداشت شما از پدیده مورد مطالعه (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات) در محیط شعبه چیست؟
- چه تجربه هایی در محیط کار باعث تقویت یا تضعیف این ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات شده است؟
- نقش مدیر شعبه، همکاران و سیاست های سازمانی را در ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات چگونه ارزیابی می کنید؟
- چه عواملی در محیط بانک بر نگرش و رفتار کارکنان در ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات اثرگذار است؟
- پیامدهای ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات برای کارکنان، مشتریان و عملکرد شعبه چیست؟
- اگر بخواهید شرایط موجود را بهبود دهید، چه عواملی باید برای ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات تغییر کند؟

مصاحبه ها با رضایت آگاهانه مشارکت کنندگان انجام شد. پیش از آغاز مصاحبه، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده ها، محرمانگی اطلاعات و حق مشارکت کنندگان برای انصراف از مصاحبه توضیح داده شد. مدت هر مصاحبه به طور میانگین بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. مصاحبه ها در فضایی آرام و تا حد امکان بدون مداخله محیطی انجام شدند تا مشارکت کنندگان بتوانند تجربه های خود را با اطمینان و صراحت بیان کنند.

فرایند گردآوری داده ها به صورت مرحله ای انجام شد. در مرحله نخست، مشارکت کنندگانی که واجد معیارهای ورود به پژوهش بودند شناسایی شدند. سپس با آنان هماهنگی لازم برای انجام مصاحبه صورت گرفت. در مرحله دوم، هدف پژوهش برای مشارکت کنندگان توضیح داده شد و رضایت آنان برای شرکت در پژوهش اخذ گردید. در مرحله سوم، مصاحبه ها انجام و با اجازه مشارکت کنندگان، محتوای آن ها ثبت و سپس پیاده سازی شد.

پس از هر مصاحبه، متن آن به طور کامل بازخوانی شد و یادداشت های اولیه پژوهشگر درباره نکات برجسته، مفاهیم تکرارشونده، ابهام ها و برداشت های تحلیلی ثبت گردید. این فرایند باعث شد گردآوری و تحلیل داده ها به صورت هم زمان و رفت و برگشتی پیش برود. در پژوهش های کیفی، این هم زمانی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا تحلیل اولیه داده ها می تواند مسیر مصاحبه های بعدی را غنی تر کند و پژوهشگر را به سمت پرسش های عمیق تر و دقیق تر هدایت نماید.

در طول گردآوری داده ها، پژوهشگر تلاش کرد از تحمیل پیش فرض های نظری بر داده ها پرهیز کند و اجازه دهد مفاهیم و مضامین اصلی از دل تجربه های مشارکت کنندگان پدیدار شوند. با این حال، آگاهی نظری پژوهشگر نسبت به ادبیات موجود به عنوان یک حساسیت مفهومی عمل کرد و در فهم بهتر معانی و روابط میان داده ها نقش داشت.

داده های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از **تحلیل مضمون** تحلیل شدند. تحلیل مضمون یکی از روش های پرکاربرد در پژوهش های کیفی است که امکان شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی موجود در داده ها را فراهم می کند. این روش به ویژه برای پژوهش هایی مناسب است که هدف آن ها کشف مضامین اصلی، تبیین تجربه های مشارکت کنندگان و ارائه چارچوب مفهومی از یک پدیده اجتماعی یا سازمانی (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران) است.

در پژوهش حاضر، تحلیل داده ها بر اساس الگوی شش مرحله ای براون و کلارک انجام شد. این مراحل شامل آشنایی با داده ها، تولید کدهای اولیه، جست و جوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین، و تدوین گزارش نهایی بود.

۱. آشنایی عمیق با داده ها

در مرحله نخست، متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده ها، فضای کلی روایت ها و تجربه های مشارکت کنندگان (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران) آشنا شود. در این مرحله، توجه اصلی بر فهم کلی داده ها، شناسایی ایده های اولیه و ثبت یادداشت های تحلیلی بود. مطالعه مکرر متن مصاحبه ها به پژوهشگر کمک کرد تا از سطح توصیف های آشکار فراتر رود و به الگوهای پنهان تر در روایت ها توجه کند.

۲. تولید کدهای اولیه

در مرحله دوم، واحدهای معنایی مرتبط با هدف پژوهش شناسایی و کدگذاری شدند. کدها بیانگر بخش هایی از داده ها بودند که معنای خاصی درباره ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران در خود داشتند. در این مرحله، کدگذاری به صورت باز و انعطاف پذیر انجام شد؛ به این معنا که پژوهشگر تلاش کرد تا حد امکان به زبان و تجربه مشارکت کنندگان نزدیک بماند و از قالب بندی زودهنگام داده ها در چارچوب های نظری از پیش تعیین شده پرهیز کند.

۳. جست و جوی مضامین

پس از تولید کدهای اولیه، کدهای مشابه یا مرتبط در قالب دسته های مفهومی گسترده تر سازمان دهی شدند. در این مرحله، پژوهشگر تلاش کرد روابط میان کدها را شناسایی کند و الگوهای معناداری را که در چندین مصاحبه تکرار شده بودند، تشخیص دهد. این دسته های مفهومی به تدریج به مضامین فرعی و سپس مضامین اصلی تبدیل شدند.

۴. بازبینی مضامین

در مرحله چهارم، مضامین استخراج شده با داده های اولیه مقایسه و بازبینی شدند. هدف از این مرحله، اطمینان از آن بود که مضامین نهایی هم با کدهای اولیه و هم با کلیت داده ها سازگار هستند. برخی مضامین در این مرحله ادغام، تفکیک یا بازتعریف شدند. این بازبینی رفت و برگشتی باعث شد ساختار نهایی مضامین از انسجام درونی و تمایز بیرونی برخوردار باشد.

۵. تعریف و نام گذاری مضامین

در مرحله پنجم، هر مضمون اصلی و فرعی به طور دقیق تعریف شد. نام گذاری مضامین بر اساس محتوای مفهومی آن ها و با توجه به زبان داده ها انجام گرفت. در این مرحله تلاش شد نام هر مضمون، بازتاب دهنده معنای مرکزی آن باشد و بتواند نقش آن را در تبیین ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران نشان دهد.

۶. تدوین گزارش تحلیلی

در مرحله نهایی، مضامین اصلی و فرعی در قالب یک روایت تحلیلی منسجم گزارش شدند. در این گزارش، تلاش شد مضامین نه به صورت فهرستی از یافته های پراکنده، بلکه به عنوان اجزای یک الگوی مفهومی مرتبط ارائه شوند. همچنین برای پشتیبانی از تحلیل ها، از نقل قول های مستقیم مشارکت کنندگان استفاده شد تا ارتباط میان داده های خام و تفسیرهای پژوهشگر آشکار باشد.

منطق تحلیل در این پژوهش، حرکت از داده های خام به سوی مفاهیم انتزاعی تر بود. به بیان دیگر، تحلیل از سطح روایت های فردی و تجربه های زیسته کارکنان آغاز شد، سپس به کدهای اولیه، مفاهیم، مضامین فرعی و در نهایت مضامین اصلی و الگوی مفهومی پژوهش منتهی گردید. این فرایند، ماهیتی رفت و برگشتی داشت؛ یعنی پژوهشگر بارها میان متن مصاحبه ها، کدها و مضامین حرکت کرد تا از استحکام و انسجام یافته ها اطمینان حاصل شود.

در این پژوهش، داده ها صرفاً به عنوان مجموعه ای از گزاره های توصیفی در نظر گرفته نشدند، بلکه تلاش شد معانی نهفته در پس روایت های مشارکت کنندگان شناسایی شود. بنابراین، تحلیل مضمون در این مطالعه نه تنها جنبه توصیفی، بلکه جنبه تفسیری نیز داشت. این امر با راهبرد پدیدارشناسی تفسیری پژوهش سازگار است؛ زیرا هدف، فهم چگونگی معنا دادن کارکنان به تجربه های کاری خود در بستر سازمانی بانک درباره ترک خدمت کارکنان بود.

برای اطمینان از کیفیت علمی پژوهش، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. این معیارها در پژوهش های کیفی معادل هایی برای مفاهیمی مانند روایی، پایایی و عینیت در پژوهش های کمی محسوب می شوند و به ارزیابی استحکام، شفافیت و قابلیت اتکای یافته ها کمک می کنند.

اعتبارپذیری

اعتبارپذیری به این موضوع اشاره دارد که یافته های پژوهش تا چه اندازه بازتاب دهنده تجربه واقعی مشارکت کنندگان است. برای تقویت اعتبارپذیری، پژوهشگر با داده ها درگیری طولانی داشت و متن مصاحبه ها را چندین بار بازخوانی کرد. همچنین از نقل قول های مستقیم مشارکت کنندگان برای پشتیبانی از مضامین استفاده شد. این نقل قول ها به خواننده کمک می کند تا ارتباط میان داده های خام و تفسیرهای پژوهشگر را مشاهده کند.

علاوه بر این، بخشی از یافته های اولیه با برخی مشارکت کنندگان در میان گذاشته شد تا میزان همخوانی برداشت پژوهشگر با تجربه آنان بررسی شود. این اقدام به کاهش خطر سوءتفسیر داده ها کمک کرد و موجب شد یافته ها به واقعیت تجربه مشارکت کنندگان نزدیک تر شوند.

انتقال پذیری

انتقال پذیری به این معناست که خوانندگان بتوانند درباره امکان کاربرد یافته ها در زمینه های مشابه قضاوت کنند. برای تقویت انتقال پذیری، زمینه پژوهش، ویژگی های مشارکت کنندگان، شرایط محیط شعب و فرایند گردآوری داده ها به صورت دقیق و غنی توصیف شد. این توصیف زمینه مند به خوانندگان و پژوهشگران دیگر امکان می دهد تشخیص دهند که یافته های پژوهش تا چه اندازه می تواند در سازمان های مشابه، مانند سایر بانک ها یا مؤسسات خدمات مالی، قابل استفاده باشد.

البته هدف پژوهش کیفی، تعمیم آماری به جامعه بزرگ تر نیست؛ بلکه هدف آن دستیابی به تعمیم تحلیلی یا نظری است. به این معنا که یافته ها می توانند در توسعه مفاهیم، چارچوب های نظری و فهم عمیق تر پدیده در زمینه های مشابه به کار گرفته شوند.

وابستگی

وابستگی به ثبات و قابلیت پیگیری فرایند پژوهش اشاره دارد. برای تقویت وابستگی، مراحل مختلف پژوهش شامل طراحی مصاحبه، انتخاب مشارکت کنندگان، گردآوری داده ها، کدگذاری، استخراج مضامین و بازبینی یافته ها به صورت دقیق مستندسازی شد. این مستندسازی باعث می شود مسیر تصمیم گیری پژوهشگر قابل پیگیری باشد و خواننده بتواند منطق شکل گیری یافته ها را دنبال کند. همچنین در فرایند تحلیل، مسیر حرکت از داده های خام به کدهای اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی به صورت منظم ثبت شد. این اقدام به افزایش شفافیت تحلیلی پژوهش کمک کرد.

تأییدپذیری

تأییدپذیری به میزان استقلال یافته‌ها از سوگیری‌های شخصی پژوهشگر اشاره دارد. برای تقویت تأییدپذیری، پژوهشگر یادداشت‌های تحلیلی و تأملی خود را در طول فرایند پژوهش ثبت کرد. این یادداشت‌ها به پژوهشگر کمک کرد تا نسبت به پیش‌فرض‌ها، برداشت‌ها و تفسیرهای خود آگاه باشد و از تحمیل دیدگاه‌های شخصی بر داده‌ها پرهیز کند. همچنین بخشی از کدگذاری‌ها و مضامین توسط پژوهشگری آشنا با روش‌های کیفی بازبینی شد. این بازبینی به اصلاح، تعدیل و تقویت ساختار مضامین کمک کرد و موجب افزایش اعتماد به یافته‌های نهایی شد. در این پژوهش، اصول اخلاق پژوهش کیفی رعایت شد. پیش از انجام مصاحبه، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده‌ها، محرمانه بودن اطلاعات و حق انصراف از مشارکت برای افراد توضیح داده شد. مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و هیچ‌گونه اجبار سازمانی یا فردی برای شرکت در مصاحبه‌ها وجود نداشت.

برای حفظ محرمانگی، از ذکر نام واقعی مشارکت‌کنندگان، شعبه‌ها یا هرگونه اطلاعات شناسایی‌کننده خودداری شد. داده‌های گردآوری شده صرفاً برای اهداف علمی پژوهش استفاده شدند و دسترسی به آن‌ها محدود بود. همچنین در گزارش یافته‌ها، نقل‌قول‌ها به گونه‌ای ارائه شدند که امکان شناسایی افراد وجود نداشته باشد.

رعایت این ملاحظات از آن جهت اهمیت داشت که موضوع پژوهش با تجربه‌های کاری، نگرش‌های سازمانی و برداشت‌های شخصی کارکنان مرتبط بود و ممکن بود بیان آزادانه دیدگاه‌ها برای مشارکت‌کنندگان حساسیت‌هایی ایجاد کند. بنابراین، ایجاد فضای اعتماد و اطمینان یکی از الزامات اصلی اجرای پژوهش بود.

اگرچه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده و هدف آن تعمیم آماری یافته‌ها نیست، اما یافته‌های آن از قابلیت تعمیم تحلیلی برخوردار است. تعمیم تحلیلی به این معناست که نتایج پژوهش می‌تواند در فهم نظری پدیده و تبیین آن در زمینه‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که شعب بانک‌ها دارای ساختارها، فرایندها و چالش‌های مشابهی هستند، مضامین استخراج شده از تجربه کارکنان بانک صادرات ایران می‌تواند برای سایر بانک‌ها و سازمان‌های خدمات مالی نیز آموزنده باشد.

به‌ویژه، یافته‌های پژوهش می‌تواند برای تحلیل پدیده‌های مشابه در سازمان‌هایی که با فشار کاری بالا، تعامل مستمر با مشتریان، نظام‌های ارزیابی عملکرد، الزامات رسمی و روابط انسانی پیچیده مواجه‌اند، قابل استفاده باشد. از این منظر، پژوهش حاضر می‌تواند به توسعه ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران) کمک کند.

علاوه بر این، نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی مطالعات کمی بعدی قرار گیرد. مضامین و مفاهیم استخراج شده می‌توانند در آینده به شاخص‌ها، ابعاد یا سازه‌های قابل سنجش تبدیل شوند و در قالب مدل‌های مفهومی یا معادلات ساختاری آزمون شوند. بنابراین، پژوهش حاضر افزون بر ارزش اکتشافی، ظرفیت توسعه نظری و تجربی نیز دارد.

در مجموع، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی، راهبرد پدیدارشناسی تفسیری، نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون براون و کلارک انجام شد. این طراحی روش‌شناختی به پژوهشگر امکان داد تا پدیده مورد مطالعه (ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران) را نه به صورت سطحی و متغیرمحور، بلکه به صورت زمینه‌مند، تفسیری و مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان بررسی کند.

تمرکز بر تجربه کارکنان شعب بانک صادرات ایران، استفاده از داده های غنی مصاحبه ای، رعایت معیارهای اعتمادپذیری لینکلن و گوبا و مستندسازی دقیق فرایند تحلیل، موجب شد یافته های پژوهش از انسجام، عمق و اعتبار لازم برخوردار باشند. از این رو، روش شناسی پژوهش حاضر می تواند مبنایی معتبر برای شناسایی، تبیین و توسعه چارچوب مفهومی پدیده های رفتاری و منابع انسانی در صنعت بانکداری باشد.

یافته های پژوهش

بر پایه تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با کارکنان شعب بانک صادرات ایران و با اتکا به الگوی تحلیل مضمون شش مرحله ای براون و کلارک، مجموعه ای از مضامین اصلی و فرعی درباره رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شد. تحلیل داده ها نشان داد که ترک خدمت کارکنان در بانک صادرات ایران در بستر بانکداری، صرفاً مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه فردی نیست، بلکه پدیده ای چندبعدی، زمینه مند و رابطه محور است که در تعامل میان شرایط کاری، کیفیت روابط انسانی، ادراک عدالت، حمایت مدیریتی، فشارهای شغلی و معنای ذهنی کارکنان شکل می گیرد. در ادامه، تم های اصلی، تم های فرعی، کدهای اولیه، تفسیر و نمونه های مصاحبه ارائه می شود.

تم اصلی اول: «ازهم گسیختگی معنایی و هویت زدایی: پیش درآمدی بر ترک خدمت»

یکی از یافته های کلیدی این پژوهش، درک «معنا و ماهیت رفتار شهروندی سازمانی» (OCB) به عنوان لنگرگاه ماندگاری کارکنان است. تحلیل داده ها نشان می دهد که ترک خدمت در بانک صادرات، پیش از آنکه یک کنش فیزیکی (خروج از سازمان) باشد، یک فرایند گسست روان شناختی است. هنگامی که فرد دیگر OCB را به عنوان رفتاری داوطلبانه، اخلاقی و مبتنی بر هویت نمی بیند، پیوند معنایی او با سازمان سست شده و اولین جرقه های تمایل به ترک خدمت شکل می گیرد. در واقع، OCB در این پژوهش، به مثابه «شاخص سلامت رابطه فرد با سازمان» عمل می کند.

مضامین فرعی

- تغییر از «حضور آگاهانه» به «حضور حداقلی»: کاهش تمایل به فراروی از وظایف رسمی.
- فرسایش هویت سازمانی: احساس بیگانگی با ارزش ها و اهداف بانک.
- سلب مسئولیت اخلاقی: جایگزینی رویکرد «مسئولیت پذیری جمعی» با رویکرد «فقط انجام وظیفه».
- افول اخلاق حرفه ای: بی تفاوتی نسبت به کیفیت خدمت و اعتبار شعبه.

کدهای اولیه

- «قبلاً فکر می کردم سرنوشت شعبه به من ربط دارد، حالا فقط به ساعت خروج فکر می کنم.»
- «وقتی می بینم تعهد دیده نمی شود، دیگر دلیلی برای انجام کارهای فراتر از شرح شغلم نمی بینم.»
- «آن حس تعلقی که باعث می شد برای اعتبار بانک بجنگم، دیگر در من مرده است.»

- «وقتی احساس می کنی غریبه ای، چرا باید فراتر از وظایف برای این سازمان تلاش کنی؟»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

این یافته ها نشان می دهد که ترک خدمت در میان کارکنان بانک، نتیجه ی یک «**خلاء معنایی**» است. وقتی کارکنان پدیده «رفتار شهروندی سازمانی» را از یک «تعلق درونی» به یک «تحمیل سازمانی» ترجمه می کنند، اولین قدم را برای ترک خدمت برداشته اند. در فرهنگ پدیدارشناسی این پژوهش، «ماندگاری» تابعی از «معناداری» است. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان برای تلاش های فرانقشی آنان ارزشی قائل نیست یا ساختارها به گونه ای است که هویت فردی آن ها با هویت سازمانی تضاد پیدا می کند، OCB از بین می رود و به جای آن، «بی تفاوتی شغلی» می نشیند.

این گسست هویت، باعث می شود فرد «کارمند شهروند» تبدیل به «کارمند ابزاری» شود. کارمند ابزاری تنها تا زمانی در سازمان می ماند که محاسبات منطقی تبادل (حقوق و مزایا) برقرار باشد، اما در لحظه ای که فشارها افزایش یابد، به دلیل نبود آن «بند معنایی و هویتی» (که پیش تر در قالب OCB نمود داشت)، فرد به سرعت گزینه ترک خدمت را فعال می کند.

به عبارت دیگر، OCB در اینجا به مثابه یک سپر دفاعی در برابر ترک خدمت عمل می کند. وقتی فرد به سازمان «احساس تعلق» دارد و برای آن «مسئولیت جمعی» قائل است، حتی در شرایط سخت (فشار کاری یا تعارضات)، انگیزه های درونی مانع از خروج او می شوند. اما زمانی که معنای این حضور از بین برود، فرد دلیلی برای تحمل دشواری های شغلی نمی بیند و ترک سازمان برای او، از یک تصمیم هیجانی به یک ضرورت منطقی تغییر ماهیت می دهد.

مدیریت بانک باید بداند که «**خروج فیزیکی**» کارکنان، آخرین مرحله از یک «**خروج معنایی**» است. اگر سازمان در تقویت مؤلفه های هویت ساز و اخلاق حرفه ای (که بستر بروز OCB هستند) شکست بخورد، ابزارهای کنترلی و مالی هرگز نمی توانند جلوی تمایل به ترک خدمت را بگیرند. ماندگاری کارکنان در گرو بازسازی همان معنایی است که باعث می شد فرد بگوید: «اینجا فقط یک محل کار نیست، بخشی از هویت من است.»

نمونه مصاحبه

« قبلاً وقتی در شعبه بودیم، احساس می کردیم همه یک خانواده هستیم و موفقیت یا شکست شعبه، مستقیماً به خودمان مربوط است؛ اما الان انگار من و همکارانمان فقط تعدادی شماره یا کد پرسنلی هستیم که آمده ایم کارمان را انجام دهیم و برویم. »
« آن حسی که باعث می شد وقتی مشتری از خدمات بانک تعریف می کرد، من هم احساس غرور کنم، دیگر وجود ندارد. الان دیگر برای من فرقی نمی کند که مشتری با بانک چه حسی دارد؛ من فقط وظیفه ام را انجام می دهم. »

« وقتی با سازمان احساس غریبگی کنی، دیگر برایت مهم نیست که آیا سیاست های جدید به نفع کارمند است یا نه؛ فقط می خواهی هرچه زودتر از این محیط خلاص شوی. »
« من قبلاً به عنوان یک "شهروند" در این بانک فعالیت می کردم؛ یعنی فراتر از وظیفه ام برای بهبود وضعیت فکر می کردم. اما الان حس می کنم تبدیل به یک "ابزار" شده ام؛ فقط تا زمانی که حقوقم را می دهند و قوانین را رعایت می کنم، اینجا هستم. »
« قبلاً اگر مشکلی در سیستم پیش می آمد، تمام تلاشم را می کردم تا راه حلی پیدا کنم چون احساس مسئولیت می کردم. اما الان با خودم می گویم: "این کار من نیست، این وظیفه بخش IT است؛" من فقط می خواهم خودم را درگیر نکنم. »

« وقتی می بینی تلاش های اضافی ات دیده نمی شود و فقط به دنبال انجام دقیق همان چند خط نوشته شده در شرح وظایف هستی، یعنی دیگر آن پیوند روحی با بانک قطع شده است. »

« قبلاً اگر فشار کاری زیاد می شد، به این فکر می کردم که "باید طاقت بیاورم چون به این بانک تعلق دارم"؛ اما حالا که دیگر آن معنا را حس نمی کنم، خروج از اینجا برایم دیگر یک تصمیم سخت نیست، بلکه یک تصمیم منطقی است. »
« وقتی معنای کار از بین برود، دیگر هیچ انگیزه ای برای تحمل سختی ها باقی نمی ماند. اگر کار برایت فقط "انجام وظیفه" باشد و نه "ساختن یک هویت"، هر لحظه آماده ای که چمدانت را ببندی. »
« من دیگر به ساعت خروج فکر نمی کنم که چقدر زود می روم، بلکه به این فکر می کنم که چقدر زود می توانم از این فضای بی معنا جدا شوم. »

تم اصلی دوم: «فرسایش تعاملات حمایتی: افول OCB به مثابه زنگ خطر ترک خدمت»

یافته های این پژوهش نشان می دهد که «جلوه های رفتاری رفتار شهروندی سازمانی» (OCB)، تنها زمانی در شعب بانک صادرات دیده می شوند که کارکنان در وضعیت «پایداری عاطفی و حرفه ای» باشند. تحلیل داده ها حاکی از آن است که روند ترک خدمت، با «عقب نشینی رفتاری» شروع می شود. وقتی کارکنان احساس می کنند که سازمان دیگر محیطی برای رشد یا قدردانی نیست، اولین چیزی که در شعب بانکی رنگ می بازد، همین رفتارهای داوطلبانه و حمایتی است. در واقع، ترک خدمت در شعب بانک، با «محدود کردن رفتار به چارچوب خشک شرح شغل» آغاز می شود.

مضامین فرعی

- عقب نشینی از همبستگی: جایگزینی کمک به همکاران با بی تفاوتی حرفه ای.
- سخت گیری مرزهای شغلی: امتناع از انجام هرگونه فعالیتی که در «شرح شغل رسمی» نیست.
- زوال خویشتنداری: کاهش تاب آوری در برابر مشتری و افزایش تنش های کلامی.
- اولویت بخشی به «من» در برابر «شعبه»: رها کردن مسئولیت های جمعی در شرایط اضطراری.

کدهای اولیه

- «قبلاً اگر همکارم عقب می افتاد، جلو می رفتم، اما الان حس می کنم چرا باید بار تنبلی یا فشار او را من به دوش بکشم؟»
- «الان دقیقاً فقط کارهای خودم را انجام می دهم؛ نه یک دقیقه زودتر می آیم، نه یک دقیقه دیرتر، نه کمک اضافه.»
- «در مواجهه با مشتری دشوار، دیگر انرژی ای برای صبوری ندارم؛ فقط می خواهم کار تمام شود و از این فضا بروم.»
- «وقتی تصمیم به رفتن می گیری، انگار دیگر آن انگیزه ای که باعث می شد صف را مدیریت کنی یا تنش را بخوابانی، در تو می میرد.»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

از منظر پدیدارشناسی ترک خدمت، این یافته ها نشان دهنده یک «انجماد رفتاری» است. وقتی کارکنان برای ترک خدمت آماده می شوند، به طور ناخودآگاه از تعاملات ترمیم گر (مانند پوشش دادن ضعف همکار یا کنترل تنش های شعبه) فاصله می گیرند. این رفتارهای کوچک و روزمره، همان «چسب سازمانی» بودند که شعب بانک را سرپا نگه می داشتند. با خروج تدریجی این رفتارها، شعبه عملاً به مجموعه ای از «جزایر کاری جدا از هم» تبدیل می شود که در آن هیچ کس مسئولیت اشتباهات دیگری را نمی پذیرد و «فشار سیستم» مستقیماً روی دوش مشتری و مدیریت قرار می گیرد.

در این مرحله، ترک خدمت از یک تصمیم ذهنی به یک «عملکرد عملیاتی سرد» تبدیل شده است. کارکنانی که در آستانه‌ی خروج هستند، دیگر «سپر دفاعی» شعبه نیستند؛ آن‌ها با بی‌تفاوتی خود، بحران‌های شعبه را تشدید می‌کنند تا فشار ناشی از آن، زمینه‌ساز خروج نهایی آن‌ها شود. بنابراین، افول جلوه‌های رفتاری OCB، بهترین شاخص پیش‌نگر (Leading Indicator) برای شناسایی کارمندانی است که در ذهن خود، سازمان را ترک کرده‌اند.

مدیران بانک باید بدانند که «بی‌تفاوتی عملیاتی» و «سخت‌گیری در مرزهای وظیفه»، نشانه‌هایی از فروپاشی درونی نیروی کار است. اگر کارمندی که پیش‌تر پیش‌گام حل بحران‌های شعبه بود، اکنون «فقط» به شرح وظایف مکتوب خود چسبیده است، این به معنای بازگشت او به «انضباط» نیست؛ بلکه نشانه آن است که او در حالی «خروج روانی» از سیستم است. برای جلوگیری از ترک خدمت، مدیریت باید این «رفتارهای داوطلبانه» را به عنوان علائم حیاتی شعبه رصد کند؛ چرا که وقتی این رفتارها در محیط پرفشار بانک متوقف شوند، خروج فیزیکی کارکنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

نمونه مصاحبه

«قبلاً اگر می‌دیدم کار همکارم زیاد شده یا مشتری‌ها معطل مانده‌اند، خودم جلو می‌رفتم و کمک می‌کردم؛ اما الان احساس می‌کنم هرکس باید مسئولیت خودش را انجام بدهد.»

«دیگر مثل گذشته داوطلبانه کارهای شعبه را جمع نمی‌کنم. فقط همان کاری را انجام می‌دهم که در شرح وظیفه‌ام نوشته شده است؛ چون احساس می‌کنم زحمات اضافه دیده نمی‌شود.»

«وقتی آدم از نظر ذهنی تصمیمش را برای رفتن گرفته باشد، دیگر مثل قبل برای حل مشکلات شعبه انرژی نمی‌گذارد. کارش را انجام می‌دهد، اما درگیر مسائل دیگران نمی‌شود.»

«قبلاً اگر همکارم در پاسخ‌گویی به مشتری مشکل داشت، کنارش می‌ایستادم تا موضوع حل شود؛ ولی حالا با خودم می‌گویم این مسئولیت من نیست و نباید بار کار دیگران را به دوش بکشم.»

«در گذشته سعی می‌کردم بین مشتری و همکارم میانجی‌گری کنم و تنش را پایین بیاورم، اما حالا دیگر انرژی و حوصله چنین کارهایی را ندارم؛ فقط می‌خواهم نوبت کاری‌ام تمام شود.»

«وقتی احساس می‌کنی قرار نیست شرایط بهتر شود و کسی هم قدردان همکاری تو نیست، کم‌کم انگیزه‌ات برای کارهای داوطلبانه از بین می‌رود.»

«اگر قبلاً در شرایط شلوغی یکی از همکاران نیاز به کمک داشت، همه وارد عمل می‌شدند؛ اما الان هرکس سعی می‌کند خودش را از فشار دور نگه دارد و فقط کار خودش را پیش ببرد.»

«من دیگر نه زودتر می‌آیم و نه بعد از پایان ساعت کاری می‌مانم. قبلاً این کارها را برای کمک به شعبه انجام می‌دادم، ولی حالا احساس می‌کنم دلیلی برای ادامه‌دادن آن ندارم.»

«وقتی بین کارکنان اعتماد وجود نداشته باشد، آدم از کمک کردن هم می‌ترسد؛ چون ممکن است در نهایت مسئولیت اشتباه دیگران به نام او تمام شود.»

«قبلاً موفقیت شعبه برایم اهمیت داشت، اما حالا بیشتر به این فکر می‌کنم که وظیفه خودم را بدون دردسر انجام بدهم و از این محیط خارج شوم.»

«در برخورد با مشتری دشوار، قبلاً صبر بیشتری داشتم و تلاش می‌کردم مسئله را مدیریت کنم؛ ولی فرسوده شده‌ام و دیگر توان تحمل تنش‌های اضافی را ندارم.»

«وقتی فرد از سازمان فاصله می‌گیرد، این فاصله ابتدا در رفتارش دیده می‌شود؛ دیگر در جلسات مشارکت نمی‌کند، پیشنهاد نمی‌دهد و برای حل مشکلات جمعی پیش‌قدم نمی‌شود.»

«اگر کسی که همیشه در بحران‌ها کمک می‌کرد، ناگهان فقط به کار خودش بچسبد، به نظر من این نشانه بی‌انضباطی نیست؛ بیشتر نشان می‌دهد که از نظر روحی دیگر با شعبه همراه نیست.»

«الان هرکس بیشتر مراقب محدوده خودش است. اگر مشکلی برای بخش دیگری پیش بیاید، معمولاً کسی داوطلبانه وارد نمی‌شود؛ چون همه احساس می‌کنند خودشان به اندازه کافی تحت فشارند.»

«وقتی تصمیم به رفتن گرفته‌ام، دیگر مثل قبل نمی‌توانم خودم را درگیر مشکلات شعبه کنم. کارم را انجام می‌دهم، اما احساس تعلق و مسئولیت جمعی گذشته را ندارم.»

تم اصلی سوم: «فرسایش محرک‌ها و پیش‌شرط‌های OCB: مسیر گذار به ترک خدمت»

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ترک خدمت کارکنان بانک، پدیده‌ای ناگهانی نیست، بلکه نتیجه‌ی «سلب تدریجی» محرک‌هایی است که پیش‌تر موجب بروز رفتارهای شهروندی (OCB) می‌شدند. زمانی که بستر روان‌شناختی و اجتماعی (عدالت، حمایت، امنیت و ارزشمندی) تخریب می‌شود، نه تنها OCB متوقف می‌گردد، بلکه فرد وارد مسیر «خروج روانی» و در نهایت «خروج فیزیکی» از سازمان می‌شود.

تم‌های فرعی

- زوال عدالت ادراک‌شده: (تبدیل ادراک انصاف به سرخوردگی)
- افول حمایت مدیریتی: (تجربه انزوا و رهاشدگی در شرایط بحرانی)
- تزلزل امنیت روانی: (تغییر وضعیت از «مشارکت‌جویی» به «دفاع از خود»)
- کاهش احساس ارزشمندی: (تبدیل شدن فرد به «شماره پرسنلی»)
- شکاف در تناسب فرد و سازمان: (بی‌معنایی حضور و بروز تمایل به ترک)

کدهای اولیه

- «وقتی بی‌عدالتی سیستماتیک را می‌بینم، دیگر انگیزه‌ای برای ماندن ندارم؛ چه برسد به کمک کردن.»
- «وقتی مدیر از من حمایت نکند، اولین کاری که می‌کنم این است که دنبال راهی برای خروج از این شعبه بگردم.»
- «دیگر خبری از امنیت روانی نیست؛ آدم فقط می‌خواهد گلیمش را از آب بیرون بکشد و جای دیگری کار پیدا کند.»
- «احساس می‌کنم فقط یک شماره پرسنلی هستم؛ همین حس باعث می‌شود روزانه به ترک این کار فکر کنم.»
- «وقتی دیگر هیچ احترام و ارزشی برای تلاشم قائل نیستند، دیگر اینجا جای من نیست.»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

تحلیل این مضمون نشان می‌دهد که ترک خدمت در بانک صادرات، ریشه در «معماری رابطه‌ای آسیب‌دیده» دارد. رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به عنوان یک شاخص سلامت، در بستر عدالت و حمایت شکوفا می‌شود. فرآیند منجر به ترک خدمت، زمانی آغاز می‌شود که این پیش‌شرط‌ها از بین می‌روند. **عدالت ادراک‌شده** دیگر نه به عنوان محرک انرژی‌بخش، بلکه به عنوان «محل مناقشه» ظاهر می‌شود؛ کارمندی که احساس می‌کند سیستم ناعادلانه است، «سرمایه‌گذاری عاطفی» خود را قطع کرده و به سمت خروج سوق پیدا می‌کند.

حمایت مدیریتی که زمانی «پیام‌آور ارزشمندی» بود، در مسیر ترک خدمت به «غیبت حمایت» تبدیل می‌شود. وقتی کارمند در بزنگاه‌های کاری احساس تنهایی می‌کند، این پیام را دریافت می‌کند که برای سازمان «مصرف‌شدنی» است؛ در نتیجه، انگیزه برای «بیشتر مایه گذاشتن» به «جست‌وجوی مقصد جدید» تغییر مسیر می‌دهد. **امنیت روانی** نیز، که زیربنای مشارکت است، با جایگزین شدن فضای سرزنش و قضاوت، به فضای «بقای فردی» تبدیل می‌شود؛ در چنین فضایی، فرد برای محافظت از خود و فرار از استرس، گزینه ترک خدمت را جدی‌تر دنبال می‌کند.

در سطح نظری، این یافته‌ها با نظریه تبادل اجتماعی همخوان است؛ کارکنانی که حس می‌کنند در تبادل با سازمان، «حق» و «کرامت» آن‌ها نادیده گرفته شده است، با ترک خدمت به این عدم تعادل پاسخ می‌دهند. بنابراین، OCB نه فقط یک رفتار مثبت، بلکه «دماسنج بقای فرد در سازمان» است. کاهش این رفتارها، زنگ خطر جدی برای ترک خدمت است که باید توسط مدیریت رصد شود.

نمونه مصاحبه

«وقتی حس می‌کنم عدالت در شعبه مرده است، هر روز که به شعبه می‌آیم انگیزه‌ام برای ماندن کمتر می‌شود و بیشتر به فکر رفتن هستم.»

«اینکه مدیر فقط دنبال ایراد گرفتن باشد و هیچ حمایتی نکند، باعث می‌شود آدم از این بانک متنفر شود و به فکر استعفا بیفتد.»

«وقتی احساس می‌کنی اینجا هیچ امنیت روانی نداری و با هر اشتباه کوچکی قربانی می‌شوی، اولین فکرت فقط پیدا کردن راهی برای فرار و رفتن است.»

«وقتی می‌بینی هیچ ارزشی برای زحمتت قائل نیستند، دیگر خودت را عضو این شعبه نمی‌دانی و فقط دنبال فرصتی برای خروج می‌گردد.»

«رفتار شهروندی در این محیط بی‌معناست؛ وقتی احترامی نیست، ماندن در این سازمان فقط اتلاف عمر است.»

تم اصلی چهارم: «رهبری به مثابه عامل جدایی یا پیوند: مدیریت به عنوان پیشران یا تسریع کننده ترک خدمت»

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری در شعب بانک، صرفاً یک متغیر مدیریتی نیست، بلکه «مکانیسم تعیین کننده بقای یا خروج کارکنان» است. مدیریت، نقش واسطه‌ای را ایفا می‌کند که از طریق آن، پیوند میان فرد و سازمان یا تقویت یا گسسته می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که سبک‌های رهبری سنتی و کنترل‌گر، با ایجاد «فاصله روانی» و «بیگانگی»، محیطی را فراهم می‌کنند که در آن ترک خدمت، تنها راه حل فرد برای رهایی از فشارهای ساختاری و مدیریتی است. در واقع، مدیریت ناصحیح، فرآیند ترک خدمت را از یک تصمیم آینده‌نگرانه، به یک ضرورت فوری برای حفظ سلامت روان تبدیل می‌کند.

مضامین فرعی

- رهبری حمایتی و بازتولید تعهد: (خلق فضای ماندنی)
- رهبری کنترل‌گر و ایجاد فاصله روانی: (محرک اصلی تصمیم به خروج)
- انصاف مدیریتی و ثبات اشتیاق شغلی: (جلوگیری از خروج ناشی از بی‌عدالتی)
- قدردانی به مثابه عامل بازدارنده از ترک خدمت: (تثبیت پیوند عاطفی)
- مدیریت بحران و امنیت شغلی: (جلوگیری از خروج تحت فشار)

کدهای اولیه

- «مدیریت خشک و دستوری، آدم را بی‌میل می‌کند که در این شعبه بماند.»
- «وقتی مدیر پشت نیرو نمی‌ایستد، فرد احساس می‌کند در برابر فشارها تنهاست و اولین فرصت را برای رفتن پیدا می‌کند.»
- «مدیری که فقط دنبال ایراد گرفتن است، باعث می‌شود آدم فقط برای حفظ حقوقش کار کند و دیگر برای ماندن دلیلی نداشته باشد.»
- «اگر مدیر منصف نباشد، تمام انگیزه برای ماندن و مایه گذاشتن از بین می‌رود.»

- «وقتی دیده نمی شوی و قدردانی نمی کنی، فرد احساس می کند جایگاهی ندارد و به دنبال محیطی می گردد که ارزشمند باشد.»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

این یافته ها نشان می دهد که رفتار مدیر، «محرک خروج» یا «بازدارنده خروج» است. از منظر تحلیل ترک خدمت، مدیریت را می توان در دو جهت متضاد تحلیل کرد:

رهبری مشارکتی و حمایتی، با ایجاد احساس مالکیت روانی، کارمند را به سازمان «متصل» می کند. وقتی مدیر از طریق گوش دادن، انصاف و قدردانی، امنیت روانی را تامین می کند، در واقع در حال کاهش «هزینه روانی ماندن» برای کارمند است. در این حالت، حتی در شرایط فشار کاری بالا، کارمند به دلیل وجود «حمایت عاطفی و حرفه ای»، تمایل به ترک خدمت را کاهش می دهد، زیرا سازمان را منبع حمایت می بیند، نه منبع فشار.

در مقابل، سبک های رهبری کنترل گر و دستوری، عمل می کنند به عنوان یک «عامل رانش» (Push Factor) برای ترک خدمت. مدیریت مبتنی بر کنترل و بی انصافی، «فاصله روانی» میان کارمند و سازمان را افزایش می دهد. این فاصله، منجر به پدیده ای می شود که در آن کارمند از نظر ذهنی از سازمان جدا شده (خروج روانی) و تنها منتظر یک فرصت بیرونی برای تبدیل این جدایی ذهنی به خروج فیزیکی است. در واقع، مدیریت سخت گیرانه، «هزینه روانی ماندن» را برای کارمند بسیار بالا می برد.

داده ها نشان می دهند که عدم توانایی مدیر در مدیریت تعارضات و فشارهای محیطی، مستقیماً منجر به فرسودگی شغلی می شود. فرسودگی شغلی، خود یکی از قوی ترین پیش بین های ترک خدمت است. بنابراین، مدیرانی که در مدیریت تنش ها ناتوان هستند، به طور غیرمستقیم در حال «آماده سازی کارکنان برای ترک خدمت» هستند.

این یافته ها با ادبیات «رهبری تحول آفرین» و «نظریه تبادل رهبر-عضو (LMX)» هم سو است. از منظر نظری، وقتی کیفیت رابطه رهبر-عضو پایین باشد، نرخ خروج در سازمان به شدت افزایش می یابد.

در نتیجه، در بافت بانک صادرات، مدیریت نباید تنها به عنوان یک کارکرد نظارتی دیده شود، بلکه باید به عنوان «استراتژی نگهداشت (Retention Strategy)» تحلیل شود. سبک رهبری، تعیین کننده این است که آیا شعبه، محیطی برای «رشد و ماندن» است یا محیطی برای «تحمل و رفتن». مدیریت غیرمنصفانه و کنترل گر، فرآیند ترک خدمت را نه تنها شروع می کند، بلکه با تضعیف انگیزه و ایجاد بی تفاوتی، آن را تسریع می نماید.

نمونه مصاحبه

«وقتی مدیر شعبه فقط دستور می دهد و پشتیبانی نمی کند، آدم احساس می کند تنه است و دیگر دلیلی برای ماندن در این فشارها ندارد.»

«مدیریت خشک و کنترل گر، باعث می شود آدم از شعبه فاصله بگیرد و فقط به فکر پیدا کردن جای دیگری باشد که آرامش داشته باشد.»

«اگر مدیر در شرایط سخت پشت نیرو نباشد، فرد احساس بی ارزش بودن می کند و این یعنی پایان رابطه او با سازمان.»
«مدیری که منصف نیست، باعث می شود تمام تلاش های ما بی معنا شود و آدم فقط به دنبال اولین فرصت برای خروج باشد.»
«قدردانی کم یا نبودن آن، باعث می شود کارمند حس کند در اینجا جایگاهی ندارد و انگیزه اش برای ماندن به شدت افت کند.»

تم اصلی پنجم: «چرخه فرسایش منابع و فروپاشی تاب آوری: تحلیل موانع OCB به مثابه پیشران های ترک خدمت»

تحلیل داده ها نشان می دهد که موانع بروز رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، صرفاً چالش های عملیاتی نیستند، بلکه «عوامل تخریب کننده ظرفیت ماندن» محسوب می شوند. زمانی که فشار کاری، بی عدالتی، فرسودگی و تعارضات محیطی بر سازمان غالب می شوند، کارکنان وارد یک «حالت بقا» (Survival Mode) می گردند. در این حالت، انرژی روانی که پیش تر صرف مشارکت داوطلبانه می شد، اکنون صرف «حفظ سلامت روانی و انجام حداقل وظایف» می شود. این فرآیند، در واقع همان مرحله ای است که در آن کارمند از نظر روانی با سازمان قطع رابطه کرده و تنها در انتظار یک فرصت فیزیکی برای ترک خدمت است.

مضامین فرعی

- فشار عملکردی و استهلاک منابع روانی: (وابستگی مستقیم توان مشارکت به سطح فشار کاری)
- فرسودگی شغلی (Burnout) به مثابه مرحله پیش از خروج: (از دست رفتن توان هیجانی برای ماندن)
- بی عدالتی سازمانی و زوال سرمایه عاطفی: (قطع پیوند همکاری در پاسخ به بی انصافی)
- تعارضات درون تیمی و انزوای حمایتی: (تبدیل محیط مشارکتی به محیط تدافعی)
- بی اعتمادی و انحصارگرایی نقش ها: (تمرکز بر مرزهای رسمی برای فرار از مسئولیت های اضافی)

کدهای اولیه

- «وقتی فشار کار اینقدر زیاد است، دیگر کسی انرژی ندارد که فکر همکاریش باشد؛ هر کس فقط می خواهد خودش را نجات دهد.»
- «بی عدالتی باعث می شود آدم از درون سرد شود؛ وقتی سرد شوی، یعنی دیگر برای ماندن در اینجا انگیزه ای نداری.»
- «در محیطی که تنش و بی اعتمادی هست، آدم فقط سعی می کند در محدوده وظیفه رسمی اش بماند تا درگیر دردسر نشود؛ این یعنی پایان همکاری.»
- «فرسودگی باعث می شود حتی اگر بخواهی کمک کنی، توانش را نداشته باشی؛ این یعنی آدم از نظر روانی از این کار جدا شده است.»
- «وقتی حمایت وجود ندارد، هر کس فقط به فکر کار خودش است و دیگر کسی برای شعبه فداکاری نمی کند.»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

این یافته ها نشان می دهد که موانع OCB، در واقع «مراحل تدریجی گسست از سازمان» هستند. از منظر تحلیلی، این موانع را می توان در سه سطح از فرآیند ترک خدمت تبیین کرد:

بر اساس «نظریه حفاظت از منابع» (Conservation of Resources Theory)، کارکنان برای حفظ سلامت خود، منابع روانی شان را مدیریت می کنند. فشار کاری و فرسودگی شغلی، این منابع را به شدت تخلیه می کنند. در این مرحله، کارمند دیگر توانایی پرداخت «هزینه روانی» (مانند کمک به همکار یا صبوری با مشتری) را ندارد. کاهش OCB در این سطح، در واقع یک مکانیسم دفاعی برای جلوگیری از فروپاشی کامل است، اما همزمان، اولین نشانه از «کم آوردن» فرد برای ماندن در سازمان محسوب می شود.

بی عدالتی سازمانی، کارمند را به سمت یک «بازگشت رفتاری» سوق می دهد. وقتی فرد احساس می کند سرمایه گذاری رفتاری او (در قالب OCB) با بی عدالتی مواجه شده، از طریق «کاهش مشارکت»، به سازمان پیام می دهد که رابطه او با سازمان در حال پایان است. در این وضعیت، تمرکز بر «کار اجباری» و «مرزهای رسمی نقش»، نشانه ای از «خروج روانی» است؛ فرد دیگر به دنبال رشد شعبه نیست، بلکه تنها به دنبال اتمام ساعت کاری و حفظ حقوق اصلی خود است.

تعارضات و بی اعتمادی، محیط را از حالت «حمایتی» به حالت «تدافعی» تغییر می دهند. در محیط های تدافعی، همکاری (OCB) یک ریسک محسوب می شود. این تغییر در اقلیم سازمانی، «هزینه ماندن» را به شدت بالا می برد. وقتی کارمند احساس کند برای کمک کردن یا مشارکت، باید با تنش یا بی اعتمادی مقابله کند، ترجیح می دهد به جای مبارزه برای اصلاح محیط، از آن محیط خارج شود.

این یافته ها با «مدل فشار شغلی-منابع» و ادبیات «فرسودگی شغلی» هم خوانی دارد. نتیجه کلیدی این است که: «نبود OCB، همیشه نشانه ضعف شخصیت یا عدم تعهد نیست، بلکه اغلب نشانه فرسایش ساختاری است.»

از منظر مدیریت منابع انسانی در بانک، این تم نشان می دهد که برای کاهش نرخ ترک خدمت، نباید تنها بر «انگیزش فردی» تمرکز کرد، بلکه باید بر «کاهش موانع ساختاری» کار کرد. مدیریت باید بفهمد که فشار کاری بیش از حد، بی عدالتی و تعارضات، عاملان اصلی «تخلیه ظرفیت ماندن» هستند. اگر سازمان نتواند از منابع روانی کارکنان محافظت کند، حتی با بالاترین حقوق ها نیز نخواهد توانست مانع از خروج آن ها شود؛ زیرا کارکنانی که «فرسوده» یا «بی عدالت دیده شده اند»، از نظر روانی پیش از آنکه از شعبه خارج شوند، از سازمان جدا شده اند.

نمونه مصاحبه

«وقتی فشار کار اینقدر بالاست، آدم دیگر انرژی برای مایه گذاشتن ندارد؛ فقط می خواهد کارش تمام شود و برود.»
«بی عدالتی باعث می شود آدم نسبت به سازمان سرد شود؛ و وقتی نسبت به جایی سرد شوی، یعنی دیگر نمی خواهی آنجا باشی.»
«در محیطی که تنش و بی اعتمادی حاکم است، هر کس فقط سعی می کند در مرزهای وظیفه اش بماند تا درگیر نشود؛ این یعنی پایان همکاری داوطلبانه.»
«فرسودگی شغلی باعث می شود حتی اگر بخواهی کمک کنی، توانش را نداشته باشی؛ این یعنی از نظر روانی از این کار جدا شده ای.»
«وقتی حمایت مدیریتی نیست، هر کس فقط به فکر خودش است و دیگر کسی برای سازمان فداکاری نمی کند؛ این یعنی سازمان در خطر از دست دادن نیروهاست.»

تم اصلی ششم: «OCB به مثابه سپر دفاعی و سرمایه بقا: پیامدهای هم افزایی بر عملکرد، تیم و تصویر برند»

تحلیل داده ها نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی (OCB) در شعب بانک، صرفاً یک مجموعه از رفتارهای اخلاق مدارانه نیست، بلکه «مکانیسم تنظیم کننده و سپر دفاعی سازمان» در برابر فشارهای عملیاتی است. OCB عمل می کند به عنوان یک «تعدیل گر (Buffer)» که اثرات منفی فشار کاری، ازدحام مشتریان و خطاهای احتمالی را جذب و خنثی می کند. یافته ها حاکی از آن است که OCB، «سرمایه اجتماعی و رابطه ای» است که از فروپاشی عملکرد شعبه در لحظات بحرانی جلوگیری کرده و همزمان، «ارزش پیشنهادی» بانک را در ذهن مشتری تثبیت می کند.

مضامین فرعی

- تثبیت کیفیت خدمت و کاهش ریسک عملیاتی: (OCB به مثابه لایه محافظ در برابر خطا)

- ساخت سرمایه اجتماعی و انسجام تیمی: (تبدیل فضای رقابتی به فضای هم افزا)
- مدیریت تجربه مشتری و حفظ اعتبار برند: (انتقال اثرات OCB به سطح بیرونی)
- کاهش تنش و مدیریت جو روانی شعبه: (OCB به مثابه تعدیل گر استرس های محیطی)
- ارتقای معنای شغلی و اثربخشی فردی: (OCB به مثابه منبع رضایت درونی)

کدهای اولیه

- «وقتی همکارها با هم هستن، مشتری هم حس بهتری می گیره و اعتمادش بیشتر می شه.»
- «کمک به همکار باعث می شه کارها منظم تر پیش بره و اشتباهات کمتری از ما سر بزنه.»
- «جو شعبه وقتی همکاری باشه، آروم تره و آدم ها کمتر با هم می جنگن.»
- «اگر همکاری نباشه، هماهنگی از بین می ره و مشتری هم متوجه این آشفتگی می شه.»
- «وقتی می بینی کارت به بقیه کمک کرده و نتیجه خوب بوده، احساس می کنی واقعاً کارمند این بانک هستی.»

تفسیر و تحلیل در بستر ترک خدمت

این تم، در واقع «آنچه سازمان با ترک خدمت کارکنان از دست می دهد» را تبیین می کند. اگر تم های قبلی (مانند تم پنجم) نشان دادند که موانع چگونه OCB را می کشند، این تم نشان می دهد که با مرگ OCB، چه فاجعه ای در سازمان رخ می دهد:

در محیط های بانکی با فشار کاری بالا، OCB نقش یک «سیستم خودتنظیم (Self-regulating system)» را دارد. وقتی کارمندی داوطلبانه گره های کاری همکارش را باز می کند، در واقع در حال «جذب شوک های عملیاتی» است. با از بین رفتن OCB، این سپر دفاعی حذف می شود. نتیجه این است که کوچک ترین فشار یا ازدحام مشتری، به یک «بحران عملیاتی» منجر می شود؛ خطاها افزایش می یابند، سرعت کاهش می یابد و سازمان به جای مدیریت هوشمند، به حالت «مدیریت بحران مداوم» می افتد.

OCB، «چسب» میان اعضای تیم است. از منظر تحلیل تیمی، OCB باعث می شود که کارکنان از حالت «انجام دهنده وظیفه» به حالت «عضو تیم» تغییر وضعیت دهند. فقدان این رفتار، باعث می شود شعبه از یک «واحد هم افزا» به مجموعه ای از «جزایر منزوی» تبدیل شود که هر کس فقط به فکر بقای خود است. این انزوای تیمی، تنش ها را تشدید کرده و زمینه ساز آن «بی اعتمادی» می شود که خود یکی از اصلی ترین محرک های ترک خدمت است.

مشتریان بانک، رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان «کیفیت خدمات» ادراک می کنند. هماهنگی، سرعت و برخورد محترمانه (که ریشه در OCB دارند) مستقیماً بر «اعتبار برند» اثر می گذارند. از منظر استراتژیک، خروج کارکنان و کاهش OCB، تنها باعث کمبود نیرو نمی شود، بلکه باعث «تخریب تصویر ذهنی مشتری از بانک» می گردد. مشتری وقتی آشفتگی و عدم هماهنگی را در شعبه می بیند، اعتماد خود را به کارآمدی بانک از دست می دهد؛ این یعنی OCB، یکی از ستون های اصلی «اعتبار و وفاداری مشتری» است.

این یافته ها با «نظریه سرمایه اجتماعی» (Social Capital Theory) و «دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)» هم سو است. OCB یک منبع غیرملموس اما حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی و پایداری سازمان است.

OCB در بانک صادرات، صرفاً یک «لطف» یا «اخلاق» نیست؛ بلکه یک «ضرورت بقا» است. OCB، هم از نظر «عملکرد عملیاتی» (کاهش خطا و افزایش سرعت)، هم از نظر «ثبات تیمی» (کاهش تنش و تعارض) و هم از نظر «ارزش بازار» (حفظ تصویر برند)، نقش حیاتی ایفا می کند. بنابراین، هرگونه رویکردی که منجر به کاهش OCB شود (مانند مدیریت کنترل گر یا بی عدالتی)، در واقع در حال «تخریب سرمایه استراتژیک سازمان» و «تسریع فرآیند فروپاشی عملکرد و خروج نیروها» است.

نمونه مصاحبه

«وقتی همکارها با هم همراه باشن، هم کار سریع تر پیش می ره و هم مشتری حس بهتری می گیره؛ این یعنی اعتبار شعبه حفظ می شه.»

«همکاری داوطلبانه باعث می شه جو شعبه آروم بمونه؛ این یعنی ما در برابر استرس های روزمره، یه سپر دفاعی داریم.»

«وقتی به هم کمک می کنیم، خطاها کم می شه؛ در واقع با این کار، داریم از اعتبار و کیفیت کار بانک محافظت می کنیم.»

«مشتری وقتی هماهنگی رو می بینه، اعتمادش به بانک بیشتر می شه؛ پس رفتار ما مستقیماً روی تصویر بانک در ذهن اون اثر می ذاره.»

«وقتی می بینم رفتار من باعث حل مشکل همکارم یا رضایت مشتری شده، احساس می کنم کارم معنادار هست و این باعث می شه با انگیزه بیشتر بمونم.»

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران پدیده ای چندلایه، زمینه مند و رابطه محور است که در تعامل میان عوامل فردی، مدیریتی، رابطه ای، ساختاری و فرایندی شکل می گیرد. با این حال، اهمیت اصلی یافته ها صرفاً در تبیین چگونگی شکل گیری رفتارهای شهروندی نیست، بلکه در آشکار کردن ارتباط میان **فرسایش این رفتارها و فرایند تدریجی فاصله گیری کارکنان از سازمان** است. تحلیل تجربه های مشارکت کنندگان نشان داد که کارکنان معمولاً یکباره از سازمان جدا نمی شوند؛ بلکه پیش از ترک خدمت رسمی، ممکن است نوعی گسست تدریجی در سطح نگرش، احساس تعلق و رفتارهای داوطلبانه آنان شکل گیرد. از این منظر، کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی می تواند یکی از نشانه های اولیه این فرایند باشد.

بر اساس تحلیل مضمون، شش تم اصلی شامل **معنا و ماهیت رفتار شهروندی سازمانی، جلوه های رفتاری آن، محرک ها و پیش شرط های بروز رفتار شهروندی، نقش مدیریت و سبک رهبری، موانع و بازدارنده های رفتار شهروندی و پیامدهای فردی، تیمی و سازمانی آن** استخراج شد. تفسیر ارتباطی این مضامین نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی را نمی توان پدیده ای مستقل از تجربه کلی کارکنان از سازمان دانست. کارکنانی که محیط سازمانی را عادلانه، حمایتگر، محترمانه و قابل اعتماد تجربه می کنند، آمادگی بیشتری برای انجام رفتارهای فراتر از وظیفه دارند؛ در مقابل، تجربه مداوم بی عدالتی، فشار، فرسودگی، تبعیض و بی توجهی مدیریتی می تواند به تدریج این رفتارها را کاهش دهد و زمینه شکل گیری فاصله روان شناختی از سازمان را فراهم سازد.

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان نشانه ای از پیوند یا گسست کارکنان

یکی از مهم ترین استنباط های پژوهش حاضر آن است که رفتار شهروندی سازمانی را می توان فراتر از یک رفتار داوطلبانه، به عنوان **شاخصی از کیفیت رابطه کارکنان با سازمان** در نظر گرفت. هنگامی که کارکنان برای کمک به همکاران، حمایت از مشتری، حل مشکلات شعبه، تحمل فشارهای کاری و انجام فعالیتهایی فراتر از شرح شغل خود داوطلب می شوند، در واقع نوعی پیوند روان شناختی و اجتماعی با سازمان را نشان می دهند.

در مقابل، هنگامی که کارکنان به تدریج از انجام رفتارهای فراتر از وظیفه خودداری می کنند و به انجام حداقل الزامات رسمی شغل بسنده می کنند، این وضعیت می تواند بیانگر نوعی عقب نشینی روان شناختی باشد. در این شرایط، فرد ممکن است همچنان در سازمان حضور فیزیکی داشته باشد، اما از نظر عاطفی و رفتاری در حال فاصله گرفتن از آن باشد. بنابراین، کاهش OCB الزاماً به معنای ترک فوری سازمان نیست، بلکه می تواند یکی از مراحل مقدماتی فرایند ترک خدمت باشد.

این یافته از این جهت اهمیت دارد که ترک خدمت معمولاً یک رویداد ناگهانی نیست، بلکه در بسیاری از موارد نتیجه یک فرایند تدریجی است. کارکنان ممکن است ابتدا مشارکت داوطلبانه خود را کاهش دهند، سپس علاقه کمتری به همکاری با همکاران و حل مشکلات سازمان نشان دهند، پس از آن احساس تعلق و تعهد آنان کاهش یابد و در نهایت به جستجوی فرصت های شغلی جایگزین و شکل گیری قصد ترک خدمت برسند. از این منظر، کاهش رفتار شهروندی سازمانی می تواند به عنوان یکی از نشانه های رفتاری اولیه گسست کارکنان از سازمان مورد توجه قرار گیرد.

نقش عدالت و حمایت سازمانی در جلوگیری از ترک خدمت

یافته های پژوهش نشان داد که عدالت ادراک شده، حمایت سازمانی و اعتماد از مهم ترین پیش شرط های رفتار شهروندی هستند. این یافته را می توان مستقیماً در چارچوب ترک خدمت تفسیر کرد. کارکنانی که احساس می کنند تلاش های آنان دیده نمی شود، فرصت های پیشرفت به شکل عادلانه توزیع نمی شود، برخی کارکنان از امتیازات بیشتری برخوردارند یا مدیران نسبت به مشکلات آنان بی تفاوت هستند، به تدریج انگیزه خود را برای سرمایه گذاری رفتاری در سازمان از دست می دهند.

در چنین شرایطی، کاهش رفتار شهروندی می تواند نوعی واکنش به نقض انتظارات متقابل میان فرد و سازمان باشد. کارمند ممکن است به این نتیجه برسد که «وقتی سازمان بیش از حداقل تعهدات خود نسبت به من عمل نمی کند، من نیز دلیلی برای انجام رفتارهای فراتر از حداقل وظایف ندارم». این تغییر نگرش می تواند نقطه آغاز فرایند گسست روان شناختی باشد.

بنابراین، عدالت سازمانی نه تنها می تواند رفتار شهروندی را تقویت کند، بلکه به صورت غیرمستقیم می تواند از شکل گیری نگرش های منفی و تمایل به ترک خدمت نیز جلوگیری کند. در مقابل، بی عدالتی مستمر می تواند زنجیره ای از پیامدها شامل کاهش OCB، کاهش تعلق، کاهش تعهد، افزایش نارضایتی و در نهایت افزایش قصد ترک خدمت ایجاد کند.

نقش مدیریت و سبک رهبری در فرسایش یا حفظ کارکنان

یکی دیگر از یافته های مهم پژوهش، نقش تعیین کننده مدیران شعب در حفظ یا تضعیف رفتارهای شهروندی بود. مدیر حمایتگر، منصف و مشارکت جو می تواند با ایجاد اعتماد و احساس ارزشمندی، زمینه تداوم رفتارهای فراتر از نقش را فراهم کند. در مقابل، مدیریت دستوری، تبعیض آمیز، کنترل گر یا بی توجه به نیازهای کارکنان می تواند موجب عقب نشینی رفتاری آنان شود.

اهمیت این یافته در ارتباط با ترک خدمت زمانی بیشتر آشکار می شود که توجه کنیم مدیر مستقیم یکی از مهم ترین نقاط تماس روزمره کارکنان با سازمان است. حتی اگر سیاست های کلان بانک مناسب باشند، تجربه نامطلوب مداوم از مدیر شعبه می تواند برداشت کارکنان از کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، ممکن است تصمیم کارکنان برای ترک سازمان در سطحی شکل گیرد که منشأ آن تجربه روزمره آنان از مدیریت باشد.

در این چارچوب، کاهش رفتار شهروندی می تواند به عنوان یک هشدار مدیریتی تلقی شود. وقتی کارکنانی که پیش تر همکاری، کمک و مشارکت بالایی داشته اند، به تدریج به انجام حداقل وظایف رسمی روی می آورند، این تغییر رفتار می تواند نشانه ای از کاهش اعتماد یا رضایت آنان باشد و نیازمند بررسی مدیریتی باشد.

فشار کاری، فرسودگی و مسیر منتهی به ترک خدمت

یافته های پژوهش همچنین نشان داد که فشار کاری و فرسودگی از مهم ترین موانع رفتار شهروندی سازمانی هستند. این یافته در تبیین ترک خدمت اهمیت ویژه ای دارد. رفتارهای شهروندی مستلزم صرف انرژی روانی و اجتماعی هستند. هنگامی که کارکنان به دلیل حجم بالای کار، کمبود نیروی انسانی، فشار مشتریان، الزامات عملکردی و مسئولیت های مستمر دچار فرسودگی می شوند، منابع روانی لازم برای رفتارهای داوطلبانه کاهش می یابد.

در این شرایط، کارمند ممکن است ابتدا از رفتارهای فراتر از وظیفه خودداری کند، زیرا تلاش می کند انرژی محدود خود را صرف انجام وظایف رسمی کند. استمرار این وضعیت می تواند احساس خستگی، بی تفاوتی و فاصله گرفتن از سازمان را افزایش دهد. در مرحله بعد، فرد ممکن است به این نتیجه برسد که ادامه فعالیت در چنین شرایطی برای او مطلوب نیست و در نتیجه قصد ترک خدمت در وی شکل گیرد.

از این منظر، می توان چنین استدلال کرد که فرسودگی شغلی نه تنها پیامد فشار کاری است، بلکه می تواند یکی از مسیرهای انتقال فشار کاری به کاهش OCB و سپس افزایش تمایل به ترک خدمت باشد.

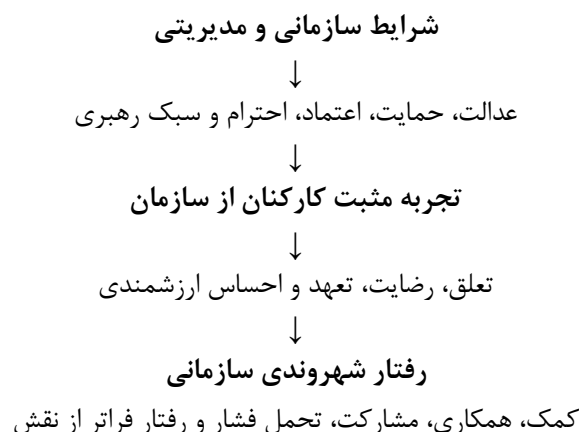
رفتار شهروندی سازمانی؛ سرمایه ای که می تواند از ترک خدمت جلوگیری کند

در مقابل، زمانی که کارکنان رفتارهای شهروندی بالایی دارند، روابط همکارانه، حمایت اجتماعی و انسجام تیمی تقویت می شود. چنین محیطی می تواند احساس تعلق و رضایت کارکنان را افزایش دهد و به کاهش تمایل آنان به ترک سازمان کمک کند.

در شعب بانک، کمک متقابل کارکنان، انتقال تجربه، حمایت از همکاران در شرایط فشار و همکاری برای حل مشکلات مشتریان می تواند محیط کاری مطلوب تری ایجاد کند. این محیط به نوبه خود می تواند منابع اجتماعی و روانی لازم برای مقابله با فشارهای شغلی را فراهم کند.

بنابراین، رابطه میان OCB و ترک خدمت را نمی توان صرفاً یک رابطه مستقیم و ساده دانست. بلکه می توان آن را بخشی از یک فرایند تعاملی دانست که در آن کیفیت محیط کاری بر رفتار شهروندی اثر می گذارد و رفتار شهروندی نیز از طریق تقویت روابط، تعلق، اعتماد و انسجام می تواند بر ماندگاری کارکنان اثرگذار باشد.

برآیند یافته های پژوهش را می توان در قالب یک فرایند مفهومی تبیین کرد:



18 September 2026 - TBILISI GEORGIA

↓
تقویت روابط و سرمایه اجتماعی سازمان
↓
کاهش گسست روان شناختی و تقویت ماندگاری کارکنان

در سوی دیگر:

بی عدالتی، فشار، فرسودگی، بی اعتمادی و مدیریت نامناسب
↓
کاهش تعلق و رضایت
↓
کاهش رفتارهای شهروندی
↓
عقب نشینی روان شناختی و انجام حداقل وظایف
↓
افزایش فاصله از سازمان
↓
شکل گیری قصد ترک خدمت
↓
ترک خدمت

این مدل نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی را می توان یکی از متغیرهای مهم در فهم فرایند ترک خدمت کارکنان دانست؛ با این ملاحظه که در پژوهش کیفی حاضر، این رابطه به عنوان رابطه تفسیری و تجربه شده از سوی مشارکت کنندگان مطرح است و برای اثبات رابطه علی مستقیم، نیاز به آزمون های کمی و طولی خواهد بود.

در مجموع، پژوهش حاضر نشان داد که ترک خدمت کارکنان را نمی توان صرفاً نتیجه عوامل اقتصادی، حقوق و مزایا یا فرصت های شغلی بیرونی دانست. بخشی از این فرایند در درون رابطه روزمره کارکنان با سازمان شکل می گیرد و خود را ابتدا در تغییر نگرش ها و رفتارهای آنان نشان می دهد. رفتار شهروندی سازمانی یکی از مهم ترین عرصه هایی است که این تغییرات می تواند در آن آشکار شود.

کارکنانی که احساس عدالت، حمایت، احترام و تعلق می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا فراتر از وظایف رسمی خود رفتار کنند. این رفتارهای فراتر از نقش نه تنها به عملکرد سازمان کمک می کند، بلکه نشان دهنده پیوند روانی و اجتماعی فرد با سازمان نیز هست. در مقابل، تداوم بی عدالتی، فشار کاری، فرسودگی، بی اعتمادی و ضعف مدیریتی می تواند این پیوند را تضعیف کند و کارکنان را از «عضو فعال سازمان» به «انجام دهنده حداقل وظایف» تبدیل کند.

از این منظر، کاهش رفتار شهروندی سازمانی را می توان یکی از علائم هشداردهنده پیش از ترک خدمت دانست؛ نه به این معنا که هر کارمندی که OCB او کاهش می یابد الزاماً سازمان را ترک خواهد کرد، بلکه به این معنا که کاهش مستمر رفتارهای داوطلبانه می تواند نشانه ای از کاهش تعلق، تعهد و سرمایه روان شناختی فرد نسبت به سازمان باشد.

بنابراین، مدیریت منابع انسانی بانک صادرات ایران برای پیشگیری از ترک خدمت نباید صرفاً زمانی وارد عمل شود که کارکنان استعفا داده یا درخواست انتقال کرده اند. لازم است پیش از رسیدن به این مرحله، تغییرات رفتاری کارکنان شناسایی شود. کاهش همکاری داوطلبانه، کاهش مشارکت، بی میلی به کمک به همکاران، کاهش مشارکت در فعالیتهای جمعی و محدود شدن رفتار کارکنان به حداقل وظایف رسمی می تواند به عنوان علائم اولیه گسست سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

بر این اساس، مدیریت بانک می تواند به جای برخورد صرفاً واکنشی با ترک خدمت، به سمت مدیریت پیشگیرانه ماندگاری کارکنان حرکت کند. ایجاد عدالت، حمایت مدیریتی، کاهش فشارهای فرساینده، تقویت امنیت روانی، قدردانی از تلاش های فراتر از وظیفه و بهبود کیفیت رابطه مدیر و کارکنان، نه تنها رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می کند، بلکه می تواند از شکل گیری فرایند تدریجی گسست و ترک خدمت نیز جلوگیری کند.

در نهایت، دستاورد اصلی پژوهش حاضر آن است که رفتار شهروندی سازمانی را می توان یکی از سرمایه های نامرئی ماندگاری کارکنان و در عین حال یکی از حساس ترین شاخص های هشداردهنده گسست سازمانی دانست. سازمانی که بتواند رفتارهای شهروندی کارکنان خود را حفظ کند، در واقع بخشی از پیوند روانی و اجتماعی آنان با سازمان را حفظ کرده است؛ اما سازمانی که شاهد فرسایش مستمر این رفتارهاست، باید آن را نه صرفاً کاهش همکاری، بلکه احتمالی جدی از کاهش تعلق و افزایش فاصله کارکنان از سازمان تلقی کند.

در نتیجه، مسئله اصلی برای بانک صرفاً این نیست که «چگونه کارکنان را از ترک سازمان بازداریم»، بلکه این است که «چگونه محیطی ایجاد کنیم که کارکنان بخواهند در آن بمانند، احساس تعلق کنند و همچنان مایل باشند فراتر از وظایف رسمی خود برای سازمان و مشتریان تلاش کنند». «این تغییر نگاه، ترک خدمت را از یک پیامد ناگهانی به یک فرایند قابل شناسایی و تا حدی قابل پیشگیری تبدیل می کند.

بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران و سیاست گذاران منابع انسانی بانک صادرات ایران و سایر بانک های مشابه ارائه می شود:

۱. تقویت عدالت سازمانی در شعب

از آنجا که عدالت ادراک شده یکی از مهم ترین پیش شرط های رفتار شهروندی سازمانی است، پیشنهاد می شود بانک در سه سطح عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی اقدام کند:

- توزیع منصفانه حجم کار میان کارکنان؛
- شفاف سازی معیارهای ارزیابی عملکرد؛
- پرهیز از تبعیض در تخصیص پاداش ها و فرصت ها؛
- توضیح دلایل تصمیم های مدیریتی به کارکنان؛
- رفتار محترمانه و بدون تبعیض مدیران با تمام اعضای شعبه.

۲. آموزش مدیران شعب در زمینه رهبری حمایتگر

مدیران شعب نقش کلیدی در شکل گیری OCB دارند. بنابراین، پیشنهاد می شود دوره های آموزشی ویژه ای برای مدیران در زمینه های زیر طراحی شود:

- رهبری مشارکتی؛
- مدیریت تعارض؛
- ارتباط مؤثر با کارکنان؛
- بازخورد سازنده؛
- قدردانی از رفتارهای داوطلبانه؛
- حمایت روانی از کارکنان در شرایط فشار.

۳. طراحی نظام قدردانی از رفتارهای فراتر از نقش

رفتار شهروندی اگر دیده و قدردانی نشود، به تدریج کاهش می یابد. بنابراین، پیشنهاد می شود بانک نظامی رسمی یا نیمه رسمی برای شناسایی و قدردانی از رفتارهای شهروندی ایجاد کند. این نظام نباید رفتار شهروندی را به اجبار تبدیل کند، بلکه باید قدردانی عادلانه و نمادین از تلاش های داوطلبانه کارکنان را ممکن سازد.

نمونه اقدامات:

- معرفی کارکنان همکاری جو در جلسات داخلی؛
- اعطای تقدیرنامه های غیرمالی؛
- لحاظ کردن رفتارهای شهروندی در ارزیابی توسعه ای، نه صرفاً تنبیهی؛
- ثبت مصادیق مثبت همکاری و خدمت رسانی در پرونده عملکردی کارکنان.

۴. مدیریت فشار کاری و پیشگیری از فرسودگی

از آنجا که فشار و فرسودگی از موانع اصلی OCB هستند، پیشنهاد می شود بانک اقدامات زیر را انجام دهد:

- بازنگری در حجم وظایف کارکنان شعب پرتراфик؛
- تأمین نیروی پشتیبان در دوره های اوج کاری؛
- طراحی زمان های استراحت مؤثر؛
- ارزیابی دوره ای فرسودگی شغلی؛
- ارائه خدمات مشاوره شغلی و روان شناختی؛
- جلوگیری از تبدیل اضافه کاری های مستمر به هنجار سازمانی.

۵. تقویت سرمایه اجتماعی درون شعبه ای

رفتار شهروندی در بستر روابط سالم و اعتماد آمیز شکل می گیرد. بنابراین، پیشنهاد می شود بانک برای تقویت سرمایه اجتماعی کارکنان اقدام کند:

- برگزاری جلسات منظم گفت و گوی درون شعبه ای؛
- تشویق یادگیری همکارانه؛

- ایجاد سازوکار حل تعارض در سطح شعبه؛
- استفاده از کارکنان باتجربه به عنوان مربی داخلی؛
- تقویت حس تیمی و همسرنوشتی در شعب.

۶. ارتقای امنیت روانی کارکنان

کارکنان زمانی رفتارهای داوطلبانه و خلاقانه بروز می دهند که از سرزنش و تنبیه غیرمنصفانه نترسند. بنابراین، پیشنهاد می شود:

- فضای گفت و گوی آزاد در شعب ایجاد شود؛
- اشتباهات کاری صرفاً با رویکرد تنبیهی تحلیل نشود؛
- کارکنان بتوانند مسائل و نگرانی های خود را بدون ترس مطرح کنند؛
- مدیران از فرهنگ سرزنش به سمت فرهنگ یادگیری حرکت کنند.

۷. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد

اگر نظام ارزیابی عملکرد صرفاً بر شاخص های کمی، فروش، جذب منابع یا سرعت انجام کار تمرکز کند، ممکن است رفتارهای شهروندی نادیده گرفته شوند. پیشنهاد می شود شاخص هایی مانند همکاری، مسئولیت پذیری، حمایت از همکاران، اخلاق حرفه ای و کیفیت تعامل با مشتری نیز در ارزیابی های توسعه ای مورد توجه قرار گیرد.

برای توسعه دانش نظری و تجربی درباره رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بانکداری، پیشنهادهای زیر برای پژوهش های آینده ارائه می شود:

۱. انجام پژوهش های مقایسه ای میان بانک ها

پیشنهاد می شود پژوهش های آینده رفتار شهروندی سازمانی را در چند بانک دولتی، خصوصی و نیمه دولتی مقایسه کنند تا مشخص شود تفاوت های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی چگونه بر شکل گیری OCB اثر می گذارند.

۲. بررسی رابطه OCB با ترک خدمت

با توجه به ارتباط احتمالی میان رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت، پیشنهاد می شود پژوهش های آینده رابطه میان OCB و قصد ترک خدمت کارکنان بانک را بررسی کنند. کاهش رفتار شهروندی می تواند یکی از نشانه های اولیه گسست روان شناختی کارکنان از سازمان باشد.

۳. طراحی مدل کمی بر اساس یافته های کیفی

پیشنهاد می شود بر پایه مضامین استخراج شده در این پژوهش، یک مدل مفهومی تدوین و سپس با استفاده از روش های کمی، مانند مدل سازی معادلات ساختاری، آزمون شود. این کار می تواند قابلیت تعمیم آماری یافته ها را افزایش دهد.

۴. مطالعه نقش سبک های رهبری مختلف

پژوهش های آینده می توانند تأثیر سبک های رهبری تحول آفرین، خدمتگزار، اخلاقی و اصیل را بر رفتار شهروندی سازمانی در بانک ها بررسی کنند.

۵. بررسی نقش فرسودگی شغلی به عنوان متغیر میانجی

با توجه به یافته های پژوهش، فرسودگی شغلی می تواند میان فشار کاری و کاهش OCB نقش میانجی داشته باشد. بنابراین، بررسی تجربی این رابطه می تواند به غنای ادبیات کمک کند.

۶. توجه به تفاوت های نسلی و شغلی

پیشنهاد می شود پژوهش های آینده بررسی کنند که آیا کارکنان جوان تر، کارکنان باتجربه، کارکنان رسمی، قراردادی یا پیمانی رفتار شهروندی سازمانی را به شیوه های متفاوتی تجربه می کنند یا خیر.

۷. مطالعه طولی رفتار شهروندی سازمانی

پژوهش های مقطعی نمی توانند تغییرات رفتار شهروندی در طول زمان را به خوبی نشان دهند. بنابراین، مطالعات طولی می توانند مشخص کنند که OCB چگونه در اثر تغییر مدیر، فشارهای کاری، اصلاح ساختارها یا بحران های سازمانی افزایش یا کاهش می یابد.

مانند هر پژوهش کیفی، پژوهش حاضر نیز با محدودیت هایی همراه بوده است که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد.

۱. محدودیت در تعمیم آماری

این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس مصاحبه با مشارکت کنندگان منتخب انجام شده است. بنابراین، هدف آن تعمیم آماری به کل کارکنان بانک صادرات یا سایر بانک ها نیست، بلکه ارائه فهمی عمیق و زمینه مند از تجربه کارکنان است. با این حال، یافته ها می توانند از نظر تحلیلی برای سازمان های خدماتی مشابه قابل استفاده باشند.

۲. محدودیت زمینه پژوهش

داده های پژوهش در بستر شعب بانک صادرات ایران گردآوری شده اند. ویژگی های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی این بانک ممکن است با سایر بانک ها یا سازمان های خدماتی متفاوت باشد. بنابراین، استفاده از یافته ها در سایر زمینه ها باید با احتیاط و توجه به تفاوت های سازمانی انجام شود.

۳. حساسیت موضوع و احتمال خودسانسوری

رفتارهای سازمانی، ادراک عدالت، سبک مدیریت و فشارهای کاری موضوعاتی حساس هستند. ممکن است برخی مشارکت کنندگان به دلیل نگرانی از پیامدهای احتمالی، بخشی از تجربه های خود را با احتیاط بیان کرده باشند. هرچند تلاش شده است با رعایت محرمانگی و ایجاد فضای اعتماد، این محدودیت کاهش یابد.

۴. وابستگی تحلیل به تفسیر پژوهشگر

در پژوهش های کیفی، تحلیل داده ها به تفسیر پژوهشگر وابسته است. اگرچه استفاده از فرایند نظام مند تحلیل مضمون، بازبینی کدها و معیارهای اعتباربخشی می تواند دقت تحلیل را افزایش دهد، اما امکان وجود تفسیرهای جایگزین همواره وجود دارد.

۵. محدودیت زمانی و مقطعی بودن داده ها

رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در طول زمان و تحت تأثیر تغییرات مدیریتی، فشارهای اقتصادی، تحولات سازمانی یا شرایط محیطی تغییر کند. از آنجا که داده های پژوهش در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده اند، امکان بررسی پویایی های زمانی OCB محدود بوده است.

یافته های پژوهش حاضر می تواند به توسعه نظری ادبیات رفتار شهروندی سازمانی در چند سطح کمک کند.

نخست، پژوهش نشان داد که OCB در زمینه بانکداری ایرانی، ماهیتی زمینه مند دارد و نمی توان آن را صرفاً بر اساس مدل های عمومی و جهانی تبیین کرد. اگرچه مفاهیمی مانند عدالت، حمایت، رهبری و تعهد در ادبیات بین المللی نیز مطرح هستند، اما نحوه تجربه و تفسیر آن ها در بستر شعب بانکی ایران ویژگی های خاص خود را دارد.

دوم، پژوهش حاضر نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی به شدت با کیفیت رابطه مدیر و کارکنان پیوند دارد. این یافته می تواند ادبیات OCB را از تمرکز صرف بر ویژگی های فردی به سمت تحلیل رابطه ای و مدیریتی گسترش دهد.

سوم، نتایج پژوهش نشان داد که فشار کاری و فرسودگی می توانند به عنوان متغیرهای زمینه ای مهم، ظرفیت کارکنان برای رفتارهای فراتر از نقش را کاهش دهند. بنابراین، مطالعات آینده باید OCB را نه فقط به عنوان پیامد رضایت یا تعهد، بلکه به عنوان رفتاری وابسته به انرژی روانی و منابع شغلی کارکنان تحلیل کنند.

چهارم، پژوهش حاضر نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در بانک ها کارکردی فراتر از بهبود روابط داخلی دارد و مستقیماً بر کیفیت خدمات، تجربه مشتری و اعتبار سازمان اثر می گذارد. بنابراین، OCB در سازمان های خدماتی باید به عنوان بخشی از زنجیره خلق ارزش سازمانی تحلیل شود.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش حاضر این پیام مهم را برای مدیران بانکی دارد که رفتار شهروندی سازمانی را نمی توان با بخشنامه، الزام یا فشار ایجاد کرد. این رفتار زمانی شکل می گیرد که کارکنان در محیطی عادلانه، حمایتگر، محترمانه و قابل اعتماد فعالیت کنند. بنابراین، توسعه OCB مستلزم اصلاح هم زمان فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نظام ارزیابی، مدیریت فشار کاری و روابط درون شعبه ای است.

اگر بانک بخواهد رفتار شهروندی سازمانی را به صورت پایدار افزایش دهد، باید به جای تمرکز صرف بر «درخواست همکاری بیشتر از کارکنان»، به این پرسش پاسخ دهد که «چه شرایطی باعث می شود کارکنان داوطلبانه، مسئولانه و فراتر از وظیفه رفتار کنند؟» پاسخ این پژوهش روشن است: عدالت، حمایت، احترام، اعتماد، تعلق، قدردانی و مدیریت انسانی.

در مجموع، پژوهش حاضر نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک صادرات ایران، نوعی رفتار داوطلبانه اما عمیقاً وابسته به زمینه است. این رفتار از یک سو ریشه در ویژگی ها و معناهای فردی کارکنان دارد و از سوی دیگر، تحت تأثیر ساختارهای سازمانی، سبک رهبری، عدالت، حمایت و فشارهای کاری قرار می گیرد. بنابراین، OCB را باید پدیده ای چندسطحی دانست که در تقاطع فرد، تیم و سازمان شکل می گیرد.

این پژوهش نشان داد که کارکنان زمانی فراتر از وظایف رسمی خود عمل می کنند که احساس کنند سازمان و مدیران نیز فراتر از حداقل تعهدات رسمی با آنان رفتار می کنند. به بیان دیگر، رفتار شهروندی سازمانی پاسخی اخلاقی، عاطفی و رفتاری به کیفیت تجربه کارکنان از سازمان است. اگر این تجربه مبتنی بر احترام، انصاف، حمایت و تعلق باشد، کارکنان آمادگی بیشتری برای کمک، همکاری، تحمل فشار و حفظ کیفیت خدمت خواهند داشت. اما اگر تجربه آنان با بی عدالتی، فرسودگی، بی اعتمادی و نادیده گرفته شدن همراه باشد، رفتارهای شهروندی به تدریج کاهش می یابد و زمینه ساز ترک خدمت و ترک سازمان خواهد شد.

از این رو، توسعه رفتار شهروندی سازمانی در بانک صادرات ایران نیازمند نگاهی فراتر از آموزش های فردی یا توصیه های اخلاقی است. این رفتار باید به عنوان بخشی از نظام مدیریت سرمایه انسانی دیده شود. سازمان باید شرایطی فراهم کند که کارکنان بتوانند رفتارهای شهروندی را بدون احساس اجبار، فرسودگی یا بهره کشی بروز دهند. چنین رویکردی می تواند به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، تقویت سرمایه اجتماعی، کاهش تعارض، ارتقای بهره وری و افزایش پایداری سازمانی منجر شود.

بنابراین، دستاورد اصلی پژوهش حاضر آن است که رفتار شهروندی سازمانی را نه به عنوان یک رفتار حاشیه ای، بلکه به عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی خلق ارزش در بانک ها معرفی می کند. در محیط رقابتی و پرچالش صنعت بانکداری، سازمان هایی موفق تر خواهند بود که بتوانند علاوه بر مدیریت رسمی عملکرد، سرمایه های نامرئی و داوطلبانه کارکنان خود را نیز شناسایی، حفظ و تقویت کنند. رفتار شهروندی سازمانی یکی از همین سرمایه های نامرئی است؛ سرمایه ای که اگرچه در شرح شغل رسمی نوشته نمی شود، اما در عمل می تواند تفاوت میان یک سازمان صرفاً وظیفه محور و یک سازمان پویا، انسانی و خدمت محور را رقم بزند.

منابع

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.

- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017).** One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012).** When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>.
- Kristof, A. L. (1996).** Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005).** Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014).** The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001).** Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001).** Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977).** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.
- Mobley, W. H. (1977).** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982).** *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Price, J. L. (1977).** *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005).** Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003).** A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2).
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994).** Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>.