

بررسی رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت در کارکنان تازه‌وارد

عباس عباس‌پور*، سید محمدصادق سیدخاموشی**

چکیده

از جمله مشکلات رایج در بسیاری از سازمان‌ها، نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، به خصوص در کارکنان تازه‌وارد است. از این‌رو مطالعه رابطه فرآیند اجتماعی شدن که به طور مستقیم کارکنان تازه‌وارد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، با گرایش به ترک خدمت، به عنوان مهم‌ترین عامل پیش‌بینی کننده ترک خدمت، می‌تواند مفید باشد. بدین منظور، پژوهشی به روش توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی انجام شد. جامعه مورد بررسی ما در این پژوهش عبارت از «کلیه کارکنان تازه‌وارد شرکت‌های غیردولتی ایرانی فعال در صنایع بالادستی نفت با سابقه همکاری حدیثتر دو سال با شرکت مربوط» بود. نمونه پژوهش به شیوه هدفمند از بین ۶ شرکت غیردولتی فعال در صنایع بالادستی نفت انتخاب شد. ابزار بررسی، عبارت از پرسشنامه اجتماعی شدن افراد تازه‌وارد هاتر و همکاران (۲۰۰۳) و بخشی از پرسشنامه گرایش به ترک خدمت موبلی و همکاران (۱۹۷۸) بود. پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب برای پرسشنامه اجتماعی شدن ۰/۹۵۰ و برای گرایش به ترک خدمت ۰/۹۱۷ به دست آمد. تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری و آزمون همبستگی اسپیرمن انجام شد. نتایج بیانگر وجود رابطه معنادار بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت است. هم‌چنین، داده‌های گردآوری شده رابطه معنادار دو به دو بین مولفه‌های اجتماعی شدن را تأیید می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: اجتماعی شدن؛ گرایش به ترک خدمت؛ کارکنان تازه‌وارد

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۷، تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۱۵

* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

E-mail: Abbaspour1386@gmail.com

** کارشناس ارشد، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، جهان با تغییرات گسترده‌ای، از جمله ظهور اینترنت، پیشرفت‌های گسترده در فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهانی شدن، گسترش شبکه‌های حمل‌ونقل و سهولت در حمل کالا، افزایش سطح تحصیلات و افزایش دانشوران^۱ در سازمان‌ها، ادغام‌ها و کوچک‌سازی‌ها، سازمان‌های مجازی، تیم‌های خودگردان، کار از راه دور و موارد دیگر مواجه شده که منجر به تحولات گسترده در نحوه اداره سازمان‌ها و شدیدتر شدن رقابت بین آن‌ها شده است. در چنین شرایطی، سازمانی موفق خواهد بود که مدیریت منابع انسانی اثربخشی داشته باشد و بتواند از نیروهای خود به صورتی کارا و اثربخش استفاده کند.^۲

از جمله مواردی که می‌تواند بر اثربخشی منابع انسانی و در نتیجه آن، بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد، نرخ بالای ترک خدمت^۳ داوطلبانه در سازمان است (Glebbeck, 2004) که امروزه با توجه به تحولات به وجود آمده، به مساله‌ای بسیار پیچیده تبدیل شده است. توجه بسیار زیاد پژوهش‌گران به موضوع ترک خدمت (Vandenberg & Bigliardi et al., 2005; Nelson, 1999) نیز، موید اهمیت مطالعه، فراگیری و هم‌چنین پیچیدگی آن است (Timmerman, 2008). بخش قابل‌توجهی از پژوهشگران از ترک خدمت بالا به عنوان امری مخرب برای سازمان یاد کرده‌اند (Vandenberg & Nelson, 1999) و آن را شاخصی منفی برای اثربخشی سازمان می‌دانند (Staw, 1980).

نرخ بالای ترک خدمت، هزینه‌های بالایی بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند به گونه‌ای که بر اساس برآورد برخی از پژوهشگران، خروج هر فرد از سازمان در حدود یک تا یک و نیم برابر حقوق سالیانه او، برای سازمان هزینه در بر دارد (Wakin, 1990). البته هزینه‌های یادشده، هزینه‌های مشهود، شامل هزینه‌های کارمندیابی، گزینش، استخدام، آموزش و غیره (Cascio, 1991) را در بر می‌گیرد و هزینه‌های نامشهود ترک خدمت، بسیار بالاتر و متأسفانه غیرقابل اندازه‌گیری است؛ که از آن جمله می‌توان به تأثیر منفی بر روحیه سایر کارکنان و کاهش بهره‌وری (Abbasi & Hollman, 2000)، مخدوش شدن چهره سازمان (Highhouse & Hoffman, 2001) که سازمان را در جذب نیروهای جدید با مشکل مواجه می‌کند (Jex & Britt, 2008)، از دست دادن سرمایه انسانی (Jex & Britt, 2008)، خروج اطلاعات و دانش فنی سازمان، عدم ثبات فرهنگی و موارد دیگر اشاره کرد.

به منظور کنترل میزان ترک خدمت، می‌بایستی عوامل تأثیرگذار بر آن مورد بررسی قرار گیرد (Bigliardi et al., 2005). در پژوهش‌های گذشته به عوامل مختلفی اشاره شده که از

1. Knowledge-workers
2. Turnover

بین آن‌ها اجتماعی کردن^۱ یا اجتماعی شدن^۲ اهمیت ویژه‌ای دارد (Chatman, 1991; Bertolotti et al., 2005; Bauer et al., 1998; Bigliardi et al., 2005; Mitus, 1977; Stroh et al., 2002)، زیرا تأثیرگذاری آن بر افراد تازه‌وارد بوده و پژوهش‌های گذشته بیانگر آن است که میزان ترک خدمت در این افراد بالاست (Farber, 1994; Griffeth & Hom, 2001). هر چه افراد بیشتر اجتماعی شوند، هماهنگی بیشتری با سازمان پیدا می‌کنند و در نتیجه احتمال ماندگاری آن‌ها در سازمان افزایش می‌یابد (Aranya & Ferris, 1984). از سوی دیگر نادیده گرفتن اجتماعی کردن، منجر به عدم برآورده شدن انتظارات از سوی افراد تازه‌وارد و در نتیجه، ایجاد نگرش‌ها و رفتارهای منفی از جمله ترک خدمت خواهد شد (Wanous, 1992; Wanous & Colella, 1989).

اجتماعی کردن، فرآیندی است که طی آن کارمند تازه‌وارد از فردی خارجی به یک عضو سازمانی موثر و هماهنگ با سازمان تبدیل می‌شود (Cooper-Thomas & Anderson, 2002). با اجرای یک فرآیند مناسب اجتماعی کردن، انتظار می‌رود سطح بهره‌وری و تعهد کارمند ارتقا و تمایل او به ترک سازمان کاهش یابد. همچنین، اجتماعی کردن باعث می‌شود تا دستیابی به هدف‌های سازمانی آسان‌تر شود (سعادت، ۱۳۸۶).

جهت اجتماعی شدن موثر افراد تازه‌وارد، سازمان‌ها باید این فرآیند را به درستی طراحی کنند (عباس‌پور، ۱۳۸۷). به عبارت دیگر، سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح و اتخاذ روش‌های مناسب، بر نحوه و میزان اجتماعی شدن افراد تأثیر بگذارند (Van Maanen & Schein, 1979; Smith, 2007; Jones, 1986; Ashforth & Saks, 1996). تأثیرگذاری بر میزان اجتماعی شدن، به معنای تأثیرگذاری بر پیامدهای آن است. از این‌رو، مشخص شدن رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت به عنوان آخرین گام قبل از اقدام به ترک (Mobley, 1975; Ajzen & Fishbein, 1977)، می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد زیرا در صورت وجود رابطه معنادار بین دو متغیر یادشده، مدیران می‌توانند از اجتماعی کردن به عنوان ابزاری برای کنترل ترک کارکنان تازه‌وارد بهره گیرند. از این رو در این پژوهش ما به دنبال بررسی رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت بوده‌ایم.

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه میان اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت در کارکنان تازه‌وارد در سازمان‌های فعال در حوزه بالادستی نفت، است. اگر چه مشکل ترک خدمت در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد و هر سازمانی که نیرویی جدید استخدام می‌کند با بحث

1. Socialization

۲. در متن این مقاله به تناسب موضوع از هر دو کلمه اجتماعی کردن و اجتماعی شدن استفاده شده است. در هر کجا که از منظر سازمان به مساله نگاه شده، از اجتماعی کردن و در مواردی که از منظر فرد به موضوع نگاه شده، از اجتماعی شدن استفاده شده است.

اجتماعی کردن کارکنان تازه‌وارد دست و پنجه نرم می‌کند، اما بررسی رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت در سازمان‌های فعال در حوزه بالادستی نفت، از جهتهای زیر می‌تواند حائز اهمیت باشد:

- اگرچه صنعت نفت در ایران، قدمتی بیش از صد سال دارد، اما در سال‌های اخیر حضور شرکت‌های ایرانی در حوزه بالادستی، به خصوص بخش غیردولتی، افزایش چشم‌گیری داشته است. پیش از این، کلیه فعالیت‌های این حوزه توسط چند شرکت دولتی خاص و یا پیمانکاران خارجی انجام می‌گرفت. ورود شرکت‌های غیردولتی ایرانی به این حوزه، رقابتی جدی را در پی داشته است؛

- بیشتر کارشناسان این حوزه، در شرکت‌های دولتی فعال بوده‌اند و از این شرکت‌ها جذب بخش غیردولتی شده‌اند. تفاوت بین فرهنگ شرکت‌های دولتی و فرهنگ شرکت‌های غیردولتی و اجتماعی شدن در سازمان‌های غیردولتی، چالشی است که این افراد با آن مواجه‌اند؛

- با توجه به محدود بودن کارشناسان این حوزه، رقابت سختی بین شرکت‌ها جهت جذب نیروهای کارآمد وجود دارد؛ که در سال‌های اخیر، شرکت‌های خارجی نیز به این رقابت وارد شده‌اند و بسیاری از نیروها جذب این شرکت‌ها شده‌اند؛

- آموزش‌های لازم برای آماده‌سازی نیروها، هزینه بالایی برای شرکت‌ها در پی دارد و خروج زود هنگام این نیروها، بار مالی قابل توجهی به سازمان وارد می‌کند.

بر این اساس، در پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه بین اجتماعی شدن و ترک خدمت در سازمان‌های فعال در صنایع بالادستی نفت بوده‌ایم.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ترک خدمت. ترک خدمت به معنای انصراف از عضویت در سازمان است و مانند غیبت و تأخیر به عنوان نوعی کناره‌گیری سازمانی محسوب می‌شود (Mitra et al., 1992)؛ به عبارت دیگر، ترک خدمت پایان دادن به شرایط کاری و قرارداد استخدامی فعلی است (Jones et al, 2008; Agrusa & Lema, 2007).

ترک خدمت تابع دو عامل سهولت جابه‌جایی و تمایل به جابه‌جایی است (March & Simon, 1958). سهولت جابه‌جایی به معنای سهولت در یافتن شغل جدید بوده و تمایل به جابه‌جایی به این معنی است که فرد به سطحی از نارضایتی رسیده که در جستجوی شغل جدید است. در راستای تمایل به جابه‌جایی اصطلاح گرایش به ترک خدمت تعریف می‌شود. گرایش به ترک خدمت به عنوان آخرین و مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار بر ترک خدمت شناخته شده است (Joiner et al., 2004; Ingram & Lee, 1990; Atchison & Leffert, 1972; Bigliardi et al., 2005)، و با افزایش گرایش به ترک خدمت انتظار می‌رود میزان ترک خدمت در سازمان

افزایش یابد. گرایش به ترک خدمت، در واقع، تصمیم فرد برای ترک سازمان در آینده نزدیک است.

ترک خدمت تابع عوامل مختلفی است که از جمله این عوامل می توان به تعهد سازمانی و رضایت شغلی (Mowday et al., 1982; Wright & Terrain, 1987; Andrew et al., 2004; Mayer & Schoorman, 1992; Capella & Andrew, 2004)، خستگی مفرط و فشارهای روانی (Pitt, 2009; Farrugia, 1986; Kim, 2002; Layne et al., 2004)، حقوق و دستمزد (Price, 1977)، سبک رهبری، برآورده شدن انتظارات، نگرش های فرد و حجم کار (Bull, 2010)، تناسب فرد-سازمان (Arthur et al., 2006; Pitt, 2009)، اجتماعی کردن (Mitus, 1977; Stroh et al., 2002; Bigliardi et al., 2005)، عوامل جمعیتی شناختی (Martin, 1979) اشاره کرد.

در بین این عوامل، اجتماعی کردن از جهاتی مهم تر از سایر عوامل است. اول این که اجتماعی کردن در کنترل مدیران است و به وسیله آن می توان نگرش افراد را شکل داد. دوم آن- که، اجتماعی کردن بر تناسب فرد-سازمان و میزان استرس، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است که این موارد به نوبه خود از عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت اند. همچنین، پژوهش ها نشان می دهد نادیده گرفتن اجتماعی کردن، منجر به عدم برآورده شدن انتظارات از سوی افراد تازه وارد و در نتیجه منجر به نگرش های ضعیف و رفتارهای منفی از جمله نرخ بالای ترک خدمت خواهد شد (Wanous, 1992; Wanous & Colella, 1989).

اجتماعی شدن. اجتماعی شدن یا اجتماعی کردن سازمانی فرآیندی است که کارمندان از طریق آن دانش و هماهنگی لازم را در رابطه با شغل ها، نقش ها، گروه های کاری و فرهنگ سازمانی کسب می کنند تا بتوانند به صورت یک عضو موفق در سازمان مشارکت کنند (Haueter et al., 1979; Van Maanen & Schein, 1979; Fisher, 1986; Louis, 1980; 2003). در واقع اجتماعی شدن، فرآیند یادگیری مسائل ضروری برای ایفای نقش در سازمان است (Feldman, 2007; Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979; Smith, 1976) و اطلاعات لازم را در این خصوص در اختیار کارمند تازه وارد قرار می دهد تا بتواند از عهده نقش های خود به خوبی برآید و رفتارهای مناسب را از خود بروز دهد (Louis et al., 1983).

اجتماعی شدن شامل تغییر در دیدگاه ها، ادراک، رفتار، دانش، مهارت ها و چارچوب حسی است (Chao et al., 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Chatman, 1991) و منجر به تسهیل هماهنگ شدن فرد تازه وارد با سازمان خواهد شد (Ashforth & Saks, 1996). در بدو ورود افراد به سازمان، هماهنگ شدن افراد با سازمان و یادگیری مسائل ضروری،

از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Jones, 1983; Klein & Weaver, 2000) و اجتماعی کردن موثر می‌تواند تأثیرات مثبت و بلندمدتی بر تناسب فرد-شغل، تناسب فرد-سازمان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ماندن و عملکرد کارکنان داشته باشد (Cable & Judge, 1996; Mobley et al., 1978; O Reilly et al., 1991; Saks & Ashforth, 1996).

با توجه به این که اجتماعی شدن نوعی فرآیند آموزش و یادگیری است، از این رو، توجه به محتوای آن، یعنی آنچه آموزش داده می‌شود و آنچه یاد گرفته می‌شود نیز، اهمیت خاصی دارد. در پژوهش‌های مختلف به ابعاد محتوایی مختلفی اشاره شده است. به عنوان مثال فیشر^۱ (۱۹۸۶) چهار زمینه محتوایی، الف) ارزش‌ها، هدف‌ها و فرهنگ سازمانی؛ ب) ارزش‌ها، هنجارها و روابط گروه کاری؛ ج) وظایف کاری، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز؛ و در نهایت، ه) تغییر فردی مرتبط با هویت، تصویر از خود و انگیزاننده‌ها را مطرح می‌کند. هم‌چنین چائو^۲ و همکارانش (۱۹۹۴) ابعاد مهارت در عملکرد، سیاست، زبان، ارزش‌ها و هدف‌های سازمان، افراد و تاریخچه را مطرح کردند. هم‌چنین سازمان، مسائل وابسته به نقش، گروه کاری، حمایت همکاران، مسائل اجتماعی، افراد، بازخور، هنجارها، چشم‌انداز آتی، آموزش فنی و مهارت‌ها از جمله ابعادی هستند که در متون پژوهشی مختلف به آن‌ها اشاره شده‌اند (Smith, 2007).

برخی از پژوهش‌گران حوزه اجتماعی شدن بر این باورند که تمامی ابعاد یادگیری را می‌توان در سه گروه، دسته‌بندی کرد: وظیفه، گروه و سازمان (Saks & Ashforth, 1997; Haueter et al., 2003; Klein & Weaver, 2000). هر یک از ابعاد اجتماعی شدن، بیان می‌دارد که فرد، نه تنها باید به جمع‌آوری دانش حقیقی در رابطه با بعد مربوطه بپردازد (دانش نظری)، بلکه باید بداند که چگونه بایستی در رابطه با هر یک از این ابعاد رفتار کند (دانش رفتاری) (Haueter et al., 2003). مثلاً، ممکن است یک فرد از هدف‌های سازمان اطلاع داشته باشد، اما نداند که چگونه متناسب با ارزش‌ها و اعتقادات سازمانی عمل کند. از این رو آموزش باید به گونه‌ای صورت گیرد تا فرد بتواند به طور کامل دانش خود را به کار گیرد و مطابق آن رفتار نماید.

به عبارت دیگر اجتماعی کردن باید در سه سطح وظیفه‌ای، گروهی و سازمانی صورت گیرد تا فرد بتواند نقش‌های خود را در سازمان به خوبی ایفا کند و عملکردی بهره‌ور و مؤثر داشته باشد. اجتماعی شدن وظیفه‌ای عبارت است از کسب دانش در رابطه با کار و درک مسئولیت‌ها و وظایفی که فرد به خاطر آن‌ها استخدام شده است و درک چگونگی انجام کارها و ارائه عملکرد در رابطه با وظایف که شغل محوله را تشکیل می‌دهد. اجتماعی شدن گروهی، یادگیری نحوه تعامل با سایر اعضای گروه، آشنایی با هنجارها، فرهنگ، جو سیاسی، تاریخچه و پیشینه افراد گروه است. در نهایت، اجتماعی شدن سازمانی، در برگیرنده دانش مورد نیاز در رابطه با هدف‌های

1. Fisher
2. Chao

و مقاصد، خط مشی‌ها، قوانین و رویه‌ها (Ostroff & Kozlowski, 1992; Schein, 1978; Fisher, 1986) و فرهنگ و جو (Louis, 1980) است.

مطالعات صورت گرفته در رابطه با پیامدهای اجتماعی کردن به بررسی دو دسته پیامد پرداخته‌اند. دسته اول، مطالعاتی است که به پیامدهای اولیه یا نزدیک پرداخته‌اند و دسته دوم مطالعاتی هستند که بر پیامدهای ثانویه یا دور تمرکز کرده‌اند. به صورت نظری، انتظار می‌رود که هر یک از پیامدهای نزدیک، بر چندین پیامد دور تاثیرگذارند؛ البته این مساله باید به صورت تجربی هم مورد بررسی قرار گیرد (Smith, 2007). برخی از پیامدهای اولیه آن عبارتند از: شفافیت نقش، هویت اجتماعی، تناسب فرد-شغل/سازمان، کسب مهارت، انگیزش، تغییرات شخصی، یکپارچگی اجتماعی و نقش‌پذیری. همچنین می‌توان از فرهنگ سازمانی قوی‌تر، روحیه بالاتر، ثبات بیشتر عضویت اعضا، اثربخشی بالاتر، حسن شهرت سازمان و رضایت شغلی بیشتر، استرس کمتر و غیبت و ترک خدمت کمتر به عنوان برخی از پیامدهای ثانویه یاد کرد (Saks & Ashforth, 1997).

در خصوص رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت، با دو رویکرد می‌توان به بیان موضوع پرداخت. رویکرد اول، اشاره به پژوهش‌هایی دارد که به طور مستقیم به رابطه بین اجتماعی شدن با ترک خدمت و گرایش به آن پرداخته‌اند و رویکرد دوم، به پژوهش‌هایی می‌پردازد که به بررسی رابطه بین اجتماعی شدن و یکی از عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت پرداخته‌اند.

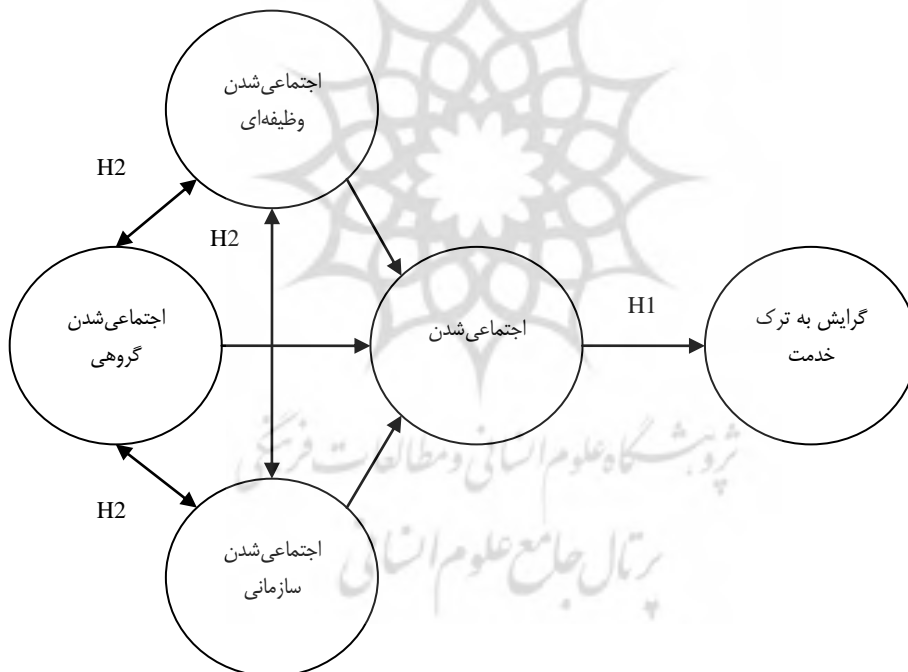
در دسته اول می‌توان به کار بیگلیاردی^۱ و همکارانش (۲۰۰۵) اشاره کرد. آن‌ها در پژوهش خود، رابطه‌ای معنادار و معکوس بین گرایش به ترک خدمت و سطح اجتماعی شدن در مهندسان به دست آورده‌اند و معتقدند که این رابطه از ثبات و قوت بیشتری نسبت به سایر عوامل برخوردار است. همچنین مطالعه گرین هاوس^۲ و همکارانش (۱۹۹۰) نیز نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار بین ترک خدمت و رضایت شغلی با اجتماعی شدن در مهندسان است.

مطالعه‌های چتمن (۱۹۸۹) بیانگر آن است که با اجتماعی شدن، تناسب فرد-سازمان افزایش یافته و در نتیجه ترک خدمت کاهش می‌یابد. نتایج پژوهش‌های چائو و همکارانش (۱۹۹۴)، نیز موید وجود رابطه بین اجتماعی شدن و ترک خدمت است. البته این مطالعه تنها وجود رابطه بین یکی از ابعاد اجتماعی شدن، یعنی هدف‌های و ارزش‌های سازمانی را تأیید کرد.

پژوهش‌های انجام‌شده بر روی فنون اجتماعی شدن، نشان می‌دهد روش‌های به‌کار گرفته‌شده با میزان ترک خدمت کارکنان تازه‌وارد رابطه دارد (Allen & Meyer, 1990).

1. Bigliardi
2. Greenhaus

(Allen, 2004). استفاده از روش‌های گوناگون، به معنای تفاوت در سطح اجتماعی شدن است؛ از این رو، می‌توان این رابطه را بین میزان اجتماعی شدن و ترک خدمت نیز در نظر گرفت. در دسته دوم، همان‌گونه که گفته شد مطالعاتی است که رابطه بین اجتماعی شدن را با یکی از عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت می‌سنجد. دو عامل کلیدی که در بیشتر پژوهش‌های مربوط به ترک خدمت مطرح شده است، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است (Bull, 2010). از این رو، در صورتی که بین اجتماعی شدن و این دو متغیر رابطه معناداری وجود داشته باشد، می‌توان بین اجتماعی شدن و ترک خدمت نیز رابطه معناداری متصور بود. مطالعه فلدمن (۱۹۸۱) نشان می‌دهد که افرادی که بهتر اجتماعی شده‌اند، از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند. بر اساس آنچه گفته شد، انتظار می‌رود بر اثر اجتماعی شدن موثر کارکنان تازه‌وارد، این افراد سریع‌تر با سازمان هماهنگ شوند، ابهام نقش و استرس کمتری را تجربه کنند، عملکرد رضایت‌بخش‌تری داشته باشند و در اثر این موارد تمایل بیشتری برای ماندگاری در سازمان پیدا کنند. بر این اساس، پیش‌بینی می‌شود که گرایش به ترک خدمت در سازمان کاهش یابد. نکات یادشده بر اساس آنچه که در شکل ۱ به عنوان مدل مفهومی پژوهش نمایش داده شده است، قابل بررسی است.



شکل ۱. مدل تبیین رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت

با توجه به چارچوب مفهومی مطرح شده، فرضیات این پژوهش به شرح زیر است:
فرضیه ۱. بین میزان اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت در کارکنان تازه وارد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲. بین اجتماعی شدن و وظیفه‌ای، گروهی و سازمانی به صورت دویه دو رابطه معنادار وجود دارد.

۳. روش پژوهش

این پژوهش با رویکردی کمی انجام شده است. از نظر هدف، می‌توان آن را در زمره پژوهش‌های کاربردی دانست. به لحاظ ماهیت در دسته پژوهش‌های تبیینی و از نظر روش گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی قرار می‌گیرد. قلمرو مکانی این پژوهش، دفاتر تهران شرکت‌های غیردولتی فعال در صنایع بالادستی نفت، قلمرو زمانی آن پاییز و زمستان ۱۳۸۹ و قلمرو موضوعی آن مدیریت منابع انسانی است. در این پژوهش، دو متغیر اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت که سنجش اجتماعی شدن، با سنجش اجتماعی شدن سازمانی، اجتماعی شدن گروهی و اجتماعی شدن وظیفه‌ای صورت می‌پذیرد.

گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه صورت گرفت. پرسشنامه در چهار بخش شامل توضیحات مقدماتی، سوال‌های جمعیت‌شناختی، سوال‌های مربوط به اجتماعی شدن (شامل سوال‌های اجتماعی شدن وظیفه‌ای، اجتماعی شدن گروهی و اجتماعی شدن سازمانی) و سوال‌های مربوط به گرایش به ترک خدمت تنظیم شد. به منظور رتبه‌بندی پاسخ سوال‌های اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت از طیف لیکرت استفاده شد.

سنجش اجتماعی شدن بر مبنای پرسشنامه اجتماعی شدن افراد تازه وارد (Haueter et al., 2003) انجام شده است. این پرسشنامه در سه بخش اجتماعی شدن سازمانی (۱۲ سؤال)، گروهی (۱۲ سؤال) و وظیفه‌ای (۱۱ سؤال) تنظیم شده است.

برای ارزیابی میزان گرایش به ترک خدمت، از پرسشنامه‌ای سه سؤالی برگرفته از کار موبلی و همکارانش (Mobley et al., 1978) که به طور گسترده برای سنجش گرایش به ترک خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، بهره برده‌ایم.

همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، این پرسشنامه ابتدا در یک نمونه ۱۵ تایی مورد پیش‌آزمون قرار گرفت که مقادیر آلفای کرونباخ برای اجتماعی شدن سازمانی ۰/۹۱۳، اجتماعی شدن گروهی ۰/۹۱۳، اجتماعی شدن وظیفه‌ای ۰/۹۱۹ و برای گرایش به ترک خدمت برابر با

۰/۹۳۶ بود. هم‌چنین، آلفای کرونباخ نهایی برای اجتماعی شدن (به صورت کلی) برابر ۰/۹۵۰ و گرایش به ترک خدمت ۰/۹۱۷ به دست آمد.

جدول ۱. تعداد عوامل و درصد واریانس تبیین شده

نام متغیر	تعداد عوامل	درصد واریانس تبیین شده تجمعی
اجتماعی شدن سازمانی	۳ عامل	۶۵/۸۳
اجتماعی شدن گروهی	۲ عامل	۷۰/۱۹
اجتماعی شدن وظیفه‌ای	۲ عامل	۶۴/۶۱
گرایش به ترک خدمت	۱ عامل	۸۶/۱۵

به منظور ارزیابی روایی سازه پرسشنامه یادشده، از تحلیل عاملی اکتشافی با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS 13، استفاده شده است. بر اساس تحلیل عاملی صورت گرفته، یک سؤال از بخش اجتماعی شدن سازمانی، ۴ سؤال از بخش اجتماعی شدن گروهی و یک سؤال از بخش اجتماعی شدن وظیفه‌ای حذف شد. جدول ۱ درصد واریانس تبیین شده را نشان داده شده است. جامعه مورد مطالعه ما، عبارت از «کلیه کارکنان تازه‌وارد شرکت‌های غیردولتی ایرانی فعال در صنایع بالادستی نفت با سابقه همکاری حدیثتر دو سال با شرکت مربوطه» بود. مدت همکاری دو سال به این دلیل انتخاب شده است که کارکنان با سابقه بیش از دو سال به اندازه کافی با سازمان آشنا شده‌اند و مطالعه اثرات اجتماعی شدن اولیه آن‌ها منطقی نیست (Feldman, 1976).

جامعه مورد مطالعه نامحدود بوده و بر این اساس، حجم نمونه مورد نیاز از رابطه زیر، رابطه حجم نمونه جامعه نامحدود برای مقیاس ترتیبی (مقیاس لیکرت را ترتیبی در نظر گرفته‌ایم)، محاسبه شده است.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{\epsilon^2}$$

با در نظر گرفتن خطای ۱۰ درصدی و در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با در نظر گرفتن نسبت موفقیت ۰/۵، حجم لازم برای نمونه برابر با ۹۷ به دست آمد؛ اما با توجه به محدودیت‌ها و حساسیت‌های شرکت‌های غیردولتی فعال در این حوزه، در نهایت، با پیگیری‌های انجام‌شده، ۸۳ پرسشنامه قابل استفاده بازگشت.

نمونه مورد نظر به صورت هدفمند، از بین کارکنان تازه‌وارد دفاتر تهران شش شرکت غیردولتی انتخاب شده است. با توجه به این‌که دو متغیر اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت

و همچنین متغیرهای اجتماعی شدن سازمانی، گروهی و وظیفه‌ای که برای ارزیابی اجتماعی شدن به کار می‌روند، متغیرهای پنهان هستند و به طور مستقیم قابل اندازه‌گیری نیستند، روش مناسب برای بررسی مدل مفهومی ارائه‌شده، استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری است (قاسمی، ۱۳۸۹). در این روش، هم‌چون سایر روش‌های آماری حجم نمونه در اعتبار نتایج حاصله اهمیت خاصی دارد (Tharenou et al., 2007) ولی عدد مشخصی برای حجم کافی نمونه در منابع وجود ندارد (Raykov & Marcoulides, 2006). با این حال، پژوهشگران معتقدند که حجم نمونه کمتر از ۱۰۰، معمولاً برای روش معادلات ساختاری مناسب نیست (Tharenou et al., 2007) و در بیشتر موارد حجم نمونه مناسب، معمولاً بیش از ۲۰۰ در نظر گرفته می‌شود (Tharenou et al., 2007).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

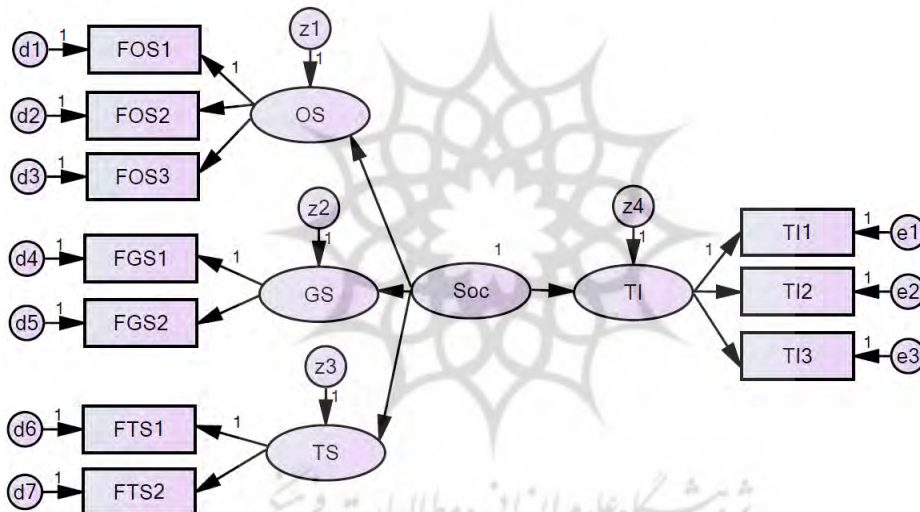
تحلیل جمعیت‌شناختی پرسشنامه‌های گردآوری‌شده حاکی از آن است که حدود ۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان بیش از ۵ سال سابقه کاری داشته‌اند و حدود ۶۰ درصد از آن‌ها ۳ سازمان با بیش‌تر را تجربه کرده‌اند. حدود ۶۲ درصد از پاسخ‌دهندگان در رده کارشناسی بوده‌اند. از نظر تحصیلات، حدود ۵۱ درصد دارای مدرک کارشناسی و حدود ۳۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. از نظر سنی حدود ۷۴ درصد، در بازه سنی ۲۵-۴۰ سال قرار داشته‌اند. در نهایت، حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که برنامه‌ای از سوی سازمانشان، برای آشناسازی آن‌ها با سازمان و بالعکس، برگزار نشده است.

ارزیابی مدل پیشنهادی و بررسی فرضیه اول، از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos 18 صورت گرفت. بدین منظور ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری ارزیابی شد که مقادیر شاخص‌های کلی برازش مربوطه در جدول ۲ آورده شده است. بر اساس مقادیر درج‌شده، هر دو مدل به طور نسبی با داده‌های تجربی حمایت می‌شوند. شاخص‌های PCFI بزرگتر از ۰/۵، CFI بالاتر از ۰/۹۵، P بالاتر از ۰/۰۵ و کای اسکوئر پایین، دلایلی بر برازش مناسب دو مدل است (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول ۲. شاخص‌های کلی برازش برای دو مدل اندازه‌گیری

شاخص	مدل اجتماعی شدن	مدل گرایش به ترک خدمت
NPAR	۱۷	۶
DF	۱۱	۰
Chi	۶/۵۱۹	۰
P	۰/۸۳۷	-
CFI	۱	۱
PCFI	۰/۵۲۴	۰
RMSEA	۰/۰۰۰	۰

پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری، مدل کلی **Error! Reference source not found.** مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج مربوط به شاخص‌های کلی برازش در جداول زیر نشان داده شده است. همچنین، **Error! Reference source not found.** سه، مدل معادلات ساختاری پژوهش را پس از تحلیل و با مقادیر استاندارد شده نشان می‌دهد.

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش جهت تبیین رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت^۱

۱. در مدل یادشده، مخفف‌های به کار رفته، به شرح زیر است:

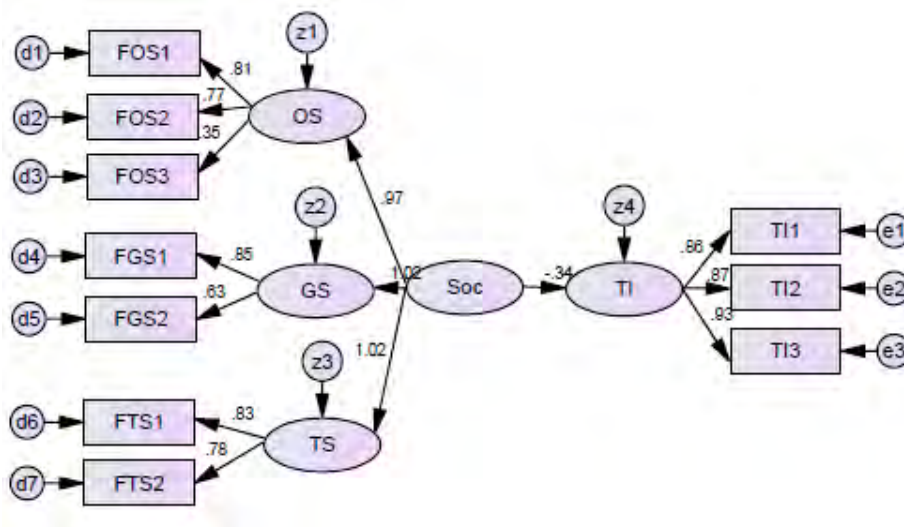
OS: اجتماعی شدن سازمانی

GS: اجتماعی شدن گروهی

Soc: اجتماعی شدن

TS: اجتماعی شدن وظیفه‌ای

TI: گرایش به ترک خدمت



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش (در حالت استاندارد)

جدول ۳. CMIN

مدل	CMIN	DF	P	CMIN/DF	NPAR
مدل پژوهش	۳۶/۱۴۷	۳۱	۰/۲۴۱	۱/۱۶۶	۲۴
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۰			۵۵
مدل مستقل	۵۲۰/۱۴۱	۴۵	۰/۰۰۰	۱۱/۵۵۹	۱۰

با توجه به این که مقدار P از ۰/۰۵ بزرگ تر است و مقدار CMIN/DF بین ۱ تا ۵ است، بر اساس شاخص کای اسکوئر مدل ما به لحاظ برازش مناسب است (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول ۴. Baseline Comparisons

مدل	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
مدل پژوهش	۰/۹۳۱	۰/۸۹۹	۰/۹۸۹	۰/۹۸۴	۰/۹۸۹
مدل اشباع	۱/۰۰۰		۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل مستقل	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

شاخص‌های تطبیقی بالا، به استثنای RFI، همگی بیش از ۰/۹ است که نیز برازش مدل را تأیید می‌کند (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول ۵. Parsimony-Adjusted Measures

مدل	PARTIO	PNFI	PCFI
مدل پژوهش	۰/۶۸۹	۰/۶۴۱	۰/۶۸۱
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
مدل مستقل	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

شاخص‌های مقتصد، زمانی برازش خوب را نشان می‌دهند که بالاتر از ۰/۵ یا در حالت سخت‌گیرانه بالاتر از ۰/۶ باشند (قاسمی، ۱۳۸۹). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، کلیه شاخص‌ها برای مدل پژوهش بالاتر از ۰/۶ است.

جدول ۶. RMSEA

مدل	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
مدل پژوهش	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰	۰/۰۹۸	۰/۵۱۹
مدل مستقل	۰/۳۵۹	۰/۳۳۱	۰/۳۸۷	۰/۰۰۰

آخرین شاخص که ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA است، با بهتر شدن برازش مدل، کاهش می‌یابد. مدل‌های با RMSEA کمتر از ۰/۰۵، به لحاظ برازش، مدل‌های مقبولی هستند (قاسمی، ۱۳۸۹). هم‌چنین، مقدار PCLOSE بالاتر از ۰/۰۵، بیانگر این است که مدل تدوین شده به مدل قابل قبول نزدیک است (قاسمی، ۱۳۸۹). بنابراین و بر اساس شاخص‌های بالا، می‌توان گفت مدل پیشنهادی به لحاظ برازش کلی، قابل قبول است. از این رو به بررسی شاخص‌های جزئی می‌پردازیم. بدین منظور، وزن‌های رگرسیونی برآورد شده در جدول ۷ درج شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۷. وزن‌های رگرسیونی

برآورد	خطای معیار	نسبت بحرانی	P
TS ← Soc	۰/۵۲۴	۰/۰۵۷	۹/۲۰۳***
GS ← Soc	۰/۵۵۲	۰/۰۵۸	۹/۵۶۱***
OS ← Soc	۰/۵۵۲	۰/۰۶۴	۸/۱۳۶***
TI ← Soc	-۰/۳۳۵	۰/۱۱۵	۲/۹۰۵
FGS1 ← GS	۱/۰۰۰		
FGS2 ← GS	۰/۷۱۱	۰/۱۱۳	۶/۲۹۹***
FTS1 ← TS	۱/۰۰۰		
FTS2 ← TS	۰/۸۶۸	۰/۱۰۵	۸/۲۶۹***
FOS1 ← OS	۱/۰۰۰		
FOS2 ← OS	۰/۷۵۵	۰/۱۰۱	۷/۴۴۶***
FOS3 ← OS	۰/۴۷۴	۰/۱۵۹	۳/۰۲۹
TI1 ← TI	۱/۰۰۰		
TI2 ← TI	۱/۰۹۲	۰/۱۰۴	۱۰/۴۸۵***
TI3 ← TI	۱/۰۱۶	۰/۰۸۹	۱۱/۳۷۱***

*** مقدار P از ۰/۰۰۱ کم‌تر است.

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، کلیه مقادیر P از ۰/۰۵ بیش‌تر است و این به بدین معناست که کلیه بارهای عاملی، تفاوت معناداری با صفر دارند (قاسمی، ۱۳۸۹). بر این اساس و با توجه به بارعاملی -۰/۳۳۵ و مقدار ۰/۰۰۴ برای P در رابطه بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت، فرضیه اول این پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر تأیید می‌شود و همان‌طور که انتظار می‌رفت، رابطه‌ای معکوس بین این دو برقرار است و با افزایش اجتماعی شدن، گرایش به ترک خدمت کاهش می‌یابد.

به منظور بررسی فرضیه دوم، از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن (با توجه به رتبه‌ای بودن مقیاس لیکرت) استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی یادشده در جدول ۸ نمایش داده شده است. وجود مقادیر معناداری کمتر از ۰/۰۵ به معنای وجود رابطه بین مولفه‌های اجتماعی شدن به صورت دو به دو است (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). بر این اساس، فرضیه دوم یعنی وجود رابطه معنادار دوجه‌دو بین مولفه‌های اجتماعی شدن، تأیید شد.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی

ا.و.	ا.گ.	ا.س.	
۰/۶۸۳	۰/۶۷۳	۱	همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		معناداری (۲-دنباله)
۸۳	۸۳	۸۳	تعداد
۰/۷۸۶	۱	۰/۶۷۳	همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	معناداری (۲-دنباله)
۸۳	۸۳	۸۳	تعداد
۱	۰/۷۸۶	۰/۶۸۳	همبستگی پیرسون
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	معناداری (۲-دنباله)
۸۳	۸۳	۸۳	تعداد

ا.س: اجتماعی شدن سازمانی

ا.و: اجتماعی شدن وظیفه‌ای

ا.گ: اجتماعی شدن گروهی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که انتظارات اولیه وجود رابطه معنادار بین اجتماعی شدن و گرایش به ترک خدمت را در کانون توجه قرار داد، در عمل نیز بر اساس داده‌های گردآوری شده تأیید لازم حاصل شد؛ که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بیگیاردی^۱ و همکارانش (۲۰۰۵)، گرین‌هاوس^۲ و همکارانش (۱۹۹۰) و آلن (۲۰۰۴) همسو و هماهنگ است. نتایج این پژوهش، در جامعه مورد بررسی بسیار حائز اهمیت است، زیرا تجربه نویسندگان این مقاله نشان می‌دهد بیشتر شرکت‌های فعال در حوزه بالادستی نفت، از بحث اجتماعی کردن افراد غافل‌اند؛ نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌ها نیز موید این تجربه است و بیش از ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز اعلام کرده‌اند که سازمانشان برنامه‌ای برای آشناسازی آن‌ها با سازمان و بالعکس نداشته است.

بر این اساس، می‌توان دریافت که سازمان‌ها با برنامه‌ریزی صحیح و طراحی مناسب فرآیند اجتماعی کردن، علاوه بر استفاده از پیامدهای اولیه آن یعنی شفافیت نقش، کسب مهارت، انگیزش، ایجاد تناسب فرد-شغل و فرد-سازمان، می‌توانند به گرایش به ترک خدمت نیز تأثیر گذاشته و از آن تا حدودی بکاهند.

هم‌چنین با توجه به تأیید فرضیه دوم پژوهش یعنی وجود رابطه معنادار و مستقیم دو به دو بین مولفه‌های اجتماعی شدن، انتظار می‌رود که در طراحی برنامه‌های اجتماعی کردن، هر سه

1. Bigliardi
2. Greenhaus

مؤلفه اجتماعی شدن وظیفه‌ای، گروهی و سازمانی به طور توأمان در کانون توجه قرار گیرند تا امکان بهره‌گیری از مزیت هم‌افزایی آن‌ها فراهم شود. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که پیش‌بینی می‌شود غفلت از یک مؤلفه منجر به آسیب دو مؤلفه دیگر شود.

در تعمیم نتایج این پژوهش و همچنین برای پژوهش‌های آینده باید به نکاتی دقت شود. اولین نکته که باید مورد مذاقه قرار گیرد، نحوه طراحی سوال‌های پرسشنامه اجتماعی شدن برای افراد تازه‌وارد است (Smith, 2007). از آنجایی که سوال‌های به صورت کلی تنظیم شده، به نظر می‌رسد با توجه به موقعیت افراد تازه‌وارد، افزایش دقت کار مستلزم تمرکز بر طرح سوال‌های تخصصی و مرتبط با حوزه وظایف شغلی آن‌ها باشد. به عنوان مثال به جای آن که گفته شود «من می‌دانم چگونه وظایف شغلی خود را انجام دهم»، چنین بیان شود که «من می‌دانم چگونه باید اطلاعات را در سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان وارد کنم». در واقع پرسشنامه‌ها باید متناسب با مشاغل و سازمان‌های مورد مطالعه، اختصاصی‌سازی شود.

نکته دوم، حجم کم و شیوه نمونه‌گیری این پژوهش است. پرسشنامه‌ها توسط رابطینی از هر شرکت در بین افراد واجد شرایط توزیع و پس از تکمیل توسط همان رابطین جمع‌آوری شد. اگرچه پرسشنامه‌ها بدون نام بوده است، اما همین مساله می‌تواند بر نتایج و تعمیم‌پذیری آن به سایر جوامع تأثیرگذار باشد.

نکته سوم، این که در برخی پژوهش‌های نظیر چائو^۱ و همکارانش (۱۹۹۴) و چتمن^۲ (۱۹۸۹) بیشترین اثر بر ترک خدمت مربوط به هدف‌های و ارزش‌های سازمان است. از این رو، به نظر می‌رسد که تأثیر آشنایی با ابعاد مختلف بر گرایش به ترک خدمت یکسان نباشد که باید در پژوهش‌های آینده مورد مطالعه قرار گیرد. این مساله می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در طراحی فرآیندهای اجتماعی کردن، کمک نماید. لازم است ابعاد مختلف به صورت جزء جزء مورد بررسی قرار گیرند و آن بخشی که تأثیرگذاری بیشتری دارد شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Chao
2. Chatman

منابع

۱. سعادت، ا. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
۲. عباس پور، ع. (۱۳۸۷). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرآیندها و کارکردها*. تهران: سمت.
۳. قاسمی، و. (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی: با کاربرد Amos Graphics. تهران: جامعه‌شناسان.
۴. مومنی، م.، و فعال قیومی، ع. (۱۳۸۹). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*. تهران: کتاب نو.
5. Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29, 333-342
6. Agrusa, J., & Lema, J. D. (2007). An examination of Mississippi gulf coast casino management styles with implications for employee turnover. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11 (1), 13-26.
7. Ajzen, I., Fishbein, M. (1975). *Beliefs, attitudes, intentions, and behaviors*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
8. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
9. Allen, D. G. (2004). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Academy of Management Proceedings*, (pp. B1-B6).
10. Andrew, J. D., Faubion, C. W., & Palmer, C. D. (2002). The relationship between counselor satisfaction and extrinsic job factors in state rehabilitation agencies. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 45 (4), 223-232.
11. Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A re-examination of accountings' organizational-professional conflict. *Accounting Review*, 59 (4), 1-15.
12. Arthur, J. W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspikie, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision-making: An assessment of its criterion related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 786-901.
13. Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178.
14. Atchison, T., & Leffert, E. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25, 53-64.
15. Bauer, T., Morrison, E. & Callister R. (1998). Organizational Socialization: a review and directions for future research. In Ferris, G. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 16, 149-214.
16. Bertolotti, F., Macri, D. M. & Tagliaventi, M. R. (2005) Spontaneous self-managing practices in groups: Evidence from field. *Journal of Management Inquiry*, 14 (4), 366.
17. Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspiration and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (6), 424-441.
18. Bull, D. A. (2010). Situational leadership style and employee turnover intent: A critical examination of healthcare organizations. *PhD Thesis*. Capella University.

19. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
20. Cascio W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS-Kent Publishing Co.
21. Capella, M. E., & Andrew, J. D. (2004). The relationship between counselor job satisfaction and consumer satisfaction in vocational rehabilitation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 47 (4), 205-214.
22. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
23. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
24. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-489.
25. Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-436.
26. Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
27. Farber, H. S. (1994). The Analysis of Interfirm Worker Mobility. *Journal of Labor Economics*, 12, 554-593.
28. Farrugia, G. (1986). Job satisfaction among private and public sector rehabilitation practitioners. *Journal of Rehabilitation Administration*, 10 (1), 4-11.
29. Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
30. Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organizational Members. *Academy of Management Review*, 6, 309-319.
31. Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In R. F. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 101-145, Vol. 4). Greenwich, CT: JAI Press.
32. Glebbeek, A. C. (2004) Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 277-286.
33. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Race effects of organizational experience, job performance evaluation, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-96.
34. Griffeth, R. W., & Hom P. W. (2001) *Retaining Valued Employee*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
35. Haueter, J., Macan, T., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.

36. Highhouse, S., & Hoffman, J. R. (2001). Organizational attraction and job choice. In C. L. Cooper & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 16* (pp. 37-64). Chichester, England: Wiley.
37. Ingram, T., & Lee, K. (1990). Sales force commitment and turnover. *Industrial Marketing Management, 19*, 194.
38. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
39. Joiner, T. A., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). The effect of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5* (1/2), 164.
40. Jones, C. B., Havens, D. S., Thompson, P. A., & Knodel, L. J.. (2008). Chief nursing officer retention and turnover: A crisis brewing? results of national survey. *Journal of Healthcare Management*.
41. Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review, 8* (3), 464-474.
42. Jones G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29* (2), 262-279.
43. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review, 62* (2), 231-241.
44. Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*, 47-66.
45. Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 48* (1), 19-30.
46. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25* (2), 226-251.
47. Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology, 36* (4), 857-866.
48. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
49. Martin, T. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal, 22*, 324-313.
50. Mayer, R. C., & Schoorman, D. (1992). Predicting participation and production outcomes through two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 35* (3), 671-685.
51. Mitra, A., Jenkins, D., Jr. & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*, 879-889.
52. Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation, 72* (2), 12-20.
53. Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*, 237-240.

54. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 404-414.
55. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
56. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 485-516.
57. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personal Psychology*, 4 (4), 849-874.
58. Pitt, J. S. (2009). Relationship between person-organization fit, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intent among state vocational rehabilitation counselors. *PhD thesis*. Michigan State University.
59. Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
60. Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling (2nd Ed.)*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
61. Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and the present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
62. Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301-323.
63. Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
64. Smith, D. A. (2007). Exploring a Multidimensional Model of Employee Socialization and Role-Based Performance. *PhD Thesis*. Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama.
65. Staw, B. M. (1980) The Consequence of Turnover. *Journal of Occupational Psychology*, 1, 253-273.
66. Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neal, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge (3rd ed.)*. New Jersey: Lawrence-Erlbaum Associates.
67. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. New York: Cambridge University Press.
68. Timmerman, P. D. (2008). The impact of resiliency and leader trustworthiness on employees' voluntary turnover intentions. *PhD Thesis*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska.
69. Van Maanen, J. (1978). People processing Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7 (1), 18-13.
70. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264, Vol.1). Greenwich, CT: JAI Press.
71. Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, Vol. 52, No. 10, 1313-1336.

72. Wakin, E. (1990). Turning the page on high employee turnover. *Today's office*, 24 (12), 54-55.
73. Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (2nd ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
74. Wanous, J. P., & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. In G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 7* (pp. 59-120). Greenwich, CT: JAI Press.
75. Wright, G. N., & Terrain, L. J. (1987). Rehabilitation job satisfaction inventory. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 29, 159-176.

