



بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان (مطالعه موردی)

احمد ودادی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

محمود رضائی زاده

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

علی میرهاشمی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

حسین علی نجفی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۲۷

چکیده

تحقیق حاضر، به منظور بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت مهر کام پارس تهران می‌باشد. نمونه آماری متشکل از ۱۹۶ نفر کارکنان شرکت مهر کام پارس تعیین شده است. جهت بررسی تعهد سازمانی از مدل آلن و می‌بر و برای بررسی ترک خدمت از مدل تحقیق تاملینسون و جنکینز استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و روش تحلیل مسیر، مؤلفه‌های سنجش متغیرها با "مدل اندازه‌گیری" یا تحلیل عاملی تاییدی و آزمون رابطه بین متغیرها با استفاده از "معادلات ساختاری" یا مدل علی از طریق نرم افزار Lisrel یافته‌های تحقیق بدست آمد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول تحقیق مشخص شده بین تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) با ترک خدمت همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان دهنده این است که در بین ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین تاثیر را بر ترک خدمت دارد و تعهد هنجاری و مستمر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در ضمن در بین متغیرهای تعدیل‌گر، متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل‌گر نسبتاً قوی و متغیرهای نوع‌استخدام و جنسیت تعدیل‌گر نسبتاً ضعیفی می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، ترک خدمت.

۱- مقدمه

نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمان به حساب می‌آید. تعهد بعنوان یک نگرش انسانی مطرح می‌شود و شکی نیست که سازمان‌های دارای اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند. بعبارت دیگر تعهد باعث افزایش کارایی، اثربخشی و نهایتاً بهره‌وری سازمان شده و پیشرفت و ترقی جامعه را بدنبال خواهد داشت (عسگری، ۱۳۸۱، ص ۲۵۲).

نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ تلاش و کوششی مضایقه نخواهد کرد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود در جهت عظمت و ترقی سازمان گام برمی‌دارد و از این طریق سازمان به ماموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۷۷، ص ۴۷-۴۶).

تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بر بسیاری دیگر از رفتارهای سازمانی نظیر غیبت، تاخیر و جابجایی تاثیر منفی دارد؛ یعنی هر چه تعهد سازمانی بیشتر باشد، این متغیرها کاهش خواهند یافت. بنابراین تعهد سازمانی اثرات بالقوه جدی بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند پیشگویی‌کننده مهمی برای اثر بخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیان بار است و هزینه‌های زیادی بدنبال دارد. از طریق سنجش تعهد سازمانی و اندازه‌گیری اثر آن بر رفتارهای شغلی نظیر غیبت، جابجایی، ترک خدمت و... می‌توان اطلاعات مناسبی برای تصمیم‌گیری مدیران، به خصوص در بحث منابع انسانی در زمینه انجام وظایف از جمله: برنامه‌ریزی، نگهداری، بهسازی و ارزشیابی منابع انسانی فراهم آورد (کریم زاده، ۱۳۷۶، ص ۲۰).

برای هر چیزی داشتن هدف بدون داشتن تعهد، کار عبثی است. نه فقط داشتن هدف بلکه داشتن تعهد برای داشتن آن هدف است که منجر به پیشرفت و موفقیت می‌شود (دسلر، ۱۳۷۹، ص ۸۴).

بیان مساله

سازمان‌های موفق در عصر حاضر ویژگی‌ها و امتیازات متعددی نسبت به سایر سازمان‌ها دارند که از جمله ویژگی اصلی آنها داشتن کارکنان متعهد می‌باشد. تعهد سازمانی کارکنان، به ویژه از نظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت بسیار مهم می‌باشد. امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران به دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان می‌گردند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. تعهد سازمانی یک نگرش است، یک حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل به معنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان، نیاز یعنی اینکه فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است. الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (گرینبرگر و همکاران^۱، ۲۰۰۰، ص ۱۰۴).

در میان طرفداران رویکرد نگرشی، برخی از محققین به تعهد سازمانی با دید یک مفهوم چند بعدی می‌نگرند که عوامل مختلفی بر آن تاثیر می‌گذارد. می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی می‌باشند، مدل سه بعدی آنها از تعهد سازمانی شامل بعد عاطفی، بعد مستمر (عقلانی) و بعد هنجاری (تکلیفی) به عنوان سه بعد تعهد سازمانی مطرح می‌شود. نقطه مشترک هر سه جزء مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص می‌نماید و ثانیاً بطور ضمنی اشاراتی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد (آلن و می‌یر^۲، ۱۹۹۰، ص ۱۸-۱).

ترک خدمت به معنای خروج داوطلبانه یک فرد از یک سازمان به خاطر سازمان دیگر است. این مقوله چالشی است که در برابر مدیران واحد منابع انسانی قرار دارد. زیرا ترک خدمت‌ها معمولاً بدون پیش بینی است و سازمان باید به کمک برنامه‌های آموزش و توسعه، کارکنان را برای تصدی شغل‌های خالی آماده کند.

باید توجه داشت در صورتی که افراد نسبت به شغلشان تعهد و علاقه‌ای نداشته باشند از انگیزه پایینی برخوردار می‌گردند و احتمال ترک سازمان افزایش

حفظ، نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی خود هستند بصورت یک مشکل مطرح و توجه خاصی را می‌طلبد. مسئله اصلی تحقیق حاضر چگونگی حفظ نیروهای متخصص و جلوگیری از ترک سازمان از طریق افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد.

پیشینه تحقیق

با توجه به نقش و اهمیت تعهد سازمانی در محیط کار، طی دهه گذشته پژوهش‌ها در این زمینه افزایش چشمگیری داشته است که به چند تحقیق در این زمینه اشاره می‌شود.

می‌یابد. آن دسته از ترک خدمت‌هایی که در کنترل شاغل باشد به رضایت شغلی و سازمانی آن مربوط است و آن دسته از ترک خدمت‌هایی که در کنترل سازمان است به عملکرد، اثربخشی و تعهد سازمانی مرتبط می‌شود (مارتز^۳، ۱۹۹۸، ص ۴۹). آمارها نشان می‌دهد در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از کارکنان متخصص، شرکت را ترک کرده‌اند که عمده آنان از میان کارشناسان بخش‌های مهندسی، تحقیقات، فناوری و کیفیت بوده‌اند که این کارکنان برای شرکت یک مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. مسئله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات سازمانی از جمله در سازمان مورد بررسی است که ضربه‌ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمان‌ها که در پی

جدول ۱- برخی از مطالعات تجربی در زمینه تعهد سازمانی و ترک خدمت

محقق یا پژوهشگر	عنوان تحقیق	یافته‌های تجربی
وندبرگ ^۴ (۲۰۰۸)	مطالعه نقش رضایت از حقوق و تعهد سازمانی در شرکت دارو سازی	رضایت از حقوق زمانی که امکان جایگزین های شغلی کم است موجب کاهش تعهد سازمانی می شود.
هیکارد ^۲ (۲۰۰۷)	مطالعه تعهد سازمانی انجمن حقوقدانان سوء استفاده مالی کالیفرنیا	زنان نسبت به مردان عزت نفس بالاتر و مردان نسبت به زنان از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند.
جیمی جت ^۳ (۲۰۰۷)	مطالعه رابطه عزت نفس و تعهد سازمانی بین کارکنان خدمات غیر انتفاعی کالیفرنیا	بین عزت نفس، تعهد سازمانی، نوع عقیده و ارزش های راهنمای موسسه با سن و جنسیت رابطه وجود دارد.
لی و فسی ^۴ (۲۰۰۷)	مطالعه رابطه حمایت های سازمانی با تعهد عاطفی در دو بانک کره جنوبی	حمایت های سازمانی با تعهد عاطفی رابطه معنادار دارد.
شنگ ون ^۵ (۲۰۰۷)	مطالعه رابطه بین ویژگی های شغلی و تعهد سازمانی در چین	افراد با ویژگی های شغلی، شخصیتی و رضایتمندی، تعهد سازمانی متفاوتی با هم دارند.
تلا ^۶ (۲۰۰۷)	مطالعه ارتباط بین انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ایالات اوپو نیجریه	انگیزش با رضایت شغلی رابطه مثبت و با تعهد رابطه منفی دارد. بین سنوات خدمتی و تعهد سازمانی رابطه ای وجود نداشت.
روستو و همکاران ^۷ (۲۰۰۷)	مطالعه رابطه بین حمایت های سازمانی و تعهد سازمانی	حمایت های سازمانی با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت و با تعهد مستمر رابطه منفی دارد.
والتر ^۸ (۲۰۰۶)	مطالعه رابطه بین میزان عملکرد با ابعاد تعهد سازمانی در کارکنان فنی صنایع ایالات متحده	میزان عملکرد با تعهد عاطفی و مستمر رابطه مثبت وقوی دارد و با تعهد هنجاری رابطه ای ندارد.
شریف ^۹ (۲۰۰۶)	مطالعه رابطه بین منافع مکتسبه از دوره های آموزشی با تعهد سازمانی در شرکت پترولیوم قطر	بین دو متغیر رابطه معنادار وجود دارد. سن پیش بینی کننده خوبی برای تعهد عاطفی و سنوات خدمتی بهترین پیش بینی کننده برای تعهد مستمر و هنجاری است.
سگای و اشیل ^{۱۰} (۲۰۰۶)	مطالعه رابطه بین بهبود عملکرد و تعهد مدیریت با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانهای شیکاگو	بین بهبود عملکرد و تعهد مدیریت با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
چانگ و همکاران ^{۱۱} (۲۰۰۶)	مطالعه رابطه بین تعهد سازمانی و جایابی شغلی کارکنان بیمارستانهای تایوان	تعهد هنجاری و عاطفی با جایابی شغلی رابطه منفی دارد.

یافته‌های تجربی	عنوان تحقیق	محقق یا پژوهشگر
رایزنی رابطه مثبت و معنی داری با تعهد عاطفی و مستمر دارد.	مطالعه نقش رایزنی بر تعهد سازمانی در بین هزار افسر نظامی ایالات متحده	استفانی و هافمن ^{۱۲} (۲۰۰۵)
تعهد عاطفی و تعهد مستمر با چرخش شغلی رابطه منفی دارند.	مطالعه رابطه تعهد سازمانی با چرخش شغلی در بین سازمانهای کوچک	هریس و کامرون ^{۱۳} (۲۰۰۵)
بین دو متغیر تعهد عاطفی و کیفیت خدمات رابطه منفی وجود دارد.	مطالعه رابطه تعهد عاطفی با کیفیت خدمات در صنعت هواپیمایی	سبزکاجسکی ^{۱۴} (۲۰۰۳)
سن با تعهد سازمانی رابطه قوی، تحصیلات رابطه منفی و سابقه خدمت رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد.	رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در اردن	سلیمان و آلیس ^{۱۵} (۲۰۰۰)

اهداف تحقیق

هدف از اجرای این تحقیق؛ بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان است و اهداف فرعی آن عبارتند از:

- ۱) بررسی وضعیت موجود ابعاد سه گانه تعهد سازمانی؛
- ۲) بررسی تاثیر تعهد عاطفی بر ترک خدمت کارکنان؛
- ۳) بررسی تاثیر تعهد مستمر بر ترک خدمت کارکنان؛
- ۴) بررسی تاثیر تعهد هنجاری بر ترک خدمت کارکنان؛
- ۵) رتبه‌بندی تاثیر تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر ترک خدمت کارکنان.

مبانی نظری تحقیق

ترک خدمت

سازمانها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب، نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می‌کند. ترک خدمت برای سازمان پرهزینه است زیرا منابع زیادی در امر آموزش افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، سرمایه گذاری شده است و برای خود اشخاص نیز پرهزینه است، زیرا آنها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خوگرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند. ترک خدمت حالتی است که کارمند ارتباط خود را با سازمان مربوطه بصورت اختیاری از نظر کاری قطع می‌کند. با توجه به توسعه و بهبود صنایع لازم است تا منابع انسانی هر چه بیشتر حفظ شود. در حالیکه

مبادرت به ترک خدمت از طرف هر یک از افراد به منزله از بین رفتن یک واحد نیروی انسانی بالفعل می‌باشد که می‌تواند موجبات تضعیف روحیه شاغلین را فراهم سازد (دنیس^۵ و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۰). عوامل موثر بر ترک خدمت را بصورت تئوریک می‌توان به سه بخش زیر تقسیم کرد:

- ۱) عوامل خارجی (محیطی) که عبارتند از: نرخ بیکاری، وجود اتحادیه و فرصت های شغل جایگزین.
- ۲) عوامل موثر بر کار: حقوق و مزایا، عملکرد شغلی، روشن بودن نقش، تکراری بودن وظایف، رضایت شغلی و تعهد سازمانی.
- ۳) عوامل شخصی: سن، تحصیلات، افراد تحت تکفل، برآورده شدن انتظارات، سابقه و تاهل (آرمسترانگ، ۱۳۷۸، ص ۲۸).

تعهد سازمانی

نگرش تعهد سازمانی در سالهای اخیر در ادبیات تحقیق جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است که برای درک و پیش بینی رفتار سازمانی اهمیت دارد. از تعهد سازمانی تعاریف متعددی بعمل آمده است: ۱- تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص ۲- تمایل به تلاش بسیار زیاد برای سازمان ۳- باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان (پورتر^۶ و همکاران، ۱۹۹۱، ص ۹۵). به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان سازمان و یک فرایند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند. در ارتباط با تعهد مطالعات مختلفی صورت گرفته از جمله

پژوهش‌های متعددی همچون (وای و رابینسون، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل، ۱۹۹۵؛ گرهارت، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر، ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران، ۱۹۷۹) گزارش کرده‌اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می‌شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می‌افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند. استییزر به همراه ریچارد مودی یک مدل جایجایی یا ترک خدمت را ارائه دادند و به این نتیجه رسیدند که عوامل شغلی غیر مرتبط با کار مانند تغییر شغل به خاطر همسر بر میل کارکنان به ماندن یا رفتن اثر دارد. بر اساس مطالعه انگل و پری (۱۹۸۱)، زنان نسبت به مردان متعهدتر هستند. طبق مطالعه بارون و گرینبرگ (۱۹۹۳) افرادی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند و مسئولیت و اختیار بیشتری به آنان واگذار شده از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند (بارون^۹، ۱۹۹۳). مودی^{۱۰} و همکاران (۱۹۸۲) طی پژوهشی نشان دادند کارکنان مسن‌تر و با سابقه کاری بیشتر تعهد سازمانی بالاتری دارند.

مدل مفهومی تحقیق

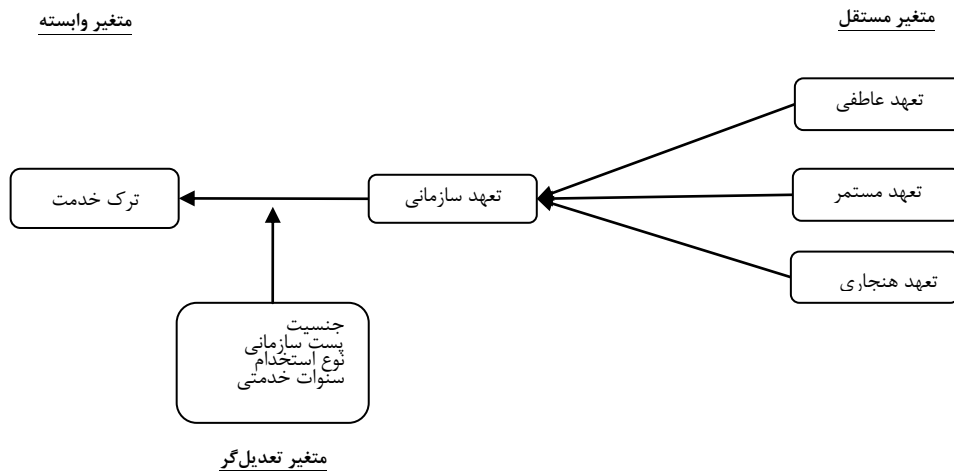
با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی نمودار شماره (۱) را ارائه کرد که فرضیه‌های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می‌گیرد.

مطالعه اریلی و چتمن، آنجل و پری، ماير و شورمن، پنیلی و گولد، آلن و می‌یر که نتایج تعهد مختلفی را بدنبال دارند.

یکی از مهمترین این مطالعات بر اساس مدل سه بخشی آلن و می‌یر صورت پذیرفته که جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق حاضر نیز از این مدل استفاده گردیده است. آلن و می‌یر (۱۹۸۷) در مطالعه خود سه رویکرد را بعنوان تعهد سازمانی مطرح کرده‌اند یعنی تعهد بعنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد بعنوان درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان و تعهد بعنوان تکلیف به ماندن در سازمان که آنها را به ترتیب در سه دسته تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری طبقه‌بندی کرده‌اند. هدف از این رویکردها نشان دادن رابطه بین کارکنان و سازمان است بطوریکه کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند به خاطر اینکه می‌خواهند بمانند. آنهایی که تعهد مستمر قوی دارند به خاطر اینکه نیاز دارند می‌مانند و آنهایی که تعهد هنجاری قوی دارند به خاطر اینکه احساس می‌کنند باید بمانند، می‌مانند. تفاوت‌های مفهومی هر یک از اجزای سه گانه نشان می‌دهد که هر جزء به طور مستقل از اجزای دیگر می‌باشد و هر کدام دارای پیش شرط‌های مختلفی هستند (کنا^۷، ۲۰۰۵، ص ۳۷).

رابطه تعهد سازمانی و ترک خدمت

تعهد سازمانی بعنوان یک نگرش ترک خدمت را بهتر از دیگر نگرش‌های کاری به خصوص رضایت شغلی پیش بینی می‌کند (بتناگر^۸، ۲۰۰۵، ص ۴۱۹). رابطه تعهد سازمانی و ترک خدمت معکوس است. کارکنان متعهدتر با احتمال کمتری نسبت به آنهایی که متعهد نیستند، سازمان را ترک می‌کنند. پورتر و همکاران (۱۹۸۱)، لی و همکاران (۱۹۹۲) نشان دادند که تعهد سازمانی در یک دوره چهار ساله پیش بینی کننده ترک خدمت بوده است. در تحقیقی که توسط جنکینز و تاملینسون (۱۹۹۲) صورت گرفت، نشان داد که تعهد عاطفی و تعهد مستمر بطور منفی با تمایل به ترک خدمت مرتبط می‌باشند (امیدوار، ۱۳۸۱، ص ۷۷).



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

شده است. در این پژوهش به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت متغیرها برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر ۲۵۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با توجه به حجم جامعه بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود ۱۹۶ نفر تعیین گردید. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی ۲۸ سوال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در نظر گرفته شد. جهت آزمون روایی هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. (مهرگان، ۱۳۸۵، ص ۱۷۵) برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از اساتید دانشگاه استفاده شد و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار Lisrel انجام گرفت. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای بدست آمده برای کل مقیاس ۸۲ درصد بوده که بالاتر از ۷۰ درصد است و نشان‌دهنده پایایی مقیاس می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فنون آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد استفاده شده و به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی رتبه‌ای

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.
 - ۱-۱- بین تعهد عاطفی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.
 - ۱-۲- بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.
 - ۱-۳- بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.
- ۲- ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان دارند.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش انجام تحقیق نیز پیمایشی بوده است. از مهمترین ویژگی‌ها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج بدست آمده می‌باشد (سرمد، ۱۳۸۶، ص ۱۷۰). در مدل تحلیلی تحقیق، تعهد سازمانی و ابعاد آن شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به عنوان متغیرهای مستقل، ترک خدمت متغیر وابسته و جنسیت، پست سازمانی، نوع استخدام و سنوات خدمتی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در نظر گرفته

همچنین بر اساس نتایج حاصل از جدول (۳) میانگین تعهد سازمانی کارکنان در گروه رسمی نسبت به گروه غیر رسمی بیشتر است.

به علاوه میانگین تعهد کارکنان در جدول (۴) نشان می‌دهد تعهد کارکنان با افزایش پست سازمانی بالاتر رفته و میانگین تعهد مدیران نسبت به سایر رده‌ها بیشتر می‌باشد. مضافاً اینکه طبق نتایج حاصل از جدول (۵) با افزایش سابقه خدمت میانگین تعهد کارکنان کاهش یافته است.

اسپیرمن استفاده شده است. سپس رابطه علی متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Lisrel مورد آزمون قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل و یافته‌ها

بر اساس نتایج بدست آمده از داده‌های آمار توصیفی جدول (۲)، میانگین تعهد زنان نسبت به مردان بیشتر بوده و در بین ابعاد سه گانه تعهد سازمانی، تعهد هنجاری در دو گروه زنان و مردان میانگین بالاتری دارد.

جدول ۲- آماره توصیفی جنسیت و تعهد سازمانی

جنسیت	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
مرد	۱۷۹	۹۱/۳	۲/۷۹	۲/۸۳	۳/۰۰	۲/۸۵
زن	۱۷	۸/۷	۳/۰۶	۲/۹۴	۳/۱۸	۳/۱۲

جدول ۳- آماره توصیفی نوع استخدام و تعهد سازمانی

نوع استخدام	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
رسمی	۵۶	۲۸/۶	۲/۸۸	۲/۸۶	۳/۰۵	۲/۹۱
غیر رسمی	۱۴۰	۷۱/۴	۲/۷۹	۲/۸۳	۳	۲/۸۶

جدول ۴- آماره توصیفی پست سازمانی و تعهد سازمانی

پست سازمانی	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
مدیر	۶	۳/۱	۴	۳/۶۷	۳/۸۳	۳/۸۳
رئیس	۱۴	۷/۱	۳	۳/۳۶	۳/۰۷	۳/۱۴
کارشناس	۷۵	۳۸/۳	۲/۶۷	۲/۷۹	۲/۹۲	۲/۷۹
کارگر	۱۰۱	۵۱/۵	۲/۸۳	۲/۷۵	۳/۰۳	۲/۸۵

جدول ۵- آماره توصیفی سنوات خدمت و تعهد سازمانی

سنوات خدمتی	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
کمتر از ۵ سال	۴۲	۲۱/۴	۲/۸۱	۲/۹۵	۲/۹۸	۲/۹۰
۵ تا ۱۰	۱۰۵	۵۳/۶	۲/۷۹	۲/۷۴	۲/۷۷	۲/۷۶
۱۰ به بالا	۴۹	۲۵/۳	۲/۷۶	۲/۶۵	۲/۷۶	۲/۷۲

آمار استنباطی

اینکه ضریب همبستگی دارای علامت منفی است، بنابر این می‌توان گفت که جهت تغییرات متغیرهای مستقل و وابسته معکوس و از نوع منفی است. از طرفی نتایج حاصله نشان می‌دهد تعهد عاطفی نسبت به تعهد هنجاری و تعهد مستمر رابطه شدیدتری با ترک خدمت کارکنان دارد.

فرضیه ۲: ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس دارند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر تعهد سازمانی و ترک خدمت در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

فرضیه ۱: بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن با ترک خدمت در جدول شماره (۶) آورده شده است.

با توجه به ضریب همبستگی و عدد معنی داری در جدول فوق مقدار عدد معنی داری (sig) مشاهده شده از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر می‌باشد، بنابراین بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با ترک خدمت کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد. با توجه به

جدول ۶- نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیرها	ضریب همبستگی	عدد معنی داری (sig)
تعهد سازمانی	-۰,۴۶۷	۰,۰۰
تعهد عاطفی	-۰,۴۸۳	۰,۰۰
تعهد مستمر	-۰,۲۲۹	۰,۰۱
تعهد هنجاری	-۰,۴۴۳	۰,۰۰

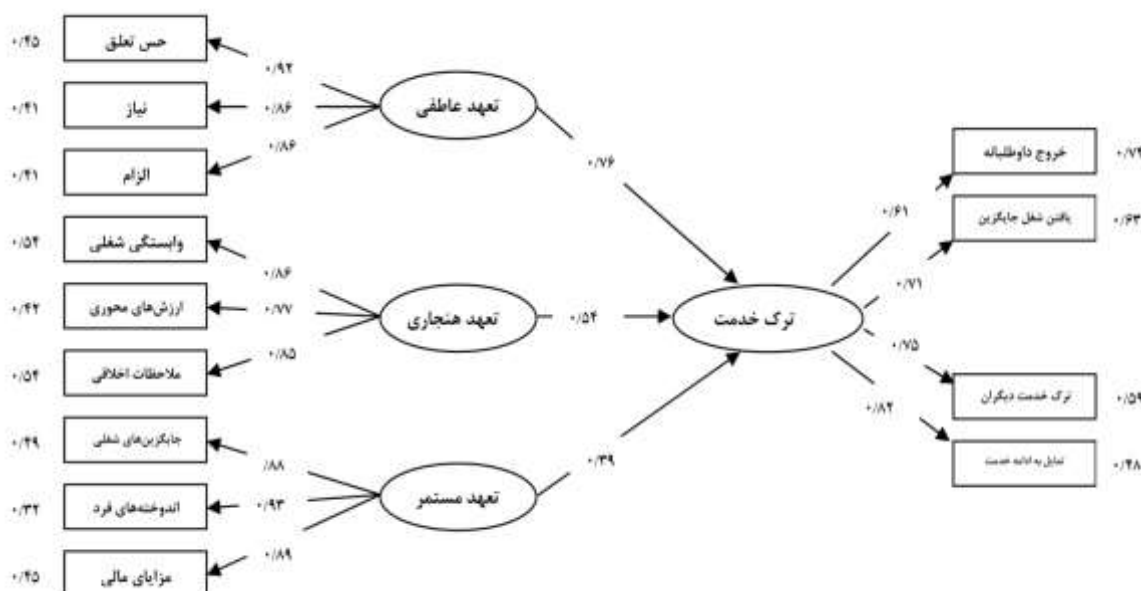
جدول ۷- مدل اندازه‌گیری تعهد سازمانی

ردیف	سوالات	ضریب استاندارد	t-value
۱	من علاقه دارم تا باقی مانده دوران کاری خود را در همین شرکت سپری کنم.	۰/۵۱	۱۰/۱
۲	واقعاً مسائل و مشکلات شرکت را مسائل و مشکلات خود می‌دانم.	۰/۸۲	۱۵/۰۵
۳	من احساس تعلق خاطر زیادی به شرکت دارم.	۰/۸۱	۱۵/۰۷
۴	فکر می‌کنم به میزانی که به شرکت علاقه دارم نمی‌توانم به سازمان‌های دیگر علاقمند شوم.	۰/۶۳	۱۰/۰۶
۵	احساس می‌کنم شرکت که در آن کار می‌کنم، بخشی از خانواده من است.	۰/۷۴	۱۴/۵۴
۶	از اینکه درباره محل کارم با دوستان و افراد خارج از آن صحبت می‌کنم، لذت می‌برم.	۰/۷۲	۱۵/۳۶
۷	از نظر عاطفی دلبستگی زیادی به شرکت دارم.	۰/۸۲	۱۰/۰۳
۸	عضویت در شرکت برایم شخصیت می‌آورد.	۰/۶۹	۱۰/۰۹
۹	حتی اگر بخواهم، در حال حاضر ترک شرکت برایم سخت است.	۰/۷۸	۱۳/۴۱
۱۰	ترک شرکت در آینده نزدیک، برایم هزینه زیادی دربر خواهد داشت.	۰/۸۰	۱۵/۶۸
۱۱	فعالاً به خاطر نیاز مادی زیادی که دارم، تصمیم دارم در شرکت بمانم.	۰/۸۶	۱۷/۶۱
۱۲	یکی از عواقب جدی ترک شرکت، عدم دسترسی به فرصت‌های شغلی دیگر است.	۰/۷۹	۱۸/۲۳
۱۳	از عواقب ترک کار فعلی خودم، حتی بدون بدست آوردن کار دیگر، نگران نمی‌شوم.	۰/۸۰	۱۵/۱۸
۱۴	از دلایل ماندن من در شرکت این است که اگر آن را ترک کنم منافع زیادی را از دست می‌دهم.	۰/۷۶	۱۵/۵۲
۱۵	ماندنم در شرکت به این علت است که در سازمان‌های دیگر پیشنهادی برای اشتغال وجود ندارد.	۰/۷۰	۱۳/۰۱
۱۶	اگر هم اکنون شرکت را ترک کنم، بخش زیادی از امتیازاتی که در شرکت دارم از دست می‌دهم.	۰/۷۹	۱۴/۷۴
۱۷	به اعتقاد من کارکنان باید همیشه به سازمان خود وفادار باشند.	۰/۸۶	۱۱/۲۱
۱۸	از اینکه همکارانم شرکت را ترک می‌کنند، ناراحت می‌شوم.	۰/۷۹	۱۲/۲۱
۱۹	پاره‌ای از ملاحظات اخلاقی باعث ادامه کار من در شرکت شده است.	۰/۷۳	۱۴/۳۵

ردیف	سوالات	ضریب استاندارد	t-value
۲۰	شرکت استحقاق وفاداری من را دارد.	۰/۶۹	۱۲/۱۹
۲۱	اگر در حال حاضر شرکت را ترک کنم ، احساس گناه می‌کنم.	۰/۸۷	۱۵/۶۹
۲۲	من خود را مدیون شرکت می‌دانم.	۰/۷۸	۱۴/۳۸
۲۳	اگر پیشنهاد کار بهتری در جای دیگر داشته باشم، احساس می‌کنم ترک شرکت کار درستی نیست.	۰/۸۲	۱۵/۴۲
۲۴	حتی اگر نیاز مالی هم داشته باشم علاقمندم دوران کاری خود را در شرکت بگذرانم.	۰/۸۱	۱۶/۰۳
۲۵	احتمال اینکه شما شرکت را به هر دلیل ترک کنید ، به چه میزان است؟	۰/۷۷	۱۴/۶۵
۲۶	تلاش شما برای یافتن شغل دیگر در چه حدی است؟	۰/۶۴	۱۱/۴۹
۲۷	به چه میزان با تصمیم همکاران خود برای ترک شرکت موافق هستید؟	۰/۵۲	۱۰/۱۸
۲۸	چقدر احتمال دارد تا پایان دوران کاری خود در این شرکت بمانید؟	۰/۸۴	۱۵/۶۱
chi-square=144/82		df=223	AGFA=0/90
			RMSEA=0/082
			GFI=0/91

خدمت کارکنان دارند. تعهد عاطفی که از ویژگی‌های آن حس تعلق، نیاز و الزام است بیشترین تاثیر (۰/۷۶) را بر ترک خدمت کارکنان دارد. با این وجود بین تعهد هنجاری که از ویژگی‌های آن وابستگی شغلی، ارزش‌های محوری و ملاحظات اخلاقی است رابطه معنی داری وجود دارد و بین تعهد مستمر که از ویژگی‌های آن دسترسی به فرصت‌های شغلی جایگزین، اندوخته‌های فرد در سازمان و مزایای مالی است با ترک خدمت رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج خروجی لیزرل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی دارند. مجموع این نتایج نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده حاصل شانس و تصادف نیست. همانگونه که در مدل تحلیلی (آماری) نشان می‌دهد هر یک از ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) تاثیر متفاوتی بر ترک



نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری تاثیر ابعاد تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان

بررسی متغیرهای تعدیل‌گر

متغیر تعدیل‌گر متغیر مستقلی است که نقش ثانویه دارد و محقق مایل است اثر آنرا در فرایند آزمون فرضیه در کنار متغیر مستقل، مطالعه کند (دلاور، ۱۳۷۸، ص ۴۲). نتایج بررسی متغیرهای تعدیل‌گر در جدول (۸) نشان داده شده است.

با توجه به سطح معنی داری که کمتر از سطح استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد، نشان می‌دهد رابطه معنی داری بین تعهد سازمانی و متغیرهای تعدیل‌گر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی نشان دهنده این است که متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل‌گر نسبتاً قوی و متغیرهای جنسیت و نوع استخدام تعدیل‌گر نسبتاً ضعیفی هستند.

جدول ۸- نتایج حاصل از آزمون متغیرهای تعدیل‌گر

متغیر تعدیل‌گر	ضریب همبستگی	سطح معناداری
پست سازمانی	۰/۵۷۵	۰/۰۰
سنوات خدمتی	۰/۵۵۴	۰/۰۰
جنسیت	۰/۱۶۷	۰/۰۱
نوع استخدام	۰/۵۵	۰/۰۴

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی اول: بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش بین تعهد سازمانی و ترک خدمت نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی معنی داری وجود دارد. منتهی بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنانی که سابقه کاری آنها کمتر از ۵ سال است همبستگی بیشتری وجود دارد و به مطالعه جت (۲۰۰۷) که در بین کارکنان موسسه غیرانتفاعی در کالیفرنیا انجام داد نزدیک می‌باشد. در این پژوهش نیز بین دو متغیر فوق رابطه معنی داری وجود دارد. از جمله مطالعاتی که این رابطه را کشف کرده‌اند هیکارد (۲۰۰۷) که این پژوهش را بر روی انجمن حقوقدانان سوء استفاده مالی انجام داد که البته رابطه بسیار ضعیفی را گزارش کرده است. در پژوهش حاضر رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و جنسیت یافت شد. منتهی نشان داد که تعهد

سازمانی در زنان کمی بالاتر از مردان است. همانطوری که هیکارد نشان داد زنان نسبت به مردان تعهد بالاتری دارند که این امر می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی دو جامعه آماری باشد که با توجه به شاخص‌های فرهنگی هافستد، ایران (که پژوهش حاضر بخشی از آن است) مرد سالار می‌باشد و می‌تواند روی تعهد سازمانی آنها تاثیرگذار باشد.

سایر یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تعهد سازمانی با تحصیلات رابطه مثبت دارد. به این معنی که افراد با تحصیلات بالاتر دارای تعهد سازمانی بالاتری نسبت به افراد با تحصیلات پایین‌تر هستند. همچنین تعهد سازمانی با سابقه کاری دارای رابطه منفی است یعنی افرادی که دارای سابقه کاری بیشتری هستند نسبت به آنهایی که سابقه کاری کمتری دارند از تعهد سازمانی پایین‌تری برخوردارند. بنابراین سازمان با استخدام کارکنان جوان و تحصیلکرده می‌تواند کارکنانی با تعهد سازمانی بالا داشته باشد.

نتایج فرضیه های فرعی

فرضیه فرعی اول: بین تعهد عاطفی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بین تعهد عاطفی و ترک خدمت همبستگی معنی داری وجود دارد و جهت این همبستگی از نوع منفی است. بطوریکه با افزایش تعهد عاطفی، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و در تائید نظر برخی از محققان از جمله رابرتز، کاری و همکاران، گرینبرگ و بارون، آلن و می‌یر و... می‌باشد. همچنین این رابطه بین کارکنان با سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بیشتر وجود دارد. برخی مطالعات به وجود رابطه و برخی به عدم وجود رابطه بین متغیرهای مذکور اشاره داشته‌اند. بنابراین با وجود تفاوت‌های بسیاری که در جامعه آماری از نظر فرهنگی، جغرافیایی و ویژگی‌های فردی و ... دارند انتظار نتایج مشابه منطقی بنظر نمی‌رسد. مطالعاتی که در این زمینه توسط هیکارد در سال (۲۰۰۷) در کالیفرنیا روی دو سازمان مختلف انجام شده است، نتایج کاملاً متفاوتی را نشان می‌دهد. در ضمن تعهد عاطفی با سن

می‌یر می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد تعهد هنجاری با سابقه کاری دارای رابطه معناداری است بطوریکه افراد با سابقه کاری بالاتر نسبت به افراد با سابقه کاری پایین‌تر از تعهد هنجاری کمتری برخوردارند. از طرفی تعهد هنجاری با پست سازمانی رابطه معناداری دارد بطوریکه هر چه پست سازمانی کارکنان بالاتر رفته تعهد هنجاری کارکنان افزایش یافته است بدین معنی که تعهد هنجاری در میان مدیران بیش از سایر گروه‌ها است. شریف (۲۰۰۶) طی پژوهشی نشان داد سابقه کاری پیش بینی کننده خوبی برای تعهد هنجاری می‌باشد.

فرضیه اصلی دوم: ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان دارند.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، تعهد عاطفی با ترک خدمت رابطه منفی و معناداری دارد (با ضریب استاندارد ۰/۷۶) که این رابطه نسبتاً قوی است. به علاوه تعهد هنجاری با ضریب استاندارد (۰/۵۹) دارای رابطه معناداری با ترک خدمت می‌باشد. همچنین تعهد مستمر با ضریب استاندارد (۰/۳۹) دارای رابطه ضعیفی با ترک خدمت می‌باشد. لذا با توجه به نتایج این پژوهش و برخی مطالعات تجربی دیگر می‌توان نتیجه گرفت در بین اجزاء تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین تاثیر و تعهد هنجاری و مستمر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بدین معنی که به ازاء یک واحد تغییر در اجزاء تعهد سازمانی، متغیر ترک خدمت به اندازه ضرایب بدست آمده از آزمون تغییر می‌نماید.

نتیجه‌گیری کلی

در تحقیق حاضر تاثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده همبستگی بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان و فرضیات فرعی مربوط به آن را مورد تأیید قرار دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی نشان داد در بین اجزاء تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین تاثیر را بر ترک خدمت داراست. بعد از آن به ترتیب متغیرهای تعهد هنجاری و تعهد مستمر قرار

دارای رابطه معنی‌داری است. بدین معنی که افراد مسن‌تر تعهد عاطفی کمتری دارند. شریف (۲۰۰۶) نیز طی پژوهشی که در یک شرکت در قطر انجام داد اظهار نمود که سن پیش‌بینی کننده خوبی برای تعهد عاطفی است.

فرضیه فرعی دوم: بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

طبق نتایج حاصل از تحقیق، همبستگی معناداری بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان وجود داشته و جهت این همبستگی از نوع منفی است. بطوریکه با افزایش تعهد مستمر، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و در تأیید نظر برخی محققان نظیر رابرتز، مودی، آلن و می‌یر می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد تعهد مستمر در بین کارکنان با سابقه خدمتی کمتر از ۵ سال نسبت به کارکنان با سابقه خدمتی بالاتر بیشتر است یعنی با افزایش سابقه خدمتی تعهد مستمر کارکنان کاهش یافته است. از طرفی تعهد مستمر با سن، تحصیلات و پست سازمانی رابطه معناداری دارد. بدین معنی که افراد با گروه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال نسبت به جوان‌ترها تعهد مستمر بالاتری دارند. همچنین افرادی که تحصیلات بالاتری دارند و از سابقه خدمتی پایین‌تری برخوردارند دارای تعهد مستمر بیشتری هستند. مایر واسکورمن طی تحقیقی نشان دادند سن و سابقه خدمت همبستگی قوی با تعهد مستمر دارد. شریف (۲۰۰۶) طی پژوهشی که در یک شرکت در قطر انجام داد نشان داد سنوات خدمتی و پست سازمانی پیش‌بینی کننده خوبی برای تعهد مستمر می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم: بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، همبستگی معناداری بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان وجود داشته و جهت این همبستگی از نوع منفی است بطوریکه با افزایش تعهد هنجاری، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و در تأیید نظر برخی محققان نظیر استیوزر، پورتر و آلن و

حس تعلق و وابستگی در افراد، وفاداری و میل به ماندگاری در کارکنان را افزایش دهند.

(۳) جهت افزایش تعهد مستمر می‌توان از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقاء گروه و ارزشیابی عادلانه همراه با بازخورد و ایجاد سیستم تشویق در راستای نتایج حاصله از عملکرد کارکنان و ایجاد امنیت شغلی از طریق استخدام بلند مدت، توسعه عمودی شغل، ایجاد چالش از طریق امکان ادامه تحصیل بمنظور ارتقاء مسیر شغلی و کم کردن سنوات گروه شغلی، سهمیم کردن کارکنان در مالکیت شرکت (واگذاری سهام) و تسهیلات رفاهی اقدام نمود.

(۴) مدیران نسبت به تشکیل کارگاه‌های خودشناسی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای آموزش مولفه‌های تعهد سازمانی اقدام نمایند تا مبانی تعهد سازمانی در افراد تقویت و وضعیت انگیزشی کارکنان بهبود یابد که این امر منجر به علاقمند شدن کارکنان به کارشان می‌گردد و در نهایت محیطی امن و آرام برای آنان در پی داشته که این به نوبه خود بالا رفتن تعهد سازمانی را در پی دارد. از طرفی جهت افزایش تعهد هنجاری می‌توان از عوامل معنوی، برنامه محوری و شفاف سازی و همسو نمودن اهداف سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، بهبود ارتباط رئیس و مرئوس، حمایت‌های سازمانی، تاکید بر ارزش‌ها و ماموریت‌های سازمان، اعطای فرصت رشد و آموزش مستمر، اعطای گروه شغلی، مشارکت کارکنان، پرهیز از روز مرگی و حفظ موضع ابتکار استفاده نمود.

فهرست منابع

- (۱) آرمسترانگ، مایکل (۱۳۷۷)؛ تعهد سازمانی، ترجمه محمد رضا ربیعی مندجین، فرهنگ و تعاون، شماره ۶.
- (۲) امیدوار، اسماعیل (۱۳۸۱)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، رابطه تعهد سازمانی با عملکرد مدیران مدارس بندرعباس.

دارند. در ضمن در بین متغیرهای تعدیل‌گر، متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل‌گر نسبتاً قوی و متغیرهای نوع استخدام و جنسیت تعدیل‌گر نسبتاً ضعیفی می‌باشند. بنابراین لازم است همپای اقدامات لازم به منظور حفظ علاقه و تمایل کارکنان به سازمان (تعهد عاطفی) کوشش شود تا تمایل کارکنان به ادامه خدمت (تعهد مستمر) و احساس مسئولیت و تکلیف در برابر این خدمت به نظام ارزش‌ها و اهداف سازمان در میان کارکنان (تعهد تکلیفی) نیز تقویت شود. زیرا در شکل‌گیری و ایجاد تعهد سازمانی، هر سه بعد مذکور اهمیت دارد.

ارائه پیشنهادات بر مبنای یافته‌های تحقیق:

اکنون با توجه به نتایج تحقیق و به استناد یافته‌های آمار توصیفی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

(۱) از آنجاییکه افرادی که احساس امنیت شغلی دارند از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند، سازمان می‌تواند مبادرت به استخدام بلند مدت نماید یا امنیت شغلی کارکنان را به نحوی فراهم نماید. از طرفی با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین تعهد سازمانی و تحصیلات پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌های انگیزشی خود را جهت نگهداشت نیروی انسانی، متناسب با نیازهای افراد تهیه و امکان ادامه تحصیل کارکنان را فراهم یا آموزش‌های ضمن خدمت موثری را جایگزین آن نمایند. همچنین با توجه به رابطه منفی تعهد سازمانی با سابقه کار، استخدام کارکنان جدید با ایده‌های نو و تازه می‌تواند کمک موثری داشته باشد.

(۲) با توجه به اینکه تعهد عاطفی شامل حس تعلق و وابستگی فرد نسبت به سازمان است به مدیران پیشنهاد می‌گردد از طریق روش‌هایی چون مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، اعطای تسهیلات، غنی‌سازی شغلی، توجه به مسائل و مشکلات شخصی و اجتماعی کارکنان، توجه به کارمندیابی داخلی و امکان ارتقاء بر اساس سیستم مسیر شغلی، توجه به تعلقات و وابستگی جغرافیایی و محل سکونت ...

- 16) Hechord , D. (2007) the relationship between self esteem and organizational commitment among sub stane ecounselors, master of social work , california state university.
- 17) Jimmi , J. (2007) self esteem and organizational commitment among non profit human service employees mater of social work, California state university.
- 18) Lee , J& Fecci, R . (2007). Perceived organization support & affective commitment . the mediating role of organization based self esteem in the context of job insecurity.Journal of organizational behavior , 28(6), 661.
- 19) Maertz,.C.p. & Champion,M.N “Voluntary turnover research(1998), A review and Critique tnternational review of industrial and organization Psychology”, vol.13 ,No1.
- 20) M.C Kenna,s,(2005), organizational commitment in the small enterpreurial business Singapore, cross cultural management , vol.12 ,No2,37.
- 21) Mowdey , R . T . Porter, LW & Steers, R.M. “ Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment n the Concept commitmen, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Press” , 1982.
- 22) Porter, L.M, Steers, R..M ,Mowday, R..T & Boulian,P.V.(1991). Organization commitment job satisfaction and turnover among psychictive technicians journal of applied psychology, vol59, 95.
- 23) Rosseuu, v,Aube , c, morin , E .(2007). Perceived organization support & organization Commitment ,the moderating effect of locus of control & work authority , journal of management sychology, 22(5),479.
- 24) Seggie ,s, Achill,N.(2006). Does management commitment to service quality impact on Front line Employees Affective & performance outcomes .www.proquest.com.
- 25) Shareef .M.A.(2006) the relationship between employees beliefs regarding training benefits & employees organizational commitment in the Qatar, ph.d thesis the George Washington university.
- 26) Sheng wen, L.(2007). Personel characteristic, job characteristic , job satisfaction & organization Commitment of Taiwanese expatriaties working in mainland china, ph.d thesis, Lynn university.
- 27) Steers , R . M & Porter . L . W (1983). “Motivation and work Behavior ” , Mc Graw-Hill Book
- 28) Stephaniue. C .P, Huffman, A.H.(2005). Along itudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment & ture over , Academy of management journal, 48(1),58.
- ۳) ۳.دسلر،گری(۱۳۷۹)؛ شیوه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان، ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی، تهران: انتشارات تدبیر ، شماره ۱۰۱.
- ۴) دلاور، علی(۱۳۸۳)؛ روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: نشر ویرایش ، چاپ چهاردهم.
- ۵) سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه(۱۳۸۶)؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران:نشر آگاه، چاپ چهاردهم.
- ۶) عسگری، محمد رضا(۱۳۸۱)؛ تعهد سازمانی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی، انتشارات بصیرت، سال ۱۱، شماره ۳۲ و ۳۳.
- ۷) کریم زاده، مجید(۱۳۷۶)؛ تعهد سازمانی، انتشارات مدیریت، شماره ۳۹.
- ۸) ۸.مهرگان، محمد رضا و زالی، محمد رضا(۱۳۸۵)؛ در جستجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی، تهران: نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم.
- 9) Allen ,Natalie.J & Meyer ,John .P .(1990).“The measurment and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the organization”,Jurnal of occupation Psychology , vol.63 .
- 10) Baron , R . A . & Greenberg , M .S , “Bahavior organizational”, Third Edition . Prentice- Hall ,1993.
- 11) Bhatnagar,s,J.(2005). The power of psychological epowermant as an antecedent to organizational commitment in indian manager . Mdi.419.
- 12) Chang,et.al.(2006). Testing the relationship between three component of organizational occupational commitment & organizational ture over intention using a none recuesive model, journal of vocational behavior, 70(2), 352-368.
- 13) Czekajewsk,A.(2003). Does affective commitment realy matter linking employee commitment with service quality, ph.d thesis , Alliant international university , sandiago
- 14) Denisi,A.S ,Hitt,M.A .& Jakson,S,E.(2003). The knowledge based approach to sustainable competitive advantage. Jossey Gass, vol.30 .
- 15) Harris, G,E,Cameron, J,E.(2005). Multiple Dimension of organizational identification & Command as predicators of turn over intentions & psychological well being, Canadian. journal of behavioral science,37,(3).

- 29) Sulimun, A & Iles. P.(2000). Is continuance commitment beneficial to organization? Commitment performance relatively: anew look,Journal of managerial psychology , 15(5), 407-426.
- 30) Tella, A.(2007). Work motivation, job satisfaction & organization Commitment of library personnel in academic & research librarian in Oyo state Nigeria, library & practice ,www. Sciencedirect .com.
- 31) Venderberg ,G . Terembty, M.(2008). The role of pay satisfaction & organization Commitment turn over intention . A twosaple study,Journal of behavior & psychology , 22(3), 275,287.
- 32) Walter,T.(2006). The rotation ship betweenemployee performance rating & the tree components of organization commitment of technical personal inproject environment , [http:// proquest.uml.com](http://proquest.uml.com)

یادداشت‌ها

1. Greenberger & Et.al
2. Allen & Meyer
3. Maertz & Champion
4. Venderberg
5. Hechord
6. Jimmi
7. Lee & Fecci
8. Sheng wen
9. Tella
10. Rosseuu
11. Walter
12. Shareef
13. Seggie
14. Chang,et.al
15. Stephaniue
16. Harris
17. Czekajewsk
18. Sulimun
19. Denisi
20. Porter
21. Kenna
22. Bhatnagar
23. 1-Baron
24. Mowdey