SJPP
Shenakht Journal of Psychology & Psychiatry
No.2/ 2026;13(2):203-226
DOI: 10.22034/13.2.203
https://shenakht.muk.ac.ir/

Review Article

Antecedents and Consequences of Human Resource Turnover in Public Sector Organizations: A Scoping Review and Qualitative Meta-Synthesis

Tayebeh Hosseini[1], Masoud Bastami[2*], Saman Sheikh Esmaili[3]

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Ph.D., Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
3. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Article History:

Received: December 29, 2025
Revised: June 2, 2026
Accepted: June 22, 2026

***Corresponding Author:** Masoud Bastami, Ph.D., Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

E-mail: mbastami5@gmail.com

Abstract

Background and Aim: Employee turnover constitutes a critical and multifaceted challenge in public sector organizations, with significant implications for workforce stability, organizational productivity, employee psychological well-being, and the quality of public service delivery. This phenomenon arises not solely from individual or organizational factors, but from the interaction of institutional, regulatory, and managerial structures within the public sector, alongside employees' lived experiences. This study aimed to identify and synthesize the antecedents and consequences of human resource turnover in Iranian public organizations through a scoping review and qualitative meta-synthesis.

Materials and Methods: In accordance with the PRISMA 2020 guidelines, this study systematically reviewed qualitative and mixed-methods research published between 2015 and 2025. Relevant studies were retrieved from international and Persian-language databases. Following a structured screening and quality appraisal process, data were extracted and analyzed using thematic analysis and qualitative meta-synthesis.

Results: The results indicate that the antecedents of employee turnover can be classified into five main dimensions, namely structural and institutional factors; human resource management policies and practices; leadership style and organizational culture; job-related and workplace conditions; as well as individual and psychological factors. The consequences of turnover were observed at both individual and organizational levels, particularly affecting job satisfaction, organizational commitment, motivation, productivity, and the quality of public services.

Conclusion: Effective management of human resource turnover requires a strategic, transparent, and competency-based approach. Such an approach can enhance employee psychological well-being, promote organizational sustainability, and improve overall productivity in public sector organizations.

Keywords: Antecedents, Consequences, Human resource turnover, Public organizations, Qualitative meta-synthesis, Scoping review

Please cite this article as follows: Hosseini T, Bastami M, Sheikh Esmaili S. Antecedents and Consequences of Human Resource Turnover in Public Sector Organizations: A Scoping Review and Qualitative Meta-Synthesis. SJPP. 2026;13(2):203-226.

Copyright © 2026 The Author(s). Published by Kurdistan University of Medical Sciences. All rights reserved by the authors. This is an open-access article that may be read, downloaded, copied, distributed, printed, searched, and linked to the full text for lawful purposes, provided that the original authors and source are properly acknowledged.

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

SJPP
دوماهنامه علمی پژوهشی روانشناسی و روانپزشکی شناخت
دوره ۱۳، شماره ۲، خرداد و تیر ۱۴۰۵، صفحات: ۲۰۳-۲۲۶
DOI: 10.22034/13.2.203
https://sjku.muk.ac.ir

مقاله مروری

پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: یک مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی

طیبه حسینی[۱]، مسعود بسطامی[۲*]، سامان شیخ اسمعیلی[۳]

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲. دکترای تخصصی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

چکیده

زمینه و هدف: جابه‌جایی منابع انسانی یکی از پدیده‌های مهم و چالش‌برانگیز در سازمان‌های دولتی است که پیامدهای قابل‌توجهی برای ثبات نیروی کار، بهره‌وری سازمانی، سلامت روان کارکنان و کیفیت ارائه خدمات عمومی دارد. این پدیده صرفاً ناشی از عوامل فردی یا سازمانی نیست، بلکه در بسترهای نهادی، قانونی و مدیریتی بخش عمومی و در تعامل با تجربه‌های روان‌شناختی کارکنان شکل می‌گیرد. هدفِ این مطالعه شناسایی و یکپارچه‌سازی پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از رویکرد مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی است.

مواد و روش‌ها: پژوهش براساس دستورالعمل‌های PRISMA 2020 انجام شد و مطالعات کیفی و آمیخته منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ از پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی و فارسی شناسایی و بررسی شدند. پس از غربالگری نظام‌مند، ارزیابی کیفیت و استخراج داده‌ها، تحلیل مضمون و فراترکیب کیفی انجام گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در پنج بعد اصلی شامل عوامل ساختاری و نهادی، سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی، عوامل شغلی و محیط کار، و عوامل فردی و روان‌شناختی قابل‌طبقه‌بندی هستند. همچنین، پسایندهای جابه‌جایی در دو سطح فردی و سازمانی شناسایی شد که مهم‌ترین آن‌ها تغییر در رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، بهره‌وری و کیفیت خدمات عمومی است.

نتیجه‌گیری: درمجموع، مدیریت اثربخش جابه‌جایی منابع انسانی مستلزم رویکردی راهبردی، شفاف و مبتنی‌بر شایستگی است که می‌تواند ضمن ارتقای بهره‌وری، به بهبود سلامت روان و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان و پایداری سازمان‌های دولتی منجر شود.

واژگان کلیدی: جابه‌جایی منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، پیشایندها، پسایندها، مرور دامنه‌ای، فراترکیب کیفی

تاریخچه مقاله:
دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸
ویرایش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۲
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی کردستان محفوظ است.

*نویسنده مسئول: مسعود بسطامی، دکترای تخصصی،گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

ایمیل:
mbastami5@gmail.com

استناد: حسینی، طیبه؛ بسطامی، مسعود؛ شیخ اسمعیلی، سامان. پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: یک مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی. دوماهنامه علمی پژوهشی روانشناسی و روانپزشکی شناخت، خرداد و تیر ۱۴۰۵؛۱۳(۲):۲۰۳-۲۲۶.

مقدمه

جابه‌جایی منابع انسانی یکی از پیچیده‌ترین و در عین حال اثرگذارترین پدیده‌ها در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. این فرایند چندبعدی، تحت‌تأثیر ترکیبی از عوامل ساختاری، مدیریتی، فردی، فرهنگی و نهادی شکل می‌گیرد و ماهیت آن می‌تواند از جابه‌جایی برنامه‌ریزی‌شده و شایستگی‌محور تا جابه‌جایی واکنشی و سیاسی متغیر باشد (Lotfiyan et al., 2025; Zeraatkar et al., 2021). اهمیت این موضوع از آن جهت است که کیفیت مدیریت جابه‌جایی منابع انسانی نه‌تنها بر بهره‌وری و کارآیی سازمان اثر می‌گذارد، بلکه بر توسعهٔ حرفه‌ای، رضایت شغلی و تعهد کارکنان نیز تأثیر مستقیم دارد.

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

باوجود آنکه جابه‌جایی منابع انسانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی رخ می‌دهد، ماهیت و منطق حاکم بر آن در این دو بخش متفاوت است. در بخش خصوصی، تصمیمات مرتبط با جابه‌جایی کارکنان عمدتاً با هدف ارتقای بهره‌وری، توسعه استعدادها، بهبود عملکرد و افزایش مزیت رقابتی اتخاذ می‌شوند و مدیران از انعطاف بیشتری در طراحی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی برخوردارند. درمقابل، جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌های دولتی تحت‌تأثیر الزامات قانونی، ساختارهای بوروکراتیک، قواعد استخدامی، ملاحظات سیاسی و الزامات پاسخگویی عمومی قرار دارد که دامنه اختیار مدیران را محدود می‌سازد (Holcman, 2007; Knies et al., 2022). ازاین‌رو، پیامدهای جابه‌جایی منابع انسانی در بخش دولتی صرفاً به سطح سازمان محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند بر کیفیت خدمات عمومی، کارآمدی نظام اداری و اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی نیز اثرگذار باشد. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیازمند بررسی مستقل و متناسب با اقتضائات نهادی این بخش هستند (Knies et al., 2022).

در سازمان‌های دولتی ایران، ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و پیچیده همراه با ضعف شفافیت و فقدان شایسته‌سالاری، فرایندهای جابه‌جایی را کند و غیرشفاف می‌سازد و انگیزه کارکنان برای توسعه مسیر شغلی را کاهش می‌دهد (Naghian et al., 2024؛ مصطفی، ۱۴۰۴). افزون‌براین، سبک‌های رهبری متمرکز و آمرانه، فقدان حمایت مدیریتی و ارزیابی‌های عملکرد ناکارآمد، اعتماد کارکنان را کاهش داده و فرصت‌های رشد حرفه‌ای را محدود می‌کنند (Lotfiyan et al., 2025; Zeraatkar et al., 2021).

از منظر روان‌شناسی سازمانی، جابه‌جایی منابع انسانی صرفاً یک تصمیم اداری یا ساختاری تلقی نمی‌شود، بلکه تجربه‌ای روان‌شناختی برای کارکنان است که می‌تواند سلامت روان، احساس امنیت، هویت شغلی و بهزیستی آنان را تحت‌تأثیر قرار دهد (Ashforth, 2000). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد جابه‌جایی‌های غیرشفاف و تحمیلی با افزایش استرس شغلی، فشار روانی، فرسودگی شغلی و کاهش رضایت شغلی همراه هستند، درحالی‌که جابه‌جایی‌های مبتنی‌بر شایستگی و همراه با حمایت مدیریتی می‌توانند باعث ارتقای بهزیستی روان‌شناختی، تعادل کار–زندگی و احساس امنیت روانی کارکنان شوند (Maslach et al., 2016).

عوامل فردی و انگیزشی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در جابه‌جایی منابع انسانی دارند. کاهش رضایت و انگیزش شغلی، فشار کاری، فرسودگی و ناهماهنگی فرد–شغل از مهم‌ترین محرک‌های جابه‌جایی واکنشی هستند، درحالی‌که فرصت‌های یادگیری، توسعهٔ مهارت‌ها و تناسب شغلی، انگیزه و تعلق سازمانی کارکنان را تقویت می‌کنند (Ghanbary Vanani et al., 2022). علاوه‌براین، بستر نهادی و محیطی شامل تغییرات سیاسی، الزامات نظارتی، تفاوت‌های مزدی و شرایط جغرافیایی، می‌تواند فرایند جابه‌جایی را تحت‌تأثیر قرار داده و پیامدهای دووجهی در سطح فردی و سازمانی ایجاد کند (Aghaz et al., 2017; Zamanzadeh et al., 2020).

اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر جابه‌جایی، نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند، شواهد موجود نشان می‌دهد این مطالعات عمدتاً بر ابعاد منفرد مدیریت منابع انسانی متمرکز بوده و در بسیاری از موارد فاقد چهارچوبی یکپارچه برای تبیین هم‌زمان پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی هستند (Knies et al., 2024). افزون‌براین، بخش قابل‌توجهی از مطالعات موجود در بسترهای سازمانی خاص انجام شده و یافته‌های آنها ماهیتی زمینه‌محور دارد؛ ازاین‌رو، نیاز به تلفیق و سنتز نظام‌مند شواهد به‌منظور دستیابی به درکی جامع از این پدیده احساس می‌شود (Truss et al., 2012). ازسوی‌دیگر، سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی همچون محدودیت در جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، ضعف نظام جانشین‌پروری، محدودیت فرصت‌های ارتقای شغلی و افزایش انتظارات شهروندان نسبت به کیفیت خدمات عمومی مواجه‌اند (Perry et al., 2010; Rainey, 2020). در چنین شرایطی، شناسایی نظام‌مند عوامل شکل‌دهنده جابه‌جایی منابع انسانی و پیامدهای آن می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های اثربخش‌تر در حوزه مدیریت سرمایه انسانی فراهم سازد. بنابراین، فقدان یک چهارچوب تلفیقی مبتنی‌بر شواهد، ضرورت انجام مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی حاضر را برای تجمیع و یکپارچه‌سازی دانش موجود آشکار می‌سازد.

با توجه به اهمیت و پیچیدگی این موضوع، درک پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی ضروری است. تحلیل این عوامل و پیامدها می‌تواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌های مدیریتی هدفمند، ارتقای بهره‌وری سازمانی و توسعه مسیر حرفه‌ای کارکنان شود. بر این اساس، این مطالعه با استفاده از مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی، به بررسی پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد و مدلی مفهومی برای تبیین پیامدهای دووجهی این پدیده ارائه می‌کند. در این راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی انجام شد. مرور دامنه‌ای برای شناسایی و دسته‌بندی نظام‌مند مطالعات موجود و فراترکیب کیفی برای تلفیق و تفسیر عمیق یافته‌های آن‌ها به‌کار گرفته شد تا تصویری جامع از پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه شود.

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

روش کار

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد مرور دامنه‌ای و با تمرکز بر مطالعات کیفی انجام شد و هدف آن شناسایی و تلفیق نظام‌مند پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود. به‌منظور گزارش‌دهی شفاف مراحل پژوهش، از دستورالعمل PRISMA 2020 (Moher et al., 2010) استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها بر پایه روش توماس و هاردن (Thomas et al., 2008) و با بهره‌گیری از تحلیل مضمون صورت گرفت. این رویکرد تحلیلی شامل کدگذاری دقیق داده‌ها، شکل‌دهی مضامین توصیفی و در نهایت استخراج مضامین تحلیلی است و امکان ارائهٔ برداشتی عمیق و چندلایه از یافته‌های مطالعات کیفی مرتبط با جابه‌جایی منابع انسانی را فراهم می‌سازد.

طرح پژوهش

این مطالعه یک پژوهش کیفی ثانویه از نوع فراترکیب است که با هدف تلفیق و تفسیر یافته‌های پژوهش‌های کیفی پیشین در حوزهٔ جابه‌جایی، انتقال و تحرک شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام شد. استفاده از این رویکرد امکان شناسایی الگوهای مشترک، زمینه‌های اثرگذار و پیامدهای فردی و سازمانی جابه‌جایی منابع انسانی را فراهم می‌کند. این پژوهش از یک طراحی دومرحله‌ای بهره گرفته است که در آن، مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی به‌صورت مکمل به‌کار گرفته شده‌اند. در مرحلهٔ نخست، مرور دامنه‌ای با هدف شناسایی، نقشه‌برداری و دسته‌بندی نظام‌مند تمامی مطالعات کیفی مرتبط با جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شد. این مرحله شامل تعیین سؤال پژوهش، جست‌وجوی نظام‌مند منابع، اعمال معیارهای ورود و خروج، غربالگری مطالعات و استخراج ویژگی‌های مطالعات منتخب بود. در مرحلهٔ دوم، مطالعات کیفی شناسایی‌شده در مرور دامنه‌ای وارد فراترکیب کیفی شدند تا ازطریق تحلیل و تلفیق یافته‌های آنها، مضامین مشترک، الگوهای مفهومی و چهارچوبی یکپارچه از پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی استخراج شود. بنابراین، مرور دامنه‌ای نقش شناسایی و سازمان‌دهی شواهد را بر عهده داشت، درحالی‌که فراترکیب کیفی برای تفسیر، ادغام و تولید دانش مفهومی جدید مورد استفاده قرار گرفت.

راهبرد جست‌وجو

فرایند جست‌وجوی مطالعات در بازهٔ زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ (۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵) انجام شد. برای دستیابی به منابع معتبر، پایگاه‌های بین‌المللیِ Web of Science، Scopus و PubMed و همچنین پایگاه‌های فارسیِ SID، Magiran و IranDoc مورد بررسی قرار گرفتند. طراحی راهبرد جست‌وجو با همکاری کتابدار متخصص صورت گرفت تا پوشش مناسبی از مطالعات مرتبط حاصل شود. جست‌وجو براساس ترکیب کلیدواژه‌ها و عملگرهای بولی مرتبط با جابه‌جایی منابع انسانی، کارکنان بخش دولتی و روش‌های پژوهش کیفی انجام شد و انواع مطالعات کیفی ازجمله مصاحبه، گروه کانونی، مطالعه موردی، تحلیل مضمون و نظریه‌بنیاد را در بر گرفت. جست‌وجو در پایگاه‌های منتخب به دو زبان فارسی و انگلیسی انجام شد. در بخش انگلیسی، کلیدواژه‌های مرتبط با جامعه مورد مطالعه (سازمان‌های دولتی)، پدیده مورد بررسی (جابه‌جایی و تحرک منابع انسانی) و نوع مطالعه (پژوهش‌های کیفی) با استفاده از عملگر بولی AND با یکدیگر ترکیب شدند و مترادف‌های هر مفهوم با عملگر OR به هم متصل گردیدند. در بخش فارسی نیز معادل‌های کلیدواژه‌هایی نظیر «جابه‌جایی منابع انسانی»، «انتقال کارکنان»، «چرخش شغلی»، «تحرک شغلی»، «سازمان‌های دولتی»، «بخش عمومی» و «مطالعه کیفی» مورد استفاده قرار گرفت. محدودیت جست‌وجو شامل بازهٔ زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵، مطالعات منتشرشده به زبان فارسی و انگلیسی و پژوهش‌های کیفی یا دارای یافته‌های کیفی بود. همچنین مطالعات کمّی، مقالات مروری، یادداشت‌های علمی، گزارش‌های غیرپژوهشی و مطالعات فاقد ارتباط مستقیم با جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از فرایند بررسی کنار گذاشته شدند.

ترکیب کلیدواژه‌ها و عملگرهای بولینِ استفاده‌شده به‌شرح زیر بود:

("public sector" OR "government organization*" OR "public administration" OR "civil service" OR "government employee*") AND ("human resource mobility" OR "staff transfer*" OR "job rotation" OR "employee relocation" OR "internal mobility") AND ("qualitative" OR "interview*" OR "focus group*" OR "case stud*" OR "thematic analysis" OR "content analysis" OR "grounded theory")

معیارهای ورود و خروج

مطالعاتی وارد پژوهش شدند که: (۱) به موضوع جابه‌جایی، انتقال، تحرک یا چرخش شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی یا بخش عمومی پرداخته بودند؛ (۲) از روش‌های کیفی نظیر تحلیل مضمون، تحلیل محتوا، نظریه داده‌بنیاد، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری یا مطالعه موردی استفاده کرده بودند؛ و (۳) به زبان فارسی یا انگلیسی و در بازهٔ زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ منتشر شده بودند. همچنین مطالعات ترکیبی تنها در صورتی وارد فرایند فراترکیب شدند که یافته‌های کیفی آن‌ها به‌صورت مستقل و قابل‌استخراج گزارش شده باشد.

درمقابل، مطالعات کمّی، مقالات مروری، یادداشت‌های علمی، سرمقاله‌ها، پایان‌نامه‌های فاقد دسترسی به متن کامل و مطالعاتی که ارتباط مستقیمی با جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

دولتی نداشتند، کنار گذاشته شدند. همچنین مطالعاتی که دارای ضعف روش‌شناختی عمده بودند، ازجمله فقدان شرح روشن روش نمونه‌گیری، ابهام در فرایند گردآوری داده‌ها، نبود توضیح کافی دربارهٔ روش تحلیل داده‌های کیفی یا عدم ارائه شواهد کافی برای پشتیبانی از یافته‌ها، از فرایند نهایی سنتز حذف شدند.

انتخاب مطالعات

غربالگری منابع توسط دو پژوهشگر به‌صورت مستقل و در دو مرحله انجام شد. ابتدا عناوین و چکیده‌ها بررسی و مطالعات نامرتبط حذف شدند. سپس متن کامل مقالات منتخب مورد ارزیابی نهایی قرار گرفت. مدیریت منابع و حذف موارد تکراری با استفاده از نرم‌افزار EndNote© V.20 انجام شد. تمامی مراحل انتخاب مطالعات مطابق با چهارچوب PRISMA مستندسازی شد.

ارزیابی کیفیت مطالعات

غربالگری مطالعات و استخراج داده‌ها توسط دو پژوهشگر به‌صورت مستقل انجام شد. در مواردی که بین دو ارزیاب دربارهٔ ورود یا خروج یک مطالعه، کدگذاری داده‌ها یا طبقه‌بندی یافته‌ها اختلاف‌نظر وجود داشت، ابتدا موضوع ازطریق بحث و بررسی مشترک مورد بازبینی قرار گرفت. در صورت تداوم اختلاف، تصمیم نهایی با نظر پژوهشگر سوم که در فرایند ارزیابی مشارکت داشت، اتخاذ شد. هیچ مطالعه‌ای به‌دلیل کیفیت پایین حذف نشد، اما نتایج ارزیابی کیفیت در تفسیر نهایی یافته‌ها مدنظر قرار گرفت. برای ارزیابی کیفیت مطالعات کیفی واردشده، از چک‌لیست Critical Appraisal Skills Programme (CASP) استفاده شد. این ابزار شامل ۱۰ سؤال استاندارد در حوزه اعتبار روش‌شناختی، شفافیت فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها، و اعتبار یافته‌ها است. هر مطالعه براساس این چک‌لیست به‌صورت «قوی»، «متوسط» یا «ضعیف» طبقه‌بندی شد. بااین‌حال، هیچ مطالعه‌ای صرفاً براساس نمره کیفیت از فرایند سنتز حذف نشد و نتایج ارزیابی کیفیت صرفاً برای تفسیر و وزن‌دهی به یافته‌ها در مرحلهٔ تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

استخراج داده‌ها

پس از نهایی‌شدن مطالعات، داده‌های مرتبط از متن کامل مقالات استخراج و به‌صورت نظام‌مند سازمان‌دهی شد. اطلاعات استخراج‌شده شامل ویژگی‌های مطالعه، بستر سازمانی، نوع جابه‌جایی منابع انسانی، روش گردآوری داده‌ها، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و یافته‌های کلیدی مرتبط با پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی بود. این فرایند توسط تیم پژوهش انجام و صحت آن به‌صورت متقابل بررسی شد.

سنتز کیفی داده‌ها

فرایند سنتز داده‌ها مطابق با روش توماس و هاردن انجام شد (Thomas et al., 2008). در گام نخست، مطالعات به‌طور مکرر خوانده شدند تا درک جامعی از محتوای آن‌ها حاصل شود. سپس کدگذاری اولیه صورت گرفت و مضامین توصیفی استخراج شد. درنهایت، با مقایسه و تلفیق مضامین، تم‌های تحلیلی نهایی مرتبط با پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی شکل گرفت. مدیریت و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد و نتایج نهایی حاصل اجماع تیم پژوهش بود.

سپس، با تمرکز بر الگوهای تکرارشونده و روابط معنادار میان مقوله‌های استخراج‌شده، ساختار مفهومی مدل طراحی شد. در این مرحله، جابه‌جایی منابع انسانی به‌عنوان یک «فرایند» در نظر گرفته شد که نقش واسط میان پیشایندها و پسایندها را ایفا می‌کند و ماهیت آن می‌تواند جهت پیامدها را تعدیل نماید. پیامدهای جابه‌جایی با توجه به ماهیت دووجهی آن‌ها در سطوح مختلف سامان‌دهی شد و با بررسی بازتاب آن‌ها بر شرایط زمینه‌ای، روابط بازخوردی میان مؤلفه‌ها شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی پویا و انباشتی ترسیم گردید. انسجام مدل ازطریق تطبیق مستمر اجزای آن با شواهد مطالعات منتخب حفظ شد.

نتایج

مطالعات انتخاب‌شده

در مرحله آغازین جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، درمجموع، ۲۳۹۵ رکورد شناسایی شد. پس از حذف ۲۶۳ رکورد تکراری، ۲۱۳۲ مطالعه برای غربالگری عنوان و چکیده باقی ماند. در این مرحله، ۱۸۴۲ مطالعه به‌دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش کنار گذاشته شد و ۲۹۰ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب گردید. پس از ارزیابی متن کامل مقالات، ۲۶۶ مطالعه به دلایلی نظیر عدم انطباق با معیارهای ورود، کمّی‌بودن پژوهش، فقدان یافته‌های کیفی قابل‌استخراج یا ارتباط غیرمستقیم با جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی حذف شدند. درنهایت، ۲۴ مطالعه واجد شرایط وارد مرحله مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی شدند (شکل ۱).

ویژگی‌های مطالعات انتخاب‌شده

مطالعات انتخاب‌شده شامل ۲۴ مطالعهٔ کیفی است که تمرکز اصلی آن‌ها بر پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بوده است. جمعیت مورد مطالعه شامل کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی، پرستاران، کارکنان بانک‌ها، زنان شاغل و خبرگان حوزه منابع انسانی بوده است. تمامی مطالعات از روش‌های کیفی استفاده کرده‌اند و داده‌ها ازطریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مصاحبه‌های عمیق، مصاحبه‌های پدیدارشناختی و بررسی اسناد سازمانی جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها عمدتاً با تحلیل تماتیک، تحلیل محتوای کیفی، پدیدارشناختی و در برخی مطالعات با روش متاسنتز و مدل‌سازی کیفی انجام شده است. موضوعات گزارش‌شده شامل فشار کاری، مسیر شغلی و توسعهٔ

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

حرفه‌ای، انگیزش و رضایت شغلی، نگهداشت و جابه‌جایی نیروی انسانی، تغییر نقش‌ها، فرهنگ مسئولیت‌پذیری و حکمرانی منابع انسانی، چالش‌های دیجیتال و فناوری اطلاعات در سازمان، و تعادل کار–زندگی کارکنان بوده است. جدول شمارهٔ ۱ خلاصه‌ای از ویژگی‌های کلیدی این مطالعات را ارائه می‌دهد.

شکل ۱. نمودار جریان انتخاب و غربالگری مطالعات براساس دستورالعمل PRISMA

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

جدول ۱. ویژگی‌های مطالعات انتخاب‌شده

#	نویسنده / سال	هدف مطالعه	طرح مطالعه	جمعیت / نمونه	جمع‌آوری داده‌ها	روش تحلیل داده‌ها	پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی	پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی
1	Abbasi et al., 2023	شناسایی عوامل سازمانی، مدیریتی و فناورانه مؤثر بر استقرار و استفاده از سیستم EHR	کیفی با رویکرد تحلیل مضمون	کاربران نهایی شامل پزشکان، پرستاران و کارکنان اداری	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضوری، ضبط صوت، پیاده‌سازی متن، یادداشت میدانی	تحلیل تماتیک مبتنی‌بر کدگذاری باز و محوری	ساختار اداری، فشار کاری، تغییر نقش‌ها، مقاومت دربرابر فناوری	تغییر نقش‌ها، پیامدهای سازمانی جابه‌جایی و یادگیری مهارت‌های جدید
2	Aghaz et al., 2017	بررسی چالش‌ها و وضعیت مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه‌های دولتی ایران	کیفی اکتشافی	مدیران ارشد، میانی و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌ها	مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، بررسی اسناد سازمانی	تحلیل محتوای کیفی	ساختار و سلسله‌مراتب اداری، مقررات، ضعف شایسته‌سالاری	جابه‌جایی نیروی انسانی، تأثیر بر بهره‌وری و رضایت شغلی
3	Argiv et al., 2025	طراحی و تبیین مدل اشتغال‌پذیری با تأکید بر مدیریت شهری	کیفی مدل‌سازی	مدیران شهری و کارکنان سازمان‌های عمومی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، ضبط و پیاده‌سازی داده‌ها	تحلیل تماتیک	مسیر شغلی، توسعهٔ حرفه‌ای، نیاز به بهبود مهارت‌ها	جابه‌جایی به‌عنوان راهبرد رشد حرفه‌ای
4	Boudlaie et al., 2019	تبیین ابعاد کارت امتیازی منابع انسانی در بخش دولتی	موردی کیفی	مدیران و ذی‌نفعان سازمان منطقهٔ آزاد کیش	مصاحبه‌های عمیق، بررسی اسناد و گزارش‌های سازمانی	تحلیل محتوای کیفی	ارزیابی عملکرد، عدم تناسب شغل-مهارت	جابه‌جایی نیروی انسانی، بهبود تخصیص منابع
5	Damari et al., 2019	تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی در نظام سلامت ایران و مسیر توسعه	کیفی	مدیران، سیاست‌گذاران و خبرگان حوزهٔ سلامت	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافتهٔ عمیق، ضبط صوت و پیاده‌سازی متن	تحلیل تماتیک	سیاست‌ها، نگهداشت نیرو، فشار کاری	جابه‌جایی و پیامدهای نهادی، بهبود یا کاهش بهره‌وری سازمانی

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

6	Farokhzadian et al., 2020	بررسی تجربهٔ پرستاران از پیامدهای فناوری اطلاعات سلامت	کیفی	پرستاران بیمارستان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ضبط و پیاده‌سازی داده‌ها	تحلیل تماتیک	تغییر مهارت‌ها، نیاز به یادگیری جدید	جابه‌جایی نقش‌ها، توسعهٔ حرفه‌ای
7	Ghanbari et al., 2024	توسعهٔ مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای بهبود عملکرد و عدالت مالیاتی	کیفی مدل‌سازی	مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌ها و بررسی اسناد	تحلیل تماتیک	ناکارآمدی فرایندهای سنتی، نیاز به شفافیت و اتوماسیون	جابه‌جایی و بازتعریف وظایف، بهبود کارآیی و عدالت
8	Ghanbary Vanani et al., 2022	شناسایی راهبردهای ارتقای رفاه کارکنان در سازمان‌های دولتی	کیفی	کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضوری و آنلاین	تحلیل تماتیک	فشار کاری، نیاز به انگیزش و رفاه	بهبود ماندگاری، کاهش جابه‌جایی ناخواسته
9	Golrokh et al., 2025	توسعهٔ مدل کیفی فرهنگ مسئولیت‌پذیری با رویکرد مدیریت بدون سرزنش	کیفی	کارکنان سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	فقدان فرهنگ مسئولیت‌پذیری	جابه‌جایی نیروی انسانی، بهبود همکاری و رضایت شغلی
10	Heydarikhayat et al., 2025	تجربهٔ زیسته زنان شاغل در حفظ تعادل کار–زندگی	پدیدارشناختی توصیفی	زنان شاغل بخش دولتی	مصاحبه‌های عمیق پدیدارشناختی حضوری، ضبط صوت	تحلیل پدیدارشناختی	فشار کاری، نقش‌های خانوادگی و اجتماعی	جابه‌جایی شغلی، مدیریت تعارض کار-زندگی
11	Lotfiyan et al., 2025	بررسی راهبردها و چالش‌های منابع انسانی در دوران کووید-۱۹	کیفی	مدیران و کارکنان نظام سلامت	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق	تحلیل تماتیک	فشار کاری، کمبود منابع	جابه‌جایی نیروی انسانی، فرسودگی، کاهش بهره‌وری
12	Naghian et al., 2024	طراحی مدل ارزیابی موفقیت شغلی کارکنان با رویکرد متاسنتز	متاسنتز کیفی	مطالعات کیفی منتشرشده	جمع‌بندی داده‌های کیفی چند مطالعه	تحلیل فراترکیب و مدل‌سازی	فقدان معیارهای ارزیابی واضح	جابه‌جایی شغلی، برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای
13	Nikooei et al., 2024	توسعهٔ مدل بهره‌وری منابع انسانی بانک ملی ایران	کیفی مدل‌سازی	کارکنان بانک ملی ایران	مصاحبه‌های عمیق، بررسی اسناد	تحلیل تماتیک	ساختار سازمانی ناکارآمد، نیاز به توسعهٔ مهارت‌ها	جابه‌جایی شغلی، افزایش بهره‌وری

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

14	Pourkhodabakhshi et al., 2025	تحلیل تماتیک ابعاد کلیدی فرهنگ نظارت‌محور در سازمان‌های دولتی	کیفی تحلیل تماتیک	کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	ضعف فرهنگ نظارت و بازخورد	جابه‌جایی برای بهبود نظارت، ارتقای مسئولیت‌پذیری
15	Shabani et al., 2024	ارائهٔ مدل رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر کیفیت زندگی کاری و تعهد حرفه‌ای کارکنان	کیفی	کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	فقدان رهبری تحول‌آفرین	جابه‌جایی نیروی انسانی، ارتقای تعهد و انگیزش شغلی
16	Zamanzadeh et al., 2020	بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در پرستاری ایران	کیفی تحلیل محتوایی	پرستاران بیمارستان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ضبط صوت	تحلیل محتوای کیفی	فشار کاری، کمبود نیروی انسانی	جابه‌جایی، فرسودگی شغلی، کاهش بهره‌وری
17	Zare et al., 2023	معرفی مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	موردی کیفی	مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی	مصاحبه‌های عمیق، بررسی اسناد	تحلیل محتوای کیفی	ضعف ساختار حکمرانی، عدم شفافیت	جابه‌جایی نیروی انسانی، بهبود فرایندها و مسئولیت‌ها
18	Zeinolabedini et al., 2022	مطالعات فشار شغلی کارکنان نظام سلامت ایران	کیفی	کارکنان نظام سلامت	مصاحبه‌های عمیق، ضبط و پیاده‌سازی داده‌ها	تحلیل تماتیک	حجم بالای کار، استرس محیط کار	جابه‌جایی شغلی، کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت
19	Zeraatkar et al., 2021	بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی و اثر آن بر بهره‌وری	کیفی	کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	ضعف مدیریت منابع انسانی، فشار کاری	جابه‌جایی، کاهش بهره‌وری، پیامدهای سازمانی
20	Arjmandinejad et al., 2016	شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی	اکتشافی کیفی	کارکنان شهرداری مشهد	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	فقدان معیارهای بهره‌وری، ضعف فرهنگ سازمانی	جابه‌جایی، کاهش بهره‌وری، نیاز به آموزش و توسعه
21	Ashraf et al., 2025	شناسایی ابعاد حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش دولتی	موردی کیفی	کارکنان شرکت ملی نفت ایران	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	نبود سیستم حکمرانی هوشمند	جابه‌جایی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت
22	Afagh et al., 2017	بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری	اکتشافی کیفی	کارکنان شهرداری مشهد	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	ضعف فرایندها و انگیزش شغلی	جابه‌جایی شغلی، بهبود بهره‌وری

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

		منابع انسانی در بستر اسلامی						
23	Chogan et al., 1404	ارائهٔ مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر جایگاه حرفه‌ای	کیفی مدل‌سازی	کارکنان سازمان امور مالیاتی	مصاحبه‌های عمیق، بررسی اسناد	تحلیل تماتیک	ضعف جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی	جابه‌جایی، شایستگی‌ها، تعهد شغلی	ارتقای افزایش
24	Rahdarpoor, 2025	شناسایی راهبردها، موانع و بسترهای مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال	کیفی	مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته	تحلیل تماتیک	تحول دیجیتال، مقاومت سازمانی	جابه‌جایی انسانی، ارتقای دیجیتال	نیروی بازآموزی، توانمندی

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

I. پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

نتایج فراترکیب مطالعات منتخب نشان داد پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ماهیتی چندبعدی و چندسطحی دارند و از تعامل عوامل ساختاری، مدیریتی، فردی، فرهنگی و محیطی تأثیر می‌پذیرند. درمجموع، تحلیل داده‌ها به استخراج ۸ تم اصلی، ۲۳ زیرتم و تعداد قابل‌توجهی کد مفهومی منجر شد. تم‌های اصلی شامل «ساختار و نظام اداری»، «رهبری و مدیریت منابع انسانی»، «منابع انسانی و توسعهٔ شغلی»، «عوامل فردی و انگیزشی»، «تناسب فرد–شغل و دانش سازمانی»، «فرهنگ و روابط سازمانی»، «سیاست‌ها و محیط نهادی» و «عوامل محیطی و زمینه‌ای» بودند (جدول شمارهٔ ۲).

جدول ۲. تم ها، زیرتم‌ها و کدهای مطالعات منتخب مربوط به پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

تم	زیرتم	نمونهٔ کدها
ساختار و نظام اداری	۱. ساختار و سلسله‌مراتب	تمرکز شدید و انحصاری اختیارات در سطوح عالی سازمان
		وجود سلسله‌مراتب پیچیده، چندلایه و زمان‌بر
		انعطاف‌ناپذیری پست‌های سازمانی و محدودیت شدید جابه‌جایی افقی بین واحدها
	۲. مقررات و آیین‌نامه‌ها	ابهام و چندگانگی در ضوابط انتقال و مأموریت
		تفسیر سلیقه‌ای و غیرواحد قوانین اداری
		تعارض مقررات بالادستی با آیین‌نامه‌های اجرایی
		فقدان شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری و اطلاع‌رسانی روشن در فرایندهای رسمی جابه‌جایی
	۳. مسیر شغلی و فرصت‌های ارتقا	انسداد ارتقای عمودی
		نبودِ مسیر شغلی شفاف و قابل‌پیش‌بینی
		وابستگی رشد شغلی به جابه‌جایی به‌جای توسعهٔ درون‌پست
		توقف و رکود پیشرفت در پست فعلی
رهبری و مدیریت منابع انسانی	۴. سبک رهبری	غلبهٔ سبک مدیریت آمرانه و دستوری
		تصمیم‌گیری فردمحور مدیران بدون اتکا به سازوکارهای مشارکتی
		عدم مشارکت کارکنان در تصمیمات مرتبط با جابه‌جایی
		ضعف حمایت مدیریتی در پاسخ به نیازها و دغدغه‌های کارکنان
	۵. عدالت و شایسته‌سالاری	ادراک گستردهٔ تبعیض و نابرابری در جابه‌جایی‌ها
		اولویت روابط غیررسمی بر شایستگی
		انتصاب‌ها و جابه‌جایی‌های غیرتخصصی و نامتناسب با توانمندی‌های فردی
	۶. ارزیابی عملکرد	تضعیف اعتماد کارکنان به مدیران
		ارزیابی‌های صوری، غیرواقعی و فاقد اعتبار حرفه‌ای
		نبود پیوند عملکرد واقعی کارکنان با تصمیمات جابه‌جایی
		استفاده از جابه‌جایی به‌عنوان ابزار تنبیه
		سوگیری‌های شخصی و سازمانی در ارزیابی عملکرد
منابع انسانی و توسعهٔ شغلی	۷. جذب و نگهداشت نیرو	فقدان سیاست‌های منسجم و هدفمند برای نگهداشت نیروی انسانی
		استفادهٔ ابزاری از جابه‌جایی به‌عنوان ابزار کنترل
		ناتوانی سازمان در حفظ نیروهای کلیدی و متخصص

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

عوامل فردی و انگیزشی	۸. آموزش و توسعهٔ مهارت‌ها	محدودیت فرصت‌های یادگیری و رشد مهارتی
		نبودِ برنامهٔ نظام‌مند جانشین‌پروری
		عدم سرمایه‌گذاری سازمان در توسعهٔ شغلی
		جابه‌جایی به‌عنوان راهبرد فردی برای یادگیری و ارتقای مهارت
	۹. مدیریت استعداد و تخصیص نیرو	شناسایی‌نشدن استعدادها در نظام منابع انسانی
		توزیع نامتوازن نیروهای توانمند بین واحدها
		مهاجرت درون‌سازمانی استعدادها در جست‌وجوی فرصت‌های بهتر
	۱۰. رضایت و انگیزش شغلی	نارضایتی شغلی مزمن و پایدار
		کاهش انگیزش و اشتیاق کاری در موقعیت فعلی
		تمایل به تغییر محیط کاری برای بازیابی انگیزه
	۱۱. فرسودگی و فشار کاری	تعهد و دلبستگی سازمانی
		خستگی روانی و عاطفی ناشی از فشارهای کاری مستمر
		فشار کاری بالا و فراتر از ظرفیت فردی
		تعارض نقش‌ها و ابهام در انتظارات شغلی
	۱۲. نیازها و ترجیحات فردی	کاهش انرژی، نشاط و توانِ کاری
		جست‌وجوی فعالانهٔ رشد و پیشرفت حرفه‌ای
		نیاز به تنوع شغلی و تجربه نقش‌های جدید
		تمایل به استقلال بیشتر در انجام وظایف
		ترجیح محیط کاری سازگارتر با شرایط فردی و خانوادگی
تناسب فرد–شغل و دانش سازمانی	۱۳. تناسب شغلی و توانمندی‌ها	عدم استفادهٔ بهینه از تخصص، دانش و مهارت فرد
		بیش‌صلاحیتی یا کم‌صلاحیتی نسبت به پست سازمانی
		ناهماهنگی وظایف محوله با توانمندی‌های واقعی
	۱۴. تجربه و انتقال دانش	نادیده‌گرفتن تجربهٔ انباشته و دانش عملی کارکنان
		جابه‌جایی بدون سازوکار انتقال دانش
		اتلاف دانش ضمنی و حافظهٔ سازمانی
	۱۵. توسعهٔ حرفه‌ای و مسیر شغلی	رکود مهارتی و ایستایی حرفه‌ای
		نبود فرصت واقعی پیشرفت
		جابه‌جایی به‌عنوان راه احیای مسیر حرفه‌ای
فرهنگ و روابط سازمانی	۱۶. فرهنگ و یادگیری سازمانی	غلبهٔ فرهنگ سیاسی بر منطق حرفه‌ای
		فرهنگ محافظه‌کار و ریسک‌گریز
		یادگیری سازمانی و اشتراک دانش
	۱۷. روابط کاری و ارتباطات	ضعف ارتباط اثربخش بین مدیر و کارمند
		نبود بازخورد سازنده و توسعه‌محور
		بی‌اعتمادی متقابل
	۱۸. جو و امنیت روانی سازمانی	تعارضات آشکار و پنهان درون‌سازمانی
		احساس ناامنی شغلی و بی‌ثباتی موقعیت
		کاهش تعلق سازمانی و دلبستگی حرفه‌ای

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

سیاست‌ها و محیط نهادی	۱۹. تغییرات سیاسی و مدیریتی	شکل‌گیری فضای کاری بی‌ثبات و نامطمئن
		تغییر دولت‌ها و مدیران ارشد و تأثیر آن بر جابه‌جایی‌ها
		جابه‌جایی‌های سیاسی‌محور و غیرحرفه‌ای
		بی‌ثباتی مدیریتی
	۲۰. مداخلات و الزامات نهادی	فشار نهادهای بالادستی و الزامات نظارتی
		تغییر مأموریت‌ها و اولویت‌های سازمانی
عوامل محیطی و زمینه‌ای	۲۱. اقتصاد و معیشت کارکنان	تفاوت محسوس مزایا و پرداخت‌ها بین دستگاه‌ها
		فشارهای معیشتی کارکنان
	۲۲. عوامل جغرافیایی و جابه‌جایی مکانی	فاصلهٔ زیاد محل خدمت تا محل سکونت
		جابه‌جایی‌های ناخواستهٔ مکانی و پیامدهای خانوادگی
	۲۳. فناوری و تغییر مهارت‌ها	دیجیتالی‌شدن فرایندها و تغییر ماهیت مشاغل
		تغییر نیازهای مهارتی ناشی از فناوری
		ناتوانی در انطباق با فناوری‌های جدید

۱- ساختار و نظام اداری

یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی پیچیده است که جابه‌جایی کارکنان را کند و وابسته به ارادهٔ مدیران می‌کند و نقش کارکنان در مسیر شغلی خود را کاهش می‌دهد (مصطفی، ۱۴۰۴). علاوه‌براین، ابهام در قوانین و نبود شفافیت مقررات اداری، همراه با تفسیر سلیقه‌ای و فقدان شایسته‌سالاری، مانع ایجاد فرایندهای روشن و عادلانه جابه‌جایی می‌شود و انگیزه کارکنان را کاهش می‌دهد (Zeraatkar et al., 2021).

ضعف در نظام مسیر شغلی و فرصت‌های ارتقای کارکنان نیز موجب شده است کارکنان فقط ازطریق جابه‌جایی بین پست‌ها یا واحدها بتوانند پیشرفت کنند، اما این جابه‌جایی‌ها معمولاً بدون برنامه‌ریزی و مبتنی‌بر شایستگی انجام می‌شوند، که توسعهٔ حرفه‌ای و بهره‌وری سازمان را محدود می‌کند (Naghian et al., 2024; Zeraatkar et al., 2021).

۲- رهبری و مدیریت منابع انسانی

پژوهش‌های کیفی در ایران نشان داده‌اند سبک رهبری آمرانه و تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریت منابع انسانی، فرایندهای جابه‌جایی را مختل و منجر به ضعف حمایت از کارکنان می‌شود؛ مطالعهٔ کیفی در حوزهٔ سلامت کشور نیز نشان می‌دهد که کمبود نیروی انسانی، انگیزش پایین و ضعف حمایت مدیریتی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که با سبک مدیریت و نظام‌های رسمی ارتباط دارد (Lotfiyan et al., 2025). علاوه‌براین، تحقیقات کیفی در سازمان‌های دولتی ایران مدل‌های روشن‌تری از حرفه‌ای‌گرایی و معیارهای ارزیابی شایسته‌سالاری ارائه داده‌اند که نشان می‌دهد فقدان معیارهای شفاف در انتصاب و جابه‌جایی می‌تواند اعتماد کارکنان را تضعیف کند (Zeraatkar et al., 2021؛ چوگان و همکاران، ۱۴۰۴).

همچنین، یافته‌های کیفی در مورد بهزیستی کارکنان در بخش دولتی نشان داده‌اند تعاملات، ساختارها و نظام‌های جبران خدمت نقش کلیدی در ادراک عدالت و رضایت کارکنان دارد، که به‌طور مستقیم بر فرایندهای جابه‌جایی اثر می‌گذارد (Ghanbary Vanani et al., 2022).

۳- منابع انسانی و توسعهٔ شغلی

در سازمان‌های دولتی ایران، جذب و نگهداشت نیروی انسانی یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی است، به‌گونه‌ای که فقدان سیاست‌های منسجم و استفاده ابزاری از جابه‌جایی موجب ناتوانی سازمان در حفظ نیروهای کلیدی و متخصص می‌شود (Damari et al., 2019). علاوه‌براین، فرصت‌های یادگیری و توسعهٔ مهارت‌ها محدود است و برنامه‌های نظام‌مند جانشین‌پروری و سرمایه‌گذاری در توسعهٔ شغلی کافی نیست؛ درنتیجه، کارکنان برای ارتقای مهارت و پیشرفت حرفه‌ای اغلب به جابه‌جایی فردی بین واحدها متوسل می‌شوند (عبداللهی و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین، درزمینه مدیریت استعداد و تخصیص نیرو، استعدادها به‌درستی شناسایی نشده و توزیع نیروی توانمند نامتوازن است، که منجر به مهاجرت درون‌سازمانی به‌دنبال فرصت‌های بهتر می‌شود (اشرف و همکاران، ۲۰۲۵). این یافته‌ها نشان می‌دهد برای کاهش جابه‌جایی‌های واکنشی و افزایش بهره‌وری، لازم است سازمان‌ها به

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

توسعه نظام‌مند منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در مسیر شغلی کارکنان و شناسایی مؤثر استعدادها توجه ویژه داشته باشند.

۴- عوامل فردی و انگیزشی

یکی از عوامل کلیدی در جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، رضایت و انگیزش شغلی کارکنان است. پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهند که کاهش انگیزش، نارضایتی شغلی و تعهد سازمانی پایین، به‌عنوان نشانه‌هایی از تضعیف سلامت روان شغلی کارکنان، از مهم‌ترین دلایل تمایل آنان به تغییر محیط کاری هستند. برای مثال، مطالعه‌ای در میان کارکنان بهداشت روستایی ایران نشان داد فشار کاری و عوامل محیطی ارتباط مستقیم با کاهش رضایت و افزایش فرسودگی شغلی دارند (Ghanbary Vanani et al., 2022). همچنین، پژوهش کیفی دیگری با کارکنان نظام سلامت ایران نشان می‌دهد ویژگی‌های نقش، بار کاری و نبود امنیت شغلی از عوامل اصلی استرس‌زا هستند که توان کاری و انگیزش کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (Zeinolabedini et al., 2022).

علاوه‌براین، فرسودگی و فشار کاری و نیازها و ترجیحات فردی نیز نقش مؤثری در جابه‌جایی دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنانی که با خستگی روانی، تعارض نقش‌ها، ابهام در انتظارات شغلی و فشار روانی مزمن مواجه هستند، اغلب برای بازیابی تعادل روانی و سلامت شغلی به‌دنبال فرصت‌های شغلی جدید می‌گردند. این یافته‌ها بر ضرورت توجه سازمان‌ها به مدیریت فشار کاری، توسعه مسیر شغلی، و سازگاری محیط کار با نیازهای فردی تأکید دارند تا رضایت و انگیزش کارکنان افزایش یافته و جابه‌جایی واکنشی کاهش یابد.

۵- تناسب فرد–شغل و دانش سازمانی

یکی از عوامل مهم در پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی، عدم تناسب واقعی میان فرد و شغل و بهره‌گیری ناکافی از تخصص، دانش و مهارت کارکنان است. نظریه‌های پذیرفته‌شده در روان‌شناسی سازمانی نشان می‌دهند تناسب فرد–شغل به‌معنای تطابق قابلیت‌ها، مهارت‌ها و نیازهای شغلی با ویژگی‌های فرد است و رابطهٔ قابل‌توجهی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نیت جابه‌جایی دارد، به‌گونه‌ای که ناکافی‌بودن تناسب موجب افزایش نارضایتی و تقویت نیت ترک شغل می‌شود (Argiv et al., 2025). یافته‌های این نوع رویکرد در مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد وقتی کارکنان احساس می‌کنند مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان با وظایف محوله هم‌راستا نیست، این ناهماهنگی می‌تواند به کاهش بهره‌وری، بی‌انگیزگی و ناکارآمدی شغلی منجر شود، که در نهایت جابه‌جایی را تسریع می‌کند.

سازمان‌ها اغلب تجربه و دانش انباشته کارکنان را نادیده می‌گیرند و سازوکاری برای حفظ و انتقال آن ندارند. این اتلاف سرمایهٔ دانشی، زمینهٔ جابه‌جایی نیروها را فراهم می‌کند، به‌ویژه وقتی سازمان نتواند ارتباط میان تجربه فردی و مسیر شغلی را نشان دهد. درنتیجه، عدم تطابق مهارت‌های فرد با شغل یا سازمان، که در نظریه‌های شخص-شغل و شخص-سازمان بر آن تأکید می‌شود، به‌عنوان محرک اصلی جابه‌جایی عمل می‌کند (Argiv et al., 2025).

۶- فرهنگ و روابط سازمانی

یکی از عوامل مهم پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، فرهنگ و یادگیری سازمانی است. پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهند که غلبهٔ فرهنگ سیاسی و محافظه‌کارانه بر منطق حرفه‌ای و فقدان سازوکارهای یادگیری سازمانی و اشتراک دانش، موجب محدودیت در توسعهٔ مهارت‌ها و افزایش نارضایتی کارکنان می‌شود (Damari et al., 2019; Lotfiyan et al., 2025؛ راهدارپور، ۲۰۲۵). در چنین فضایی، کارکنان احساس می‌کنند توانایی‌ها و دانش‌شان به‌درستی به‌کار گرفته نمی‌شود و فرصت یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای محدود است، که خود زمینه‌ساز جابه‌جایی واکنشی و کاهش تعلق سازمانی می‌شود.

علاوه‌بر فرهنگ سازمانی، روابط کاری و جو روانی سازمان نیز تأثیر قابل‌توجهی بر جابه‌جایی منابع انسانی دارد. ضعف ارتباط اثربخش بین مدیر و کارمند، نبود بازخورد توسعه‌محور و وجود تعارضات آشکار و پنهان، باعث کاهش اعتماد متقابل و ناامنی روانی کارکنان می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند احساس بی‌ثباتی موقعیت شغلی و کاهش تعلق سازمانی از عوامل کلیدی در تصمیمات کارکنان برای جابه‌جایی است (Ghanbary Vanani et al., 2022). این یافته‌ها بر ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی حرفه‌ای، توسعهٔ یادگیری و بهبود ارتباطات اثربخش تأکید دارند تا جابه‌جایی‌های غیرضروری کاهش یابد و تعهد و انگیزش کارکنان تقویت شود.

۷- سیاست‌ها و محیط نهادی

بررسی مطالعات منتخب نشان داد تغییرات سیاسی و مدیریتی به‌عنوان یکی از عوامل مرتبط با جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مطرح شده‌اند. در تعدادی از مطالعات، مشارکت‌کنندگان تجربه کرده بودند که تغییر دولت‌ها یا مدیران ارشد با افزایش جابه‌جایی‌های سیاسی‌محور و تغییر در رویه‌های مدیریت منابع انسانی همراه بوده است. این بی‌ثباتی مدیریتی می‌تواند باعث اختلال در مسیر شغلی کارکنان شود و همچنین

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

انگیزه و تعلق سازمانی آنان را نیز کاهش دهد، به‌طوری که کارکنان به‌دنبال فرصت‌های شغلی مطمئن‌تر و پایدارتر می‌گردند (Aghaz et al., 2017; Zamanzadeh et al., 2020).

علاوه‌بر تغییرات سیاسی، مداخلات و الزامات نهادی نیز نقش مؤثری در جابه‌جایی منابع انسانی دارند. فشار نهادهای بالادستی، الزامات نظارتی و تغییر مأموریت‌ها و اولویت‌های سازمانی می‌تواند موجب تغییر سریع نقش‌ها و پست‌های کارکنان شود و فرایند جابه‌جایی را تحت‌تأثیر قرار دهد. مطالعات کیفی در ایران نشان می‌دهد چنین فشارهایی، به‌ویژه در بخش‌های دولتی حساس و تحت نظارت دقیق، باعث افزایش جابه‌جایی‌های واکنشی، کاهش تعهد سازمانی و احساس ناامنی شغلی می‌شوند (Damari et al., 2019; Lotfiyan et al., 2025; Zare et al., 2023). این یافته‌ها بر اهمیت طراحی سیاست‌های پایدار منابع انسانی و مدیریت تغییر حرفه‌ای برای کاهش جابه‌جایی‌های غیرضروری تأکید دارند.

۸- عوامل محیطی و زمینه‌ای

یکی از عوامل مهم پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، عوامل اقتصادی و معیشتی کارکنان است. تفاوت محسوس مزایا و پرداخت‌ها بین دستگاه‌ها و فشارهای اقتصادی موجب می‌شود کارکنان به‌دنبال فرصت‌های شغلی با درآمد و مزایای بهتر باشند. پژوهش‌های کیفی و کمّی در ایران نشان داده‌اند مشکلات معیشتی و نابرابری‌های پرداختی، یکی از محرک‌های اصلی تصمیم کارکنان برای جابه‌جایی یا تغییر شغل است، به‌ویژه در بخش‌های دولتی که شفافیت و عدالت در ساختار مزایا محدود است (Aghaz et al., 2017; Zamanzadeh et al., 2020). این فشارهای اقتصادی می‌توانند انگیزه و تعلق سازمانی را کاهش دهند و جابه‌جایی‌های واکنشی را افزایش دهند.

علاوه‌بر مسائل اقتصادی، عوامل محیطی مانند فاصله محل خدمت، جابه‌جایی مکانی و فناوری می‌توانند بر جابه‌جایی منابع انسانی و رضایت شغلی تأثیرگذار باشند. اگرچه در ایران مطالعات کیفی مستقیمی دربارهٔ تجربه کارکنان از جابه‌جایی جغرافیایی منتشر نشده است، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد تغییرات فناوری در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه دیجیتالی‌شدن فرایندها، نیاز به توسعهٔ مهارت‌های جدید و توانایی تطبیق را افزایش داده و بخشی از تجربهٔ کارکنان را شکل می‌دهد؛ مطالعه‌ای کیفی در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از گراندد تئوری به این نتیجه رسید که فناوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک نقش مهمی در اثربخشی فرایندهای منابع انسانی دارند و مهارت‌ها و انطباق کارکنان با این فناوری‌ها از مؤلفه‌های کلیدی است (Ghanbari et al., 2024; مدرسی و همکاران، ۲۰۲۴).

این یافته‌ها نشان می‌دهند توجه به مهارت‌های دیجیتال و توانایی انطباق با فناوری‌های نوین، همراه با سیاست‌های حمایتی در مدیریت جابه‌جایی مکانی و معیشتی، می‌تواند به حفظ انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک کند و جابه‌جایی‌های واکنشی و غیرضروری را کاهش دهد.

II. پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

درمجموع، ۹ تم اصلی، ۱۸ زیرتم و مجموعه‌ای از کدهای مفهومی مرتبط با پیامدهای فردی، سازمانی و راهبردی جابه‌جایی شناسایی شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که جابه‌جایی منابع انسانی می‌تواند به‌طور هم‌زمان فرصت‌هایی برای توسعهٔ حرفه‌ای، یادگیری، افزایش مهارت‌ها، بهبود انگیزش و ارتقای عملکرد فراهم کند و در عین حال با پیامدهایی نظیر کاهش بهره‌وری، اختلال در انتقال دانش، تضعیف اعتماد، افزایش استرس و بی‌ثباتی سازمانی همراه باشد. همچنین نتایج نشان داد بسیاری از پیامدهای شناسایی‌شده ماهیتی دووجهی دارند و آثار مثبت یا منفی آن‌ها تا حد زیادی به نحوهٔ برنامه‌ریزی، اجرای جابه‌جایی و میزان حمایت سازمانی بستگی دارد. جدول ۳ تم‌ها، زیرتم‌ها و نمونهٔ کدهای استخراج‌شده مربوط به پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد (جدول شمارهٔ ۳).

جدول ۳. تم‌ها، زیرتم‌ها و کدهای مطالعات منتخب مربوط به پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

تم	زیرتم	نمونهٔ کدها	ماهیت
عملکرد و بهره‌وری	بهره‌وری فردی	افزایش یا کاهش بهره‌وری فردی به‌دلیل تغییر پست یا محیط کاری	دووجهی (مثبت یا منفی)
		ایجاد فرصت برای بهبود عملکرد یا اختلال در تداوم فعالیت‌ها	دووجهی
		ایجاد وقفه یا ناپیوستگی در جریان کاری فرد به‌دلیل تغییر پست یا محیط کاری	منفی
		تأثیر بر کیفیت خروجی کار و میزان کارآیی شغلی	دووجهی
	بهره‌وری تیمی و سازمانی	کاهش هماهنگی و انسجام در تیم‌ها و واحدها	منفی

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

		اختلال در جریان اطلاعات بین اعضای تیم و واحدها	منفی
		نیاز به زمان برای سازگاری فرد و تیم با ساختار و فرایند جدید	دووجهی (پیامد طبیعی تغییر)
		افزایش یا کاهش کلی کارآیی سازمان ناشی از جابه‌جایی منابع انسانی	دووجهی
		تأثیر جابه‌جایی بر توانایی تیم‌ها و واحدها در دستیابی به اهدافشان	دووجهی
توسعهٔ حرفه‌ای و مهارت‌ها	رشد حرفه‌ای و توانمندسازی	تأثیر جابه‌جایی بر تسریع مسیر رشد حرفه‌ای کارکنان و فرصت‌های پیشرفت شغلی	مثبت
		تأثیر جابه‌جایی بر تأخیر در مسیر رشد حرفه‌ای و محدودیت فرصت‌های پیشرفت	منفی
		افزایش مهارت‌های جدید در اثر جابه‌جایی	مثبت
		کسب مهارت‌های جدید و توسعهٔ قابلیت‌های فردی	مثبت
		تقویت توانایی‌ها و تجربه‌های فردی در محیط جدید	مثبت
		افزایش فرصت‌های یادگیری و کسب تجربه حرفه‌ای به‌دلیل جابه‌جایی	مثبت
	دانش و انتقال تجربه	ازدست‌رفتنِ بخشی از دانش و تجربهٔ کارکنان هنگام جابه‌جایی	منفی
		عدم انتقال کامل تجربیات قبلی به محیط یا تیم جدید	منفی
		ضرورت ثبت و مستندسازی دانش برای حفظ حافظهٔ سازمانی	خنثی/اقدامی
		خطر ازدست‌رفتنِ مهارت‌ها و تجربه‌های کلیدی سازمان در نتیجهٔ جابه‌جایی	منفی
انگیزش و رضایت شغلی	انگیزش و هویت شغلی	افزایش انگیزهٔ کاری ناشی از فرصت‌ها و چالش‌های جدید	مثبت
		بازسازی تصویر حرفه‌ای فرد در محیط جدید	مثبت
		تقویت تعهد سازمانی یا کاهش انگیزش در صورت جابه‌جایی نامناسب	دووجهی
		ایجاد تغییر در انگیزه‌ها و تمرکز فرد بر اهداف شغلی جدید	دووجهی
	رضایت و تعلق سازمانی	افزایش یا کاهش سطح رضایت کارکنان از شغل خود پس از جابه‌جایی	دووجهی
		افزایش یا کاهش دلبستگی و تعلق فرد به سازمان	دووجهی
		تقویت حس ارزشمندی یا بی‌توجهی سازمان به کارکنان	دووجهی
		تأثیر جابه‌جایی بر تمایل کارکنان به ماندن در سازمان	دووجهی
روابط و اعتماد	اعتماد به مدیریت	تضعیف اعتماد کارکنان به مدیریت و تصمیمات جابه‌جایی	منفی
		تلاش برای بازسازی اعتماد کارکنان در محیط جدید	مثبت (اقدام اصلاحی)
		تقویت یا تضعیف مشروعیت و اعتبار تصمیمات مدیریتی	دووجهی
	تعاملات حرفه‌ای و شبکه‌های کاری	تغییر کیفیت تعاملات بین کارکنان و همکاران	دووجهی
		ایجاد فرصت‌های همکاری و تعامل با اعضای جدید تیم	مثبت
		احتمال شکل‌گیری تعارضات جدید در شبکه‌های کاری	منفی
		تغییر در شبکه‌های اجتماعی سازمان و روابط حرفه‌ای	دووجهی
		تأثیر جابه‌جایی بر کیفیت همکاری میان واحدهای مختلف سازمان	دووجهی
سلامت روان و فشار کاری	استرس و فشار شغلی	افزایش استرس و فشار روانی ناشی از تغییر محیط و مسئولیت‌ها	منفی
		کاهش فشار روانی براثر فرصت‌ها و شرایط جدید	مثبت
		احتمال بروز فرسودگی شغلی به‌دلیل تغییرات محیط کاری	منفی
		ضرورت ارائهٔ حمایت روانی و پشتیبانی در دورهٔ جابه‌جایی	خنثی/اقدامی
	تعادل کار و زندگی	تغییر میزان زمان اختصاص داده‌شده به کار و زندگی شخصی	دووجهی
		افزایش یا کاهش رضایت فرد از توازن بین کار و زندگی	دووجهی
		تأثیر تغییر محل کار بر زندگی خانوادگی و شخصی	دووجهی
انگیزه و توسعهٔ فردی	فرصت‌های یادگیری	افزایش فرصت‌های یادگیری و رشد مهارت‌ها در محیط جدید	مثبت
		امکان حضور در پروژه‌ها و فعالیت‌های متنوع	مثبت
		رشد شغلی سریع‌تر یا محدودیت یادگیری در پست جدید	دووجهی
	استقلال و اختیار	افزایش توانایی تصمیم‌گیری و اختیار در محیط جدید	مثبت
		محدودشدن آزادی عمل و توانایی تصمیم‌گیری	منفی

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

		بهبود خلاقیت و نوآوری فردی یا کاهش آن	دووجهی
	استمرار و ثبات سازمانی	اختلال در تداوم فرایندهای کلیدی	منفی
		کاهش انسجام و ثبات واحدها در سازمان	منفی
		ضرورت بازطراحی مسیرها و نقش‌ها در سازمان	خنثی/تحولی
		تأثیر جابه‌جایی بر هماهنگی و انسجام واحدهای سازمان	دووجهی
پیامدهای سازمانی و استراتژیک	فرهنگ و رفتار سازمانی	تغییر نگرش‌ها و ارزش‌های سازمانی در نتیجه جابه‌جایی	دووجهی
		تقویت یا تضعیف یادگیری سازمانی	دووجهی
		تغییر انگیزه‌ها و رفتارهای حرفه‌ای	دووجهی
		شکل‌گیری نگرش‌های جدید نسبت به جابه‌جایی‌ها	دووجهی
	سیاست‌ها و تصمیم‌گیری	تأثیر جابه‌جایی بر جهت‌گیری سیاسی و اداری در سازمان	دووجهی
		تغییر اولویت‌ها و نگرش‌ها نسبت به مدیریت منابع انسانی	دووجهی
		اصلاح یا تقویت سازوکارهای جابه‌جایی	مثبت
		تأثیر جابه‌جایی بر شفافیت و وضوح تصمیمات مدیریتی	دووجهی
پیامدهای اقتصادی و محیطی	هزینه و منابع	افزایش یا کاهش هزینه‌های مرتبط با جابه‌جایی	دووجهی
		تغییر بهره‌وری مالی سازمان به‌دلیل جابه‌جایی کارکنان	دووجهی
		هدررفت منابع انسانی در اثر جابه‌جایی نامناسب	منفی
فناوری و نوآوری	مهارت و سازگاری با فناوری	ارتقاء مهارت‌های فناورانهٔ فرد در محیط جدید	مثبت
		توانایی تطبیق با فناوری‌ها و ابزارهای جدید در محیط کاری	مثبت
		ضرورت آموزش برای کار با فناوری‌ها و ابزارهای جدید	خنثی/پیش‌نیاز
		تغییر وظایف و مسئولیت‌ها به‌دلیل استفاده از فناوری جدید	دووجهی
		دشواری یا ناتوانی فرد در سازگاری با فناوری‌ها و ابزارهای نوین	منفی

۱- عملکرد و بهره‌وری

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند بر بهره‌وری فردی کارکنان تأثیر بگذارد. پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهند تغییر پست یا محیط کاری ممکن است فرصت‌هایی برای توسعهٔ مهارت و بهبود عملکرد فرد فراهم کند، اما هم‌زمان می‌تواند اختلال در جریان کار و کاهش کیفیت خروجی ایجاد نماید و کارکنان نیازمند زمان برای تطبیق با محیط جدید هستند (ارجمندی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶؛ آفاق و همکاران، ۲۰۱۷).

تأثیر جابه‌جایی بر بهره‌وری تیمی و سازمانی نیز دووجهی است. پژوهش‌های کیفی ایرانی نشان می‌دهند جابه‌جایی کارکنان می‌تواند انسجام تیم و جریان اطلاعات بین اعضا را کاهش دهد، اما مدیریت هدفمند جابه‌جایی و پشتیبانی سازمانی می‌تواند موجب افزایش کارآیی سازمان و توانایی تیم‌ها در دستیابی به اهداف شود (Nikooei et al., 2024).

۲- توسعهٔ حرفه‌ای و مهارت‌ها

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر توسعهٔ حرفه‌ای و مهارت‌های فردی کارکنان داشته باشد. مطالعات کیفی نشان داده‌اند تغییر پست یا محیط کاری می‌تواند فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای، کسب مهارت‌های جدید و تقویت تجربه‌های فردی فراهم کند، به‌ویژه وقتی نقش جدید با توانمندی‌ها و استعدادهای فرد هم‌راستا باشد (Nikooei et al., 2024). ازسوی‌دیگر، پژوهش‌های کیفی در ایران نشان داده‌اند جابه‌جایی غیرهدفمند یا بدون برنامه‌ریزی توسعهٔ مهارتی می‌تواند موجب تأخیر در مسیر رشد حرفه‌ای، محدودیت فرصت‌های پیشرفت و ازدست‌رفتنِ بخشی از دانش و تجربهٔ کارکنان شود، که نیازمند ثبت و مستندسازی دانش سازمانی است تا حافظهٔ سازمانی حفظ شود (آفاق et al., 2017).

تأثیر جابه‌جایی بر انتقال دانش و یادگیری سازمانی نیز دووجهی است. پژوهش‌های کیفی ایرانی نشان می‌دهند که جابه‌جایی کارکنان می‌تواند فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای و انتقال تجربه را افزایش دهد، اما هم‌زمان خطر ازدست‌رفتن مهارت‌ها و تجربه‌های کلیدی سازمان وجود دارد و انتقال کامل تجربیات پیشین به محیط جدید تضمین نمی‌شود. بنابراین، سیاست‌های مدیریتی مانند برنامه‌های جانشین‌پروری، مستندسازی دانش و آموزش مهارت‌های جدید می‌توانند اثرات مثبت جابه‌جایی بر توسعهٔ حرفه‌ای و مهارت‌ها را تقویت و پیامدهای منفی آن را کاهش دهند (مدرسی et al., 2024).

۳- انگیزش و رضایت شغلی

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر انگیزش و هویت شغلی کارکنان داشته باشد. مطالعات کیفی نشان می‌دهند تغییر محیط کاری یا پست سازمانی ممکن است فرصت‌های جدید و چالش‌های سازنده‌ای ایجاد کند که

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

موجب افزایش انگیزهٔ کاری و بازسازی تصویر حرفه‌ای فرد می‌شود. بااین‌حال، جابه‌جایی‌های نامناسب یا بدون برنامه‌ریزی می‌توانند انگیزش فردی و تعهد سازمانی را کاهش دهند و پیامدهای دووجهی در رفتار شغلی ایجاد کنند (مدرسی et al., 2024).

تأثیر جابه‌جایی بر رضایت و تعلق سازمانی نیز دووجهی است. پژوهش‌های کیفی ایرانی نشان داده‌اند که جابه‌جایی می‌تواند سطح رضایت شغلی و تعلق فرد به سازمان را تقویت یا تضعیف کند، بسته به نحوه مدیریت جابه‌جایی، میزان حمایت سازمانی و فرصت‌های توسعهٔ حرفه‌ای ارائه شده. در برخی موارد، جابه‌جایی مناسب موجب افزایش حس ارزشمندی و ماندگاری کارکنان در سازمان شده و در موارد نامناسب، کارکنان ممکن است احساس بی‌توجهی کرده و انگیزهٔ خود را از دست دهند (ارجمندی‌نژاد et al., 2016). این یافته‌ها بر اهمیت مدیریت هدفمند جابه‌جایی و سیاست‌های انگیزشی و حمایتی تأکید دارند.

۴- روابط و اعتماد

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند بر اعتماد کارکنان به مدیریت و تصمیمات جابه‌جایی تأثیرگذار باشد. مطالعات کیفی نشان می‌دهند جابه‌جایی‌های نامنسجم یا بدون مشارکت کارکنان می‌تواند موجب تضعیف اعتماد به مدیران و اعتبار تصمیمات مدیریتی شود، درحالی‌که اقدامات هدفمند مانند اطلاع‌رسانی شفاف، مشارکت کارکنان و برنامه‌های حمایتی می‌تواند فرصت بازسازی اعتماد و تقویت مشروعیت مدیریت ایجاد کند (ارجمندی‌نژاد et al., 2016). این پیامدها دووجهی هستند و کیفیت مدیریت جابه‌جایی تعیین‌کنندهٔ اثر نهایی بر اعتماد کارکنان است.

تأثیر جابه‌جایی بر تعاملات حرفه‌ای و شبکه‌های کاری نیز دووجهی است. پژوهش‌های کیفی در ایران نشان می‌دهند جابه‌جایی می‌تواند فرصت‌های همکاری با اعضای جدید تیم و توسعهٔ شبکه‌های حرفه‌ای ایجاد کند، اما هم‌زمان ممکن است تعارضات جدید و تغییرات نامطلوب در شبکه‌های اجتماعی سازمان شکل بگیرد و کیفیت همکاری میان واحدها را تحت‌تأثیر قرار دهد (مدرسی et al., 2024). بنابراین، مدیریت آگاهانهٔ جابه‌جایی و پشتیبانی سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت این فرایند را تقویت و اثرات منفی آن را کاهش دهد.

۵- سلامت روان و فشار کاری

جابه‌جایی منابع انسانی می‌تواند پیامدهای معناداری برای سلامت روان کارکنان داشته باشد و ازطریق تغییر در شرایط کاری، نقش‌ها و انتظارات شغلی، سطح استرس شغلی، فرسودگی روانی و امنیت روانی آنان را تحت‌تأثیر قرار دهد. پژوهش‌های کیفی در ایران نشان داده‌اند استرس شغلی و فشار روانی به‌ویژه پس از تغییر محیط کاری افزایش می‌یابد و با افزایش بار کاری و افزایش تقاضاهای شغلی، کارکنان بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند. در مطالعه‌ای کیفی با هدف شناسایی عوامل استرس‌زا در میان کارکنان نظام سلامت ایران، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نشان داد فشارهای ناشی از محیط و بار کار، کمبود منابع و حمایت، و انتظارات بالا از کارکنان به‌عنوان دغدغه‌های اصلی روانی شناسایی شدند که می‌توانند به فرسودگی شغلی و کاهش بهزیستی روانی منجر شوند (Zeinolabedini et al., 2022). ازسوی‌دیگر، تحقیقات بین‌المللی نشان داده‌اند حفظ تعادل کار و زندگی نقش مهمی در سلامت روان کارکنان دارد، به‌طوری که اختلال در این تعادل می‌تواند با احساس نارضایتی، کاهش رضایت از زندگی و تنش‌های خانوادگی همراه شود (Heydarikhayat et al., 2025; Zeinolabedini et al., 2022).

این یافته‌ها تأکید می‌کنند که جابه‌جایی منابع انسانی اگر بدون حمایت روانی و مدیریت مناسب انجام شود، می‌تواند به افزایش استرس، فشار روانی، فرسودگی و کاهش تعادل کار–زندگی منجر شود، اما با برنامه‌ریزی صحیح، پشتیبانی روانی و آموزشی می‌توان اثرات منفی را کاهش داد و سلامت روان کارکنان را بهبود بخشید.

۶- انگیزه و توسعهٔ فردی

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند فرصت‌های یادگیری و توسعهٔ مهارت را برای کارکنان فراهم کند، زیرا تغییر محیط و نقش شغلی اغلب آنان را در معرض تجربیات جدید قرار می‌دهد. اما همراه با این فرصت‌ها، فشارها و بارهای شغلی جدید نیز تجربه می‌شود، به‌طوری که کارکنان نقش‌های تازه و مسئولیت‌های متفاوت را استرس‌زا توصیف می‌کنند (Zeinolabedini et al., 2022).

علاوه‌براین، رهبری تحول‌گرا و کیفیت زندگی شغلی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت انگیزه و توسعهٔ فردی داشته باشد، زیرا تعامل مدیران با کارکنان بر انسجام و رشد حرفه‌ای آنان اثر می‌گذارد (Shabani et al., 2024).

۷- پیامدهای سازمانی و استراتژیک

جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهای مهمی برای استمرار و ثبات سازمانی داشته باشد، زیرا تغییرات مکرر فرد در نقش‌ها و واحدهای سازمانی می‌تواند سبب اختلال در فرایندهای کلیدی، کاهش انسجام واحدها و دشواری در هماهنگی میان بخش‌ها شود؛ این نکته در برخی تحلیل‌های کیفی دربارهٔ فرهنگ نظارت و شفافیت در سازمان‌های دولتی ایران اشاره شده است؛ جایی که عوامل ساختاری و فرهنگی در نحوه پاسخ سازمان به تغییرات نقش‌آفرینی می‌کنند و زمینهٔ تأخیر و اختلال در فرایندها را فراهم می‌آورند. این پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند بازطراحی مسیرها و بازتعریف نقش‌ها در چهارچوب سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند زمینهٔ تحولات مثبت در ساختار و هماهنگی سازمانی را ایجاد کند، زیرا فرهنگ سازمانی و رفتار حرفه‌ای در

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

مواجهه با جابه‌جایی، بسته به بستر نهادی و دیدگاه مدیران و کارکنان، می‌تواند دووجهی عمل کند (Pourkhodabakhshi et al., 2025).

ازنظر فرهنگ و رفتار سازمانی و سیاست‌های تصمیم‌گیری، پژوهش‌های کیفی انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهند که عوامل فرهنگی مانند شفافیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری سازمانی در واکنش به تغییرات ساختاری و جابه‌جایی‌ها نقش حیاتی دارند. برای مثال، در مدل توسعه‌یافته فرهنگ نظارت محور، ویژگی‌هایی مانند پذیرش انتقاد، اخلاق حرفه‌ای و یادگیری سازمانی از مضامینی هستند که گزارش شده‌اند تحت‌تأثیر تغییرات ساختاری در سازمان قرار می‌گیرند و می‌توانند الگوهای رفتاری کارکنان و نگرش آن‌ها نسبت به مدیریت منابع انسانی را دگرگون کنند (Golrokh et al., 2025).

همچنین تأکید بر فرهنگ مسئولیت‌پذیری بدون سرزنش می‌تواند به تقویت شفافیت در تصمیم‌گیری و اصلاح سازوکارهای جابه‌جایی کمک کند، که در برخی مطالعات کیفی در مدیریت بخش دولتی ایران مورد بررسی قرار گرفته است (Golrokh et al., 2025).

۸- پیامدهای اقتصادی و محیطی

در سازمان‌های دولتی ایران، جابه‌جایی کارکنان می‌تواند پیامدهای اقتصادی دوگانه‌ای داشته باشد که شدت و جهت آن‌ها به کیفیت مدیریت منابع انسانی وابسته است. مطالعات کیفی نشان می‌دهند تصمیمات نادرست در تخصیص نیروی انسانی و سیاست‌های ناکارآمد منجر به هدررفت منابع، ایجاد هزینه‌های پنهان و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ به‌طوری که حتی در شرایط بحرانی مانند بحران سلامت، کمبود نیرو و افزایش بار کاری، فشارهای اقتصادی فراتر از هزینه‌های مستقیم را بر سازمان تحمیل می‌کند. بنابراین، کارآیی مالی این سازمان‌ها مستقیماً در گرو تطابق بهینهٔ مهارت‌ها با نقش‌ها و اصلاح ساختارهای مدیریت منابع انسانی است (Lotfiyan et al., 2025).

همچنین پژوهش‌های کیفی در حوزهٔ تحلیل مؤلفه‌های Scorecard منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده‌اند مؤلفه‌هایی مانند توزیع بودجه، توسعه سیستم اطلاعات منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و تخصیص بهینهٔ منابع از مهم‌ترین موضوعات راهبردی هستند که اگر به‌درستی مدیریت نشوند، می‌توانند باعث هدررفت منابع انسانی و مالی شوند یا در صورت طراحی استراتژیک باعث بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع شوند (Boudlaie et al., 2019). این رویکردها نشان می‌دهند برای فهم پیامدهای اقتصادی جابه‌جایی، باید به ساختارهای راهبردی HRM و نحوهٔ تخصیص منابع توجه کرد، زیرا پیامدها نه‌فقط مالی، بلکه در بهره‌وری و پایداری منابع انسانی آشکار می‌شوند.

۹- فناوری و نوآوری

جابه‌جایی کارکنان در محیط‌های فناورمحور می‌تواند به‌صورت دووجهی بر مهارت‌های فناورانه و سازگاری با فناوری اثر بگذارد؛ به‌گونه‌ای که در صورت آموزش و حمایت سازمانی باعث ارتقای مهارت‌های دیجیتال و بهبود عملکرد می‌شود، اما در نبودِ این حمایت‌ها، تغییر ابزارها و وظایف کاری می‌تواند باعث دشواری در تطبیق و کاهش کارآیی شود. مطالعات کیفی انجام‌شده در ایران نشان داده‌اند تجربهٔ کاربران، آموزش و پشتیبانی سازمانی نقش کلیدی در موفقیت یا ناکامی کارکنان در استفاده از فناوری‌های جدید دارد (Abbasi et al., 2023; Farokhzadian et al., 2020؛ اشرف et al., 2025).

شکل شمارهٔ ۲ مدل مفهومی برآمده از یافته‌های مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی را نشان می‌دهد که الگوی یکپارچه‌ای از جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌کند. براساس این مدل، جابه‌جایی منابع انسانی پدیده‌ای چندسطحی و زمینه‌مند است که از تعامل بسترهای نهادی و ساختاری کلان، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی منابع انسانی و ادراک و تجربه حرفه‌ای کارکنان شکل می‌گیرد. این عوامل در قالب یک فرایند جابه‌جایی نمود می‌یابند که ماهیت آن می‌تواند از برنامه‌ریزی‌شده و شایستگی‌محور تا واکنشی و سیاسی متغیر باشد و کیفیت آن تحت‌تأثیر سازوکارهایی نظیر میزان مشارکت کارکنان، شفافیت تصمیمات و سطح حمایت مدیریتی قرار دارد.

یافته‌ها نشان می‌دهد این فرایند، پیامدهای دووجهی (مثبت یا منفی) در سطوح فردی، سازمانی و راهبردی ایجاد می‌کند که شامل تغییر در انگیزش و رضایت شغلی، بهره‌وری و انتقال دانش، اعتماد سازمانی، پایداری و کارآیی اقتصادی سازمان است. افزون‌براین، نتایج حاکی از آن است که پیامدهای جابه‌جایی ازطریق یک حلقهٔ بازخورد پویا و انباشتی، بر شرایط زمینه‌ای و الگوهای آتی جابه‌جایی اثر می‌گذارند و می‌توانند موجب بازتولید جابه‌جایی‌های واکنشی یا تقویت جابه‌جایی‌های هدفمند در سازمان شوند.

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

شکل ۲. مدل مفهومی یکپارچهٔ جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (برآمده از مرور دامنه‌ای و فراترکیبی کیفی)

بحث

یافته‌های این مطالعه نشان داد جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و پویا است که از تعامل هم‌زمان عوامل ساختاری، مدیریتی، فردی و نهادی شکل می‌گیرد و پیامدهایی دووجهی در سطوح فردی، سازمانی و راهبردی به همراه دارد. این الگو با ادبیات بین‌المللی مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی همسو بود که جابه‌جایی را نه صرفاً یک تصمیم اداری، بلکه فرایندی اجتماعی–سازمانی و متأثر از شرایط نهادی و محیطی تلقی کرده‌اند (Bakos, 2025; Co-operation et al., 2023).

پیشایندها

مطابق یافته‌های این مطالعه، ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتب پیچیده و ابهام مقرراتی از مهم‌ترین پیشایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران هستند. این یافته با ادبیات تثبیت‌شده درزمینهٔ نظام‌های اداری بوروکراتیک، به‌ویژه در کشورهای دارای دولت متمرکز، هم‌خوانی دارد. شواهد تطبیقی از ایتالیا، اسپانیا و کشورهای اروپای شرقی نشان می‌دهد تمرکز تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب سفت و سخت و مسیرهای شغلی بسته، تحرک درون‌سازمانی را محدود کرده و جابه‌جایی را به یکی از معدود ابزارهای پیشرفت حرفه‌ای کارکنان تبدیل می‌کند (Co-operation et al., 2023; Meyer-Sahling et al., 2011). در کشورهای آسیایی مانند چین و کره جنوبی نیز گزارش شده است که تفسیر سلیقه‌ای مقررات و نفوذ روابط غیررسمی در انتصاب و انتقال، اعتماد کارکنان به نظام شایسته‌سالاری را تضعیف کرده و نیت جابه‌جایی را افزایش می‌دهد (Kim, 2012). یافته‌های حاضر با نتایج مطالعات داخلی نیز همخوانی داشت. به‌طور مشخص، آقاز و همکاران نشان داده بودند که ساختارهای سلسله‌مراتبی، مقررات پیچیده و ضعف شایسته‌سالاری از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه‌های دولتی ایران محسوب می‌شوند (Aghaz et al., 2017). همچنین زارع و همکاران در مدل حکمرانی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی، ضعف شفافیت و نارسایی‌های ساختار حکمرانی را از عوامل مؤثر بر

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

جابه‌جایی و بازتعریف نقش‌های شغلی معرفی کرده بودند (Zare et al., 2023). این شواهد نشان داد یافته‌های مطالعهٔ حاضر با واقعیت‌های نظام اداری ایران نیز سازگار بود.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد سبک‌های رهبری آمرانه، تصمیم‌گیری متمرکز و فقدان مشارکت کارکنان در فرایندهای جابه‌جایی، نقش کلیدی در شکل‌گیری جابه‌جایی‌های واکنشی دارند. این نتایج با مطالعات بین‌المللی که بر نقش رهبری تحول‌گرا و مشارکتی در مدیریت تحرک نیروی انسانی تأکید دارند، هم‌راستا است. پژوهش‌های انجام‌شده در بخش دولتی کشورهای اسکاندیناوی نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی و شفافیت مدیریتی، اثرات منفی جابه‌جایی را کاهش داده و حتی می‌تواند آن را به ابزاری برای توانمندسازی تبدیل کند (Øllgaard Bentzen et al.; Wright et al., 2010).

درمقابل، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی خاورمیانه و برخی کشورهای درحال توسعه نشان می‌دهد استفادهٔ ابزاری از جابه‌جایی به‌عنوان ابزار کنترل یا تنبیه، موجب تضعیف اعتماد، کاهش تعهد سازمانی و افزایش نیت ترک خدمت می‌شود (Edrees et al., 2023; Moon et al., 2024). شعبانی و همکاران نیز در تبیین الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های دولتی نشان داده بودند که فقدان رهبری تحول‌آفرین و مشارکت‌محور می‌تواند تعهد حرفه‌ای کارکنان را تضعیف کرده و زمینه جابه‌جایی آنان را فراهم سازد (Shabani et al., 2024). همچنین لطفیان و همکاران گزارش کرده بودند که فشار کاری، کمبود منابع و ضعف حمایت مدیریتی در دوران کووید-۱۹ از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جابه‌جایی و فرسودگی کارکنان نظام سلامت بوده است (Lotfiyan et al., 2025). نتایج مطالعهٔ حاضر نیز نقش تعیین‌کنندهٔ عدالت ادراک‌شده، حمایت مدیریتی و سبک رهبری را در تجربهٔ جابه‌جایی کارکنان تأیید کرد.

یکی از یافته‌های کلیدی این مطالعه، نقش محوری ضعف نظام توسعهٔ شغلی، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در جابه‌جایی منابع انسانی است. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند در غیاب مسیرهای شغلی شفاف، کارکنان بخش عمومی جابه‌جایی را به‌عنوان راهبردی فردی برای یادگیری و رشد حرفه‌ای انتخاب می کنند (OECD, 2021b). در کشورهایی مانند کانادا و استرالیا، طراحی مسیرهای شغلی مبتنی‌بر شایستگی و جابه‌جایی‌های برنامه‌ریزی‌شده موجب شده است تحرک نیروی انسانی به افزایش سرمایه انسانی منجر شود، نه اتلاف آن (Australian Government, 2023; Government of Canada, 2024). یافته‌های مربوط به عدم تناسب فرد–شغل نیز با ادبیات گسترده روان‌شناسی سازمانی هم‌راستا است.

نظریهٔ تناسب فرد–شغل تأکید می‌کند که ناهماهنگی میان توانمندی‌های فرد و الزامات شغل، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را کاهش داده و نیت جابه‌جایی را افزایش می‌دهد (Xiao et al., 2021). مطالعات انجام‌شده در بخش دولتی آلمان و روسیه نشان داده‌اند که استفادهٔ ناکارآمد از تخصص کارکنان، یکی از دلایل اصلی جابه‌جایی‌های درون‌سازمانی و کاهش بهره‌وری است (Bischof, 2021; Varshavskaya et al., 2023).

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سیاسی، محافظه‌کارانه و فقدان یادگیری سازمانی، بستر جابه‌جایی‌های واکنشی را تقویت می‌کند. این نتایج با پژوهش‌های بین‌المللی هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهند فرهنگ‌های سازمانی مبتنی‌بر کنترل و اجتناب از ریسک، ظرفیت سازمان‌ها برای حفظ و توسعه نیروی انسانی را تضعیف می کنند (Chahal, 2017). درمقابل، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نیوزیلند و هلند نشان داده‌اند که ایجاد امنیت روانی، بازخورد توسعه‌محور و یادگیری سازمانی، حتی در شرایط جابه‌جایی، می‌تواند تعهد و انگیزش کارکنان را حفظ کند (Dong et al., 2024). یافته‌های مطالعهٔ حاضر دربارهٔ نقش روابط کاری، اعتماد و جو روانی، این دیدگاه را در بافت ایران تأیید می‌کند. یافته‌های مربوط به فرهنگ سازمانی با نتایج مطالعات داخلی نیز همخوانی داشت. گلرخ و همکاران نشان داده بودند فقدان فرهنگ مسئولیت‌پذیری و غلبه رویکردهای سرزنش‌محور می‌تواند رضایت شغلی و همکاری کارکنان را تضعیف کند (Golrokh et al., 2025). این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر دربارهٔ نقش اعتماد، روابط کاری و امنیت روانی در تجربه جابه‌جایی کارکنان همسو بود.

پیامدها

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه، ماهیت دووجهی پیامدهای جابه‌جایی منابع انسانی است. مشابه مطالعات انجام‌شده در کشورهای OECD، جابه‌جایی می‌تواند هم‌زمان موجب ارتقای مهارت، یادگیری و انگیزش شود و در عین حال باعث اختلال در عملکرد، افزایش استرس و اتلاف دانش گردد (OECD, 2021a, 2023). این دوگانگی نشان می‌دهد «کیفیت مدیریت جابه‌جایی» عامل تعیین‌کنندهٔ پیامدهای نهایی است، نه صرف وقوع آن. مطالعات انجام‌شده در نظام‌های سلامت انگلستان و سوئد نشان داده‌اند جابه‌جایی بدون حمایت آموزشی و روانی، خطر فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد، درحالی‌که جابه‌جایی برنامه‌ریزی‌شده با پشتیبانی سازمانی باعث بهبود سلامت روان و توسعهٔ حرفه‌ای می‌شود (Collett et al., 2025). این یافته‌ها با نتایج مطالعهٔ حاضر دربارهٔ فشار کاری، سلامت روان و تعادل کار–زندگی هم‌راستا است.

در سطح سازمانی و راهبردی، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد جابه‌جایی می‌تواند بر پایداری سازمان، بهره‌وری اقتصادی و ظرفیت نوآوری اثر بگذارد. مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند جابه‌جایی‌های مکرر و غیرهدفمند، هزینه‌های پنهان منابع انسانی را افزایش داده و حافظهٔ سازمانی را تضعیف می‌کند (Al-Suraihi

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

et al., 2021; Pascoe et al., 2021). درمقابل، نظام‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی که جابه‌جایی را با مدیریت دانش، فناوری و توسعهٔ مهارت‌ها پیوند می‌دهند، از این فرایند به‌عنوان اهرمی برای نوآوری استفاده می‌کنند (Guha et al., 2025). در سطح راهبردی نیز یافته‌های حاضر با نتایج مطالعات داخلی مطابقت داشت. قنبری و همکاران نشان داده بودند استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک موجب بازتعریف نقش‌ها، افزایش شفافیت و بهبود کارآیی سازمانی می شود (Ghanbary Vanani et al., 2022). همچنین اشرف در مطالعهٔ حکمرانی هوشمند منابع انسانی تأکید کرده بود که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و مدیریت تحرک کارکنان را ارتقا دهد (اشرف و همکاران، ۲۰۲۵). یافته‌های مطالعهٔ حاضر نیز نشان داد پیوند جابه‌جایی با مدیریت دانش، فناوری و توسعهٔ مهارت‌ها می‌تواند پیامدهای راهبردی مثبتی برای سازمان‌های دولتی ایجاد کند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با بهره‌گیری از مرور دامنه‌ای و فراترکیب کیفی، به تبیین جامع پیشایندها و پسایندهای جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت. یافته‌ها نشان داد جابه‌جایی منابع انسانی پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که از تعامل عوامل ساختاری، مدیریتی و فردی شکل می‌گیرد و نمی‌توان آن را صرفاً به‌عنوان یک تصمیم اداری تلقی کرد. ضعف شفافیت، فقدان شایسته‌سالاری، ناکارآمدی نظام‌های توسعهٔ شغلی، سبک‌های رهبری نامناسب و فشارهای شغلی از مهم‌ترین پیشایندهای جابه‌جایی شناسایی شدند.

نتایج همچنین بیانگر آن است که جابه‌جایی منابع انسانی دارای پیامدهای دوگانه است؛ به‌گونه‌ای که در صورت مدیریت هدفمند و مبتنی‌بر شایستگی می‌تواند باعث توسعهٔ حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و ارتقای بهره‌وری شود، اما در غیاب چنین شرایطی، پیامدهایی همچون کاهش اعتماد، اتلاف دانش سازمانی، افت انگیزش و تضعیف ثبات سازمانی را به‌دنبال خواهد داشت. این امر نشان می‌دهد کیفیت و منطق حاکم بر فرایند جابه‌جایی، نقش تعیین‌کننده‌ای در نتایج آن دارد.

درمجموع، یافته‌های این مطالعه بر ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تأکید دارد. از منظر سلامت روان، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به‌عنوان یک عامل خطر یا عامل محافظ عمل کند. جابه‌جایی‌های فاقد شفافیت و حمایت، با افزایش استرس شغلی، فرسودگی روانی و کاهش بهزیستی روان‌شناختی همراه هستند، درحالی‌که جابه‌جایی‌های برنامه‌ریزی‌شده و مشارکتی می‌توانند به بهبود سلامت روان، رضایت شغلی و تعادل کار–زندگی کارکنان منجر شوند. اتخاذ رویکردی راهبردی، شفاف و مشارکت‌محور در مدیریت جابه‌جایی می‌تواند این پدیده را از یک چالش مزمن به فرصتی برای توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای پایداری سازمان‌های دولتی تبدیل کند.

تشکر و قدردانی

این مقاله از رسالهٔ دکتری در سال ۱۴۰۴ دانشگاه آزاد اسلامی سنندج برگرفته شده است. از تمامی کسانی که در این پژوهش با ما همکاری نمودند کمال تشکر را داریم. از اساتید محترم راهنما و مشاور نیز که مسیر را برایم هموار نمودند نیز سپاس‌گزارم.

تضاد منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافعی را اعلام نکرده‌اند.

REFERENCES

1. Abbasi H, et al. End-users' perspectives on factors affecting implementation and utilization of the Iranian electronic health record system: a qualitative study in a developing country. BMC Health Serv Res. 2023;23(1):1064. [DOI: 10.1186/s12913-023-10033-5]
2. Aghaz A, et al. Human resource management in the public sector: an investigation into the Iranian ministries. Interdiscip J Manag Stud. 2017;10(3):667-695. [Link]
3. Al-Suraihi WA, et al. Employee turnover: causes, importance and retention strategies. Eur J Bus Manag Res. 2021;6(3):1-10. [Link]
4. Argiv H, et al. Designing and explaining the employability model with emphasis on urban management: a qualitative study in public organizations. Future Work Digit Manag J. 2025;3(1):1-13. [Link]
5. Ashforth B. Role transitions in organizational life: an identity-based perspective. Routledge; 2000. [DOI: 10.4324/9781410600035]
6. 6. Australian Government. APS talent management. 2023. [Link]
7. Bakos E. An international framework for human resource management indicators in public administration. OECD Working Papers on Public Governance. 2025. [DOI: 10.1787/03763bab-en]
8. Bischof S. Mismatched, but not aware of it? How subjective and objective skill mismatch affects employee job satisfaction. Soc Sci. 2021;10(10):389. [DOI: 10.3390/socsci10100389]
9. Boudlaie H, et al. A qualitative study of human resource scorecard in the public sector with the key stakeholders approach: a case study of Kish free zone organization. J Public Adm. 2019;11(4):581-607. [Link]
10. Chahal H. Study of organisational culture, employee turnover and employees' retention in hospitality sector. Pac Bus Rev Int. 2017;9(11). [Link]
11. Organisation for Economic Co-operation and Development, et al. Public employment and management 2023: towards a more flexible public service. OECD Publishing; 2023. [DOI: 10.1787/5b378e11-en]
12. Collett G, et al. The impact of workplace support components on the mental health and burnout of UK-based healthcare professionals: insights from the CoPE-HCP cohort study.

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

Clin Med. 2025;100324. [DOI: 10.1016/j.clinme.2025.100324]
13. Damari B, et al. Status of human resources management in Iran's health sector and the path to development: a qualitative study. Med J Islam Repub Iran. 2019;33:69. [DOI: 10.47176/mjiri.33.69]
14. Dong RK, et al. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: a bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. J Safety Res. 2024;91:1-19. [DOI: 10.1016/j.jsr.2024.08.001]
15. Edrees HN, et al. The influences of procedural justice on turnover intention and social loafing behavior among hotel employees. J Risk Financ Manag. 2023;16(2):75. [DOI: 10.3390/jrfm16020075]
16. Farokhzadian J, et al. Nurses' experiences and viewpoints about the benefits of adopting information technology in health care: a qualitative study in Iran. BMC Med Inform Decis Mak. 2020;20(1):240. [DOI: 10.1186/s12911-020-01260-5]
17. Ghanbari A, et al. Developing a model for developing electronic human resource management in order to improve organizational performance and achieve tax justice based on the statement of the second step of the Islamic Revolution. J Tax Res. 2024;32(61):133-169. [DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]
18. Ghanbary Vanani R, et al. Understanding strategies to enhance employees' well-being in the workplaces in Iranian public organizations: qualitative study. J Public Adm. 2022;14(4):554-579. [DOI: 10.1108/ijpsm-02-2024-0031]
19. Golrokh SE, et al. Developing a qualitative model of responsibility culture with a blame-free management approach in Iranian governmental organizations. Digit Transform Adm Innov. 2025:1-13. [DOI: 10.61838/dtai.3.2.7]
20. Government of Canada. Performance and talent management [Internet]. 2024. [Link]
21. Guha S, et al. Enhancing employee innovation capabilities through high-involvement HRM: mediating role of knowledge sharing and transformational leadership. Future Bus J. 2025;11(1):59. [DOI: 10.1186/s43093-025-00482-1]
22. Heydarikhayat N, et al. Lived experiences of Iranian employed women with maintaining work-life balance: a descriptive phenomenological study. BMC Womens Health. 2025;25(1):311. [DOI: 10.1186/s12905-025-03857-2]
23. Holcman R. Public sector and private sector: similarities and differences in human resource management. Rev Fr Adm Publique. 2007;123(3):409-421. [DOI: 10.3917/rfap.123.0409]
24. Kim S. Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. Public Adm Rev. 2012;72(6):830-840. [DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x]
25. Knies E, et al. The distinctiveness of public sector HRM: a four-wave trend analysis. Hum Resour Manag J. 2022;32(4):799-825. [DOI: 10.1111/1748-8583.12440]
26. Knies E, et al. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. 2024;35:2432-2444. [DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088]
27. Lotfiyan A, et al. Human resources for health during COVID-19: a qualitative analysis of strategies and challenges in Iran. BMC Health Serv Res. 2025;25(1):961. [DOI: 10.1186/s12913-025-13111-y]
28. Maslach C, et al. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry. 2016;15(2):103-111. [DOI: 10.1002/wps.20311]
29. Meyer-Sahling JH, et al. Differential legacy effects: three propositions on the impact of administrative traditions on public administration reform in Europe East and West. J Eur Public Policy. 2011;18(2):311-322. [DOI: 10.1080/13501763.2011.544515]
30. Moher D, et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. Int J Surg. 2010;8(5):336-341. [DOI: 10.1016/j.ijsu.2010.02.007]
31. Moon KK, et al. Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: evidence from Korean public employees. Sustainability. 2024;16(6):2454. [DOI: 10.3390/su16062454]
32. Naghian M, et al. Designing a model to evaluate the success of the governmental employees' career using meta-synthesis approach. J Hum Resour Manag. 2024;14(1):141-167. [Link]
33. Nikooei A, et al. Developing a human resource productivity model for Bank Melli Iran. [Link]
34. OECD. Navigating the COVID-19 crisis and recovery. OECD Publishing; 2021. [DOI: 10.1787/5a700c4b-en]
35. OECD. Public employment and management 2021: the future of the public service. OECD Publishing; 2021. [DOI: 10.1787/938f0d65-en]
36. OECD. Ageing and employment policies: retaining talent at all ages. OECD Publishing; 2023. [DOI: 10.1787/00dbdd06-en]
37. Øllgaard Bentzen T, et al. From trust reforms to trust-in-leader: the role of employee-involvement. Rev Public Pers Adm. 2025;0734371X251371243. [DOI: 10.1177/0734371x251371243]
38. Pascoe KM, et al. Exploring the impact of workforce turnover on the sustainability of evidence-based programs: a scoping review. Implement Res Pract. 2021;2:26334895211034581. [DOI: 10.1177/26334895211034581]
39. Perry JL, et al. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. Public Adm Rev. 2010;70(5):681-690. [DOI: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x]
40. Pourkhodabakhshi H, et al. Qualitative thematic analysis of key dimensions in the development of a supervision-oriented culture: a study in Iranian governmental organizations. J Resour Manag Decis Eng. 2025;4(1):1-9. [DOI: 10.61838/kman.jrmde.4.1.3]
41. Rainey HG. Understanding and managing public organizations. [DOI: 10.2307/3380636]
42. Shabani M, et al. Presentation of a qualitative model of transformational leadership with emphasis on the components of quality of work life and employees' professional commitment. [DOI: 10.61838/kman.ijimob.4.4.30]
43. Thomas J, et al. Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. BMC Med Res Methodol. 2008;8(1):45. [DOI: 10.1186/1471-2288-8-45]
44. Truss C, et al. Strategic human resource management. [DOI: 10.1080/09585199400000053]
45. 45. Varshavskaya EY, et al. Impact of job mismatches on job satisfaction and turnover intention: case of Russia. Russ J Manag. 2023;(1):115-132. [DOI: 10.21638/spbu18.2023.106]
46. Wright BE, et al. Transformational leadership in the public sector: does structure matter? J Public Adm Res Theory. 2010;20(1):75-89. [DOI: 10.1093/jopart/mup003]
47. Xiao Y, et al. Person-environment fit and medical professionals' job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: a cross-sectional study in Shanghai. PLoS One. 2021;16(4):e0250693. [DOI: 10.1371/journal.pone.0250693]
48. Zamanzadeh V, et al. Challenges of human resources management in nursing in Iran: a qualitative content analysis. Nurs Open. 2020;7(1):319-325. [DOI: 10.1002/nop2.393]
49. Zare H, et al. Introducing a model of human resources governance in public organizations (a case study of Social Security Organization). J Hum Resour Stud. 2023;13(4):42-70. [Link]
50. Zeinolabedini M, et al. Perceived job demands: a qualitative study of workplace stress in the Iranian healthcare workers (HCWs). BMJ Open. 2022;12(11):e061925. [DOI: 10.1136/bmjopen-2022-061925]
51. Zeraatkar S, et al. Exploration of the challenges of human resource management in the public sector and their effects on productivity. J Res Hum Resour Manag. 2021;12(4):197-224. [Link]
52. Arjmandinejad, et al. An Exploratory Study of the Components Affecting Human Resource Productivity in an Islamic Context from the Perspective of Employees of

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]

Mashhad Municipality. Productivity Management. 2016;39(10):41–66. [Link]
53. Ashraf, M., et al. Identification of the Dimensions of Smart Human Resource Governance in the Iranian Public Sector (Case Study: National Iranian Oil Company). [Link]
54. Afaq, A. N., et al. An Exploratory Study of the Components Affecting Human Resource Productivity in an Islamic Context from the Perspective of Employees of Mashhad Municipality. [Link]
55. Chogan, R., et al. Developing a Qualitative Model of Professionalism in Human Resource Management with an Emphasis on Strengthening the Professional Position of Human Resources in the National Tax Administration Organization. Individual Development and Organizational Transformation. 2025;3(1):1–16. [Link]
56. Rahdarpoor, J. Identifying Strategies, Barriers, and Contexts for Human Resource Management in Government Organizations in the Digital Era. Management, Education and Development in the Digital Era. 2025:1–14. [Link]
57. Abdollahi, N., et al. Regulatory Analysis of the Implementation of the Training and Empowerment System for Employees of Executive Bodies. 2024. [Link]
58. Modarresi, et al. Identifying the Challenges of Teleworking Based on the Lived Experience of Employees. Management Research in Iran. 2024;28(3):93–125. [Link]
59. Mostafa, T. Examining the Challenges of Human Resource Management in Government Organizations. In: Proceedings of the Second National Conference on Humanities with a New Approach and the First International Research and Cultural Conference of Modern Educators; 2025. [Link]

[Downloaded from shenakht.muk.ac.ir on 2026-11-16]