

عنوان مقاله: بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان، راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل کارکنان به حفظ و بقای خویش

مهدی محمدی^۱ - حکیمه بایندری^۲

دریافت: ۱۳۹۱/۴/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۱/۷/۲۵

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان، راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل کارکنان به حفظ و بقاء بر مبنای ابعاد مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل در قالب یک مدل توضیحی بود. روش پژوهش آن توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شیراز بودند. با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده و بر مبنای ویژگی‌های فردی از ۲۴۰ کارمند، ۱۲۵ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه رهبری چند عاملی، پرسشنامه مشارکت و ترک شغل و مقیاس محقق‌ساخته رضایت شغلی و رضایت از حقوق و مزایای شغلی بود که پس از محاسبه روایی و پایایی صوری نمونه توزیع، و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای آماری SPSS₁₆ و LISREL_{8.54} و آمار ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندمتغیره و برازش مدل مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های فردی رابطه معنی‌داری با ابعاد تمایل کارکنان به حفظ و بقاء ندارند. بین ویژگی‌های فردی موقعیت استخدامی، سابقه کار با محرک‌های رهبری و بین میزان تحصیلات و راهبردهای رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد و راهبردهای رهبری پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار ابعاد تمایل کارکنان به حفظ و بقاء در سازمان می‌باشد. همچنین محرک‌های رهبری پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار رضایت شغلی کارکنان و محرک‌ها و راهبردهای رهبری واسطه رابطه معنی‌داری بین ویژگی‌های فردی و تمایل کارکنان برای بقا هستند.

کلیدواژه‌ها: ویژگی‌های فردی، راهبردها، محرک‌های رهبری،
بقاء کارکنان.

۱. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)
m48r52@gmail.com
۲. کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
hbayandary@gmail.com
com

بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان، راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل کارکنان به حفظ و بقای خویش

مقدمه

یکی از چالش‌برانگیزترین مشکلات سازمان‌های جدید، شناسایی روش‌های حفظ و بقای کارکنان ماهر، باارزش و شایسته سازمان از طریق جلوگیری از انتقال آنها به سازمان‌های رقیب و یا از دست دادن آنها می‌باشد. بر طبق نظر Cascio (2006) و Frank *et al.* (2004) کمبود کارکنان شایسته مشکل‌تر از جایگزین کردن کارکنان شایسته و ماهر است. (Dychtwald & Baxter (2007) پیش‌بینی شناخت افراد با استعداد را مهم می‌دانند.

از یک طرف، به اعتقاد Rye (2002) سازمان‌ها با کمبود کارکنان ماهر مواجه هستند و در همین راستا، Dawley & Bucklew (2010) برآورد می‌کنند که تا سال ۲۰۲۰ کمبود کارکنان ماهر به ۲۰ میلیون نفر خواهد رسید. از طرفی دیگر، با توجه به این که یک سازمان هزینه و زمان زیادی را صرف پرورش کارکنان شایسته و توانمند می‌کند، تلاش برای حفظ و بقای آنان، جزء دغدغه‌های همیشگی مدیران می‌باشد. از این رو، سازمان‌ها به دنبال شناسایی کاربرد راهبردها، محرک‌ها و مزایایی هستند که در دستیابی به این اهداف نقش مهمی دارد. به عقیده Boswell *et al.* (2005) و O'Malley (2000) موقعیت کارمندان در طول شغل تغییر می‌کند و دیدگاه‌شان از رضایت شغلی به مرور زمان تغییر می‌یابد. سازمان‌ها اکنون با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند. بقای کارکنان در سازمان به شکل دادن فرهنگ که توسط رهبران کارآمد صورت می‌پذیرد، بستگی دارد. سازمان‌ها، کارمندان با استعداد را به دلیل ترک شغل در زمانی که نیروی کار در حال افزایش است، از دست می‌دهند و در نتیجه، تعداد افراد مجرب و شایسته برای جایگزینی کم می‌شود (Steel *et al.*, 2002).

البته، تمایل به حفظ و بقا کارکنان، فقط منحصر به سازمان‌های بزرگ نیست. سازمان‌های بزرگ و کوچک، مشکلات مشابهی دارند، تنها تفاوت آنها در استفاده از انواع راهبردهای مدیریتی است. راهبردهای رهبری ایجاد تغییرات لازم در عادات و روش‌های کهنه به منظور فایده‌آوردن بر چالش‌های فراروی مدیران در محیط رقابتی است. هدف مدیریت از تدوین راهبرد، روشن ساختن ذهن کلیه افراد و نهادهای ذی‌نفع

در سازمان و جلب مشارکت فعالانه آنها و نشان دادن راه موفقیت در تحقق هدف‌های سازمان است (تایلور، ۱۳۳۴). استفاده مدیران از راهبرد حفظ و بقاء، فرهنگ مربوط به آن سازمان را منعکس می‌کند (Cascio, 2006; Frank *et al.*, 2004; Shaw *et al.*, 2009; Trevor & Nyberg, 2008).

از سوی دیگر، سازمان بر محرک‌های رهبری به‌منظور حفظ و بقای کارکنان سازمان تاکید زیادی دارد و برای رسیدن به این هدف از محرک‌هایی نظیر پول، آموزش و ترفیع، پاداش غیررسمی، مزایای رسمی، مزایای شغلی غیرنقدی، مشارکت کارکنان در سود، و افزایش سهام استفاده زیادی می‌کنند. سازمان‌ها قبل از اینکه کارمندان را به صورت تخصصی در شغل خود قرار دهند، باید مقدار زیادی پول و زمان را صرف آموزش آنها کنند (Johnston, 1992). در موارد زیادی کارمندان فقط بر اساس تخصصی که در زمینه‌های خاص دارند به کار گمارده می‌شوند. حفظ چنین کارمندانی در سازمان به افزایش شایستگی‌های سازمان کمک می‌کند (Shaw *et al.*, 2009; Trevor & Nyberg, 2008).

اما از عواملی که تمایل کارکنان به بقاء را در سازمان به وضوح نشان می‌دهد، رضایت شغلی است. رضایت شغلی را می‌توان به‌عنوان ترکیبی از شرایط روان‌شناسی، محیطی و فیزیولوژیک توصیف کرد. رضایت شغلی نمایانگر نگرش کلی فرد نسبت به شغل بوده و تا حدی نشانگر رفتار شایسته و صحیح می‌باشد و بر نحوه عملکرد خوب سازمان تاثیر می‌گذارد (Hoy & Miskel, 1991). مشارکت کارکنان هم یکی دیگر از عواملی است که تمایل کارکنان به بقاء در سازمان را نشان می‌دهد. پایه و اساس مشارکت بر این منطق قرار دارد که کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت می‌کنند، در کار اداری و سازمانی خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، بر زندگی کاری خود کنترل‌هایی اعمال می‌کنند، سازمان بدین وسیله موجبات انگیزش هر چه بیشتر آنها را فراهم می‌آورد و سرانجام منجر به افزایش تمایل کارکنان به بقاء در سازمان می‌شوند (رابینز، ۱۳۷۸).

با توجه به موارد فوق، هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه راهبردها و محرک‌های رهبری با تمایل کارکنان به حفظ و بقاء است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش کلیه کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شیراز بودند که در یک پژوهش میدانی با کمک پرسشنامه محقق‌ساخته از کارکنان آن اطلاعات لازم، جمع‌آوری گردید. انجام این پژوهش به این دلیل که بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی در شیوه مدیریتی موجود در سازمان را جستجو می‌کند، برای سازمان‌ها مفید خواهد بود، بنابراین نتایج به‌دست آمده از آن می‌تواند راهبردهای موثر و محرک‌های قوی برای حفظ و بقا کارکنان را برای مدیران توسعه منابع انسانی آشکار سازد.

پیشینه پژوهش

معمولاً زمانی که کارکنان توانمند و شایسته سازمان را ترک می‌کنند، نیروی کار سالخورده و افراد غیرمتخصص، موقعیت‌های شغلی خالی را پر می‌کنند (Cascio, 2006; Frank *et al.*, 2004; Goldberg, 2000; Rye, 2002). درحالی‌که هدف غایی یک سازمان، حفظ کارمندان ارزشمندی است که باید برای قرار دادن آنها در پست‌های تخصصی آموزش‌های لازم را به آنها در جهت حل مشکلات خاص و به‌دست آوردن انواع مهارت‌های مشخص بدهند. در عصر حاضر، سازمان‌هایی که دارای کارکنان متخصص هستند، در رقابت با یکدیگر هستند و بعضی از آنها با هم در تعامل هستند و یا در حال ضربه زدن به رقبای خود می‌باشند (Deutsch, 1982; Steel *et al.*, 2002). بر طبق گزارش‌های (Cascio (2006) حفظ و بقای کارکنان به‌دلیل عدم توازن در تامین نیروی کار جدید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سرپرستان با اجرای برنامه‌های راهبردی توسعه حرفه‌ای رضایت شغلی و تمایل کارکنان به حفظ و بقاء را در سازمان افزایش می‌دهند. کارکنان باید در راستای این برنامه‌ها به صورت مداوم مهارت حرفه‌ای خود را افزایش دهند (Terra, 2009). همچنین مدیران به دنبال توسعه راهبردهایی در مورد کارکنانی می‌باشند که قصد ترک خدمت را دارند. سازمان‌ها در تلاش هستند که افراد شایسته را در محیطی که با کمبود نیروی کار مواجه است، جایگزین کنند (Shaw *et al.* (2009). به اعتقاد (Stajkovic & Luthans, 2003; Dychtwald & Baxter, 2007) به‌منظور حفظ و بقای کارکنان در محیط کار، سازمان باید نه تنها کارمندان آموزش دیده خود را حفظ کند، بلکه روش‌های جذب کارمندان با کفایت جدید را گسترش دهد.

پژوهش‌های نظریه‌مصصامی (۱۳۸۵) بین عوامل جمعیت‌شناختی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری را نشان نداد. فرامرزی (۱۳۷۵) در بررسی رضایت شغلی کارکنان آموزشی و غیرآموزشی دریافت که کارکنان آموزشی و غیرآموزشی با تحصیلات مختلف تفاوت معنی‌داری از نظر رضایت شغلی با هم ندارند. شیرازی (۱۳۸۲) نیز تفاوت معنی‌داری را بین رضایت شغلی کارکنان و پرستاران بر حسب سابقه خدمت و جنسیت آنان نیافتند.

Muirhead (2003) در پژوهش خود در مورد رابطه بین راهبردها و محرک‌های رهبری و عملکرد و رضایت شغلی کارمندان، این راهبردها و محرک‌ها را شامل ایجاد روش‌های بهبود محیط سازمان، تشویق افراد به همکاری و درخواست مشارکت در برنامه‌ریزی و چشم‌اندازهای آینده می‌داند. نتایج این پژوهش نشان داد که راهبردهای رهبری در سازمان به بهبود عملکرد و کارایی کارمندان منجر می‌شود، و رابطه معنی‌داری بین محرک‌های رهبری و رضایت شغلی کارکنان دیده می‌شود.

Raup (2008) در پژوهشی با عنوان «تاثیر راهبردهای رهبری مدیران بر ترک شغل پرستاران و رضایت بیماران» به این نتیجه رسید که راهبردهای رهبری رابطه مثبت و معنی‌داری با حفظ و بقای کارکنان پرستار دارد. Donogue (2009) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه راهبردهای رهبری مدیران و ترک شغل کارکنان» به این نتیجه رسید که راهبردهای رهبری مدیران رابطه معنی‌داری با ترک شغل کارکنان دارد. Sancar (2009) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه راهبردهای رهبری مدیران و رضایت شغلی معلمان» به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معنی‌داری بین راهبردهای رهبری مدیران و رضایت شغلی معلمان وجود دارد.

Nathan (2007) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه حقوق و رضایت شغلی روان‌شناسان دانشکده پزشکی» به این نتیجه رسید که حقوق و مزایای شغلی رابطه معنی‌داری با رضایت شغلی روان‌شناسان دارد. Probst (2010) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین محیط کار و رضایت شغلی در بین دستیاران پرستار با تاکید بر نتایج تحقیقات ملی» به این نتیجه رسید که بین عوامل مرتبط با محیط کار نظیر ساختار سازمان، راهبردهای رهبری، زمان کافی برای کار با رضایت شغلی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین محرک‌های رهبری نظیر ترفیع شایستگی و غنی‌سازی شغلی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با رضایت شغلی دستیاران پرستار دارد.

Tillman (2006) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین نظارت، خدمات و حقوق و مزایا با رضایت شغلی معلمان» به این نتیجه رسید که حقوق و مزایا رابطه‌ای منفی با رضایت شغلی و نظارت و مدیریت رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی معلمان دارد. Boyd (2011) در پژوهش خود با عنوان «نفوذ مدیران مدرسه بر حفظ و بقای معلمان» به این نتیجه رسید که ادراک معلمان از مدیریت مدرسه بیشترین تاثیر را در ترک شغل معلمان دارد و این تاثیر به ویژه در معلمانی که به تازگی استخدام شده‌اند، مشهود است. Saliba (2006) در پژوهشی با عنوان «راهبردهای سازمانی مؤثر و بهبوددهنده روحیه و حفظ و بقای کارکنان» به این نتیجه رسید که راهبردهای سازمانی بر اساس مشارکت کارمند، رهبر و تعامل این دو با هم به انسجام و ساده‌سازی محیط می‌پردازد. نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای اثربخشی از قبیل افزایش حقوق و تعامل بین مدیر و کارمندان در سازمان منجر به بهبود عملکرد و تمایل کارکنان به بقاء می‌شود.

پژوهش‌های Steel *et al.* (2002) نشان داد که وقتی مشاغل بیشتری در دسترس باشد، افراد با فشار کمتری شغل‌شان را ترک می‌کنند و موقعیت‌هایی را پیدا می‌کنند که برای آن‌ها مفیدتر و متنوع‌تر باشد. سایر پژوهش‌ها نیز تاییدکننده این نتایج بودند که وقتی موقعیت‌های شغلی بیشتری در دسترس باشد؛ حجم گردش کار افزایش می‌یابد و در نتیجه سازمان‌ها بر اثر فرآیند ترک شغل، افراد با کفایت خود را از

دست می‌دهند. گاهی اوقات کارمندان رده بالا به دلیل اینکه از تلاش آن‌ها تقدیر نمی‌شود یا ترفیع کندی در سازمان دارند، مبادرت به ترک سازمان می‌کنند (Steel *et al.*, 2002; Trevor & Nyberg, 2008). Cai (2009) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی ساختار سازمان، رضایت شغلی و ترک شغل پرستاران بالینی به این نتیجه رسید که بین ادراک پرستاران بالینی از ساختار محیط سازمان و ترک شغل کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد. Park (2009) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و ترک شغل کارکنان» به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی مشاوره‌ای رابطه قوی با رضایت شغلی بالا و ترک شغل پایین کارکنان دارد و فرهنگ سلسله مراتبی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با ترک شغل و رضایت شغلی کارکنان دارد. Nyberg (2008) در پژوهشی با عنوان «عملکرد، حقوق و مزایا و ترک شغل» به این نتیجه رسید که کارکنان با عملکرد بالا (افرادی که از نظر مهارت و شایستگی، حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌کنند) نسبت به همکاران با عملکرد پایین، کمتر مایل به ترک دواطلبانه سازمان هستند.

Lin (2003) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه حقوق و شرایط غیراقتصادی با رضایت شغلی معلمان و اهداف تدارکات کار» به این نتیجه رسید که حقوق و مزایا رابطه غیرمستقیم و معنی‌داری با رضایت شغلی معلمان دارد. شرایط کاری در این پژوهش پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار رضایت شغلی معلمان می‌باشد. Metzger (2005) در پژوهشی با عنوان «تاثیر فرآیندهای رهبری و اداری بر مشارکت» به این نتیجه رسید که فرآیندهای رهبری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با سطوح مشارکت دارد و همچنین بین حقوق و مزایای شغلی و سطوح مشارکت رابطه‌ای دیده نمی‌شود.

بر اساس مجموع پژوهش‌های نظری و عملی انجام شده در این حوزه، الگوی مفهومی برای پژوهش حاضر در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی ویژگی‌های فردی مدیران، راهبردها، محرک‌های رهبری و تمایل کارکنان به حفظ و بقاء

هدف کلی این پژوهش، بررسی رابطه ویژگی‌های فردی کارکنان شامل سابقه خدمت، موقعیت شغلی و تحصیلات، ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل آنان به حفظ و بقاء شامل مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل در قالب یک مدل توضیحی می‌باشد. در این راستا اهداف جزئی آن عبارتند از: بررسی قدرت ویژگی‌های فردی کارکنان در پیش‌بینی تمایل آنان به حفظ و بقاء؛ بررسی قدرت ویژگی‌های فردی کارکنان در پیش‌بینی ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران؛ و بررسی قدرت ویژگی‌های فردی کارکنان در پیش‌بینی تمایل آنان به حفظ و بقاء با واسطه راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران.

روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی رابطه راهبردها و محرک‌های رهبری و تمایل کارکنان به حفظ و بقاء بر اساس ابعاد مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل در سازمان می‌پردازد، پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان اداری بهزیستی شهرستان شیراز بودند که تعداد کارکنان اداره مذکور در شهر شیراز، ۲۴۰ نفر برآورد شد که با استفاده از جدول مورگان و کرجسی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده و بر اساس متغیرهای سابقه کاری، وضعیت استخدامی و سطح تحصیلات، ۱۴۸ کارمند انتخاب شدند که ۱۲۵ نفر از آنان ابزارهای پژوهش را به طور کامل بازگشت دادند.

در پژوهش حاضر از سه ابزار استفاده شد که هر سه نیز توسط کارکنان تکمیل شدند: الف) پرسشنامه رهبری چند عاملی (Bass, 1985): این پرسشنامه شامل دو بعد بود: بعد راهبردهای رهبری شامل ۸ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت و بعد محرک‌های رهبری شامل ۷ گویه پنج گزینه‌ای از نوع لیکرت؛ ب) پرسشنامه مشارکت و ترک شغل (Mowday *et al.*, 1979): بعد مشارکت شامل ۷ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت و بعد ترک شغل شامل ۶ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت بود؛ و ج) مقیاس محقق‌ساخته رضایت شغلی و رضایت از حقوق و مزایای شغلی: بعد رضایت شغلی شامل ۱۲ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت، و بعد حقوق و مزایای شغلی شامل ۱۰ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت بود.

برای سنجش روایی در ابزار پژوهش، از تحلیل گویه (همبستگی بین گویه‌ها با نمره کل) استفاده شد. الف) پرسشنامه رهبری چندعاملی: در بعد محرک‌های رهبری همبستگی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۸۵-۰/۴۸ و در سطح ۰/۰۰۱-۰/۰۰۷ و معنی‌دار به‌دست آمد. در بعد راهبردهای رهبری همبستگی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۸۹-۰/۶۸ و در سطح

۰/۰۰۱-۰/۰۰۱+ معنی‌دار به‌دست آمد. ب) پرسشنامه مشارکت و ترک شغل: در بعد مشارکت همبستگی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۸۸-۰/۴۹ و در سطح ۰/۰۰۱-۰/۰۰۷+ معنی‌دار به‌دست آمد. در بعد ترک شغل همبستگی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۷۶-۰/۵۱ و در سطح ۰/۰۰۱-۰/۰۰۵+ معنی‌دار به‌دست آمد و دو گویه به دلیل نداشتن روایی حذف شدند. ج) مقیاس محقق‌ساخته رضایت شغلی و رضایت از حقوق و مزایای شغلی: در بعد رضایت شغلی، همبستگی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۸۵-۰/۵۰+ و در سطح ۰/۰۰۱-۰/۰۰۵+ معنی‌دار به‌دست آمد و دو گویه به دلیل نداشتن روایی حذف شدند. در بعد حقوق و مزایای شغلی کلیه گویه‌ها با نمره کل مقیاس، در طیف ۰/۷۹-۰/۶۱+ و در سطح ۰/۰۰۱-۰/۰۰۲+ معنی‌دار به‌دست آمد. برای محاسبه پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. الف) پرسشنامه رهبری چندعاملی: در بعد محرک‌های رهبری ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸+ و در بعد راهبردهای رهبری ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳+، تاییدکننده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. ب) پرسشنامه مشارکت و ترک شغل: در بعد مشارکت ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۲+ و در بعد ترک شغل ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱+، تاییدکننده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. ج) مقیاس محقق‌ساخته رضایت شغلی و رضایت از حقوق و مزایای شغلی: در بعد رضایت شغلی، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳+ و در بعد حقوق و مزایای شغلی ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱+، تاییدکننده پایایی مناسب این پرسشنامه بود. برای بررسی ارتباطات موجود در الگوی پیشنهادی پژوهش از رگرسیون چندمتغیره به روش متوالی همزمان و بر اساس مدل Baron & Kenny (1986) استفاده شد و برای بررسی مسیرهای موجود در مدل مراحل زیر اجرا شد. در تحلیل اطلاعات از نرم‌افزارهای آماري SPSS و LISREL استفاده شد. با استفاده از اطلاعات خام وارد شده در نرم‌افزار SPSS₁₆، رگرسیون چندمتغیره انجام شد و در نرم‌افزار LISREL از ماتریس همبستگی متغیرهای مدل استفاده شد و برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، بر اساس مدل Baron & Kenny (1986) مراحل زیر اجرا شد:

مرحله اول: «آیا سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات کارکنان پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار تمایل آنان به حفظ و بقاء در کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شیراز می‌باشند؟»

در مرحله اول بررسی رابطه متغیرهای برون‌زاد (سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات) و متغیر درون‌زاد تمایل کارکنان به بقاء بر مبنای مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای برون‌زاد (تحصیلات، سابقه کار و موقعیت استخدامی) پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار مشارکت کارکنان نمی‌باشند. همچنین بررسی رابطه متغیرهای برون‌زاد با متغیر درون‌زاد رضایت شغلی نشان داد که متغیر برون‌زاد تحصیلات با ضریب رگرسیون $0/18$ - قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار رضایت شغلی می‌باشد و متغیرهای سابقه کار و موقعیت استخدامی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار رضایت شغلی نمی‌باشند. علاوه بر این بررسی رابطه متغیرهای برون‌زاد با متغیر درون‌زاد ترک شغل نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای برون‌زاد سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات پیش‌بینی‌کننده متغیر درون‌زاد ترک شغل نیستند.

جدول ۱: پیش‌بینی تمایل کارکنان به حفظ و بقاء (مشارکت، رضایت و ترک شغل) بر اساس ویژگی‌های فردی

متغیر درون‌زاد نهایی: مشارکت					متغیر درون‌زاد نهایی: رضایت					متغیر درون‌زاد نهایی: ترک شغل					
متغیرها	R	R ²	β	t	Sig.	R	R ²	β	t	Sig.	R	R ²	β	t	Sig.
سابقه کار															
موقعیت استخدامی	0/02	0/001	-0/009	-0/08	0/93	0/05	0/02	0/20	1/89	0/06	0/03	0/08	0/11	1/03	0/30
تحصیلات															

مرحله دوم: «آیا سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات کارکنان پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران می‌باشد؟»

در مرحله دوم بررسی رابطه بین متغیرهای برون‌زاد و متغیرهای واسطه‌ای راهبردها و محرک‌های رهبری نشان داد که متغیر برون‌زاد تحصیلات کارکنان با ضریب رگرسیون $0/18$ - قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار متغیر واسطه‌ای ادراک آنان از محرک‌های رهبری مدیران‌شان می‌باشد و متغیر سابقه کار و موقعیت استخدامی پیش‌بینی‌کننده محرک‌های رهبری نیستند. همچنین متغیر موقعیت استخدامی با ضریب رگرسیون $0/23$ - قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار ادراک آنان از راهبردهای رهبری مدیران‌شان می‌باشد و سایر متغیرهای برون‌زاد سابقه کار و تحصیلات پیش‌بینی‌کننده راهبردهای رهبری نیستند.

جدول ۲: پیش‌بینی راهبردها و محرک‌های رهبری بر اساس ویژگی‌های فردی

متغیر واسطه‌ای: محرک‌های رهبری					متغیر واسطه‌ای: راهبردهای رهبری					متغیر برون‌زاد
Sig.	t	β	R ²	R	Sig.	T	β	R ²	R	
۰/۹۵	۰/۰۶	۰/۰۰۷			۰/۹۶	۰/۰۴	۰/۰۰۵			سابقه کار
۰/۰۳	۲/۱۲	۰/۲۳	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۸۸	۰/۱۴	۰/۰۱	۰/۰۰۹	۰/۰۳	موقعیت استخدامی
۰/۸۳	۰/۲۰	-۰/۰۱			۰/۰۵	-۱/۹۷	-۰/۱۸			تحصیلات

مرحله سوم: «آیا سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات کارکنان با واسطه ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار تمایل آنان به حفظ و بقا می‌باشد؟»

در مرحله سوم بررسی رابطه بین متغیرهای واسطه‌ای راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران با تمایل کارکنان به بقا بر مبنای مشارکت، رضایت و ترک شغل با کنترل متغیرهای برون‌زاد نشان داد که متغیر راهبردهای رهبری به طور مستقیم با ضریب رگرسیون ۰/۶۴ قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار مشارکت کارکنان می‌باشد، اما کنترل متغیرهای برون‌زاد نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات به طور مستقیم، پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار متغیر درون‌زاد مشارکت کارکنان نمی‌باشند. همچنین متغیر واسطه‌ای راهبردهای رهبری با ضریب رگرسیون ۰/۳۴ قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار رضایت شغلی کارکنان می‌باشد و متغیر محرک‌های رهبری با ضریب رگرسیون ۰/۲۱ ضعیف‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار رضایت شغلی کارکنان می‌باشد، اما کنترل متغیرهای برون‌زاد نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای سابقه کار، موقعیت استخدامی و تحصیلات به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار رضایت شغلی کارکنان نمی‌باشند. به علاوه متغیر واسطه‌ای ادراک کارکنان از راهبردهای رهبری با ضریب رگرسیون ۰/۶۴ به طور مستقیم قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار مشارکت کارکنان می‌باشد و رضایت شغلی را هم به صورت مثبت و معنی‌دار و ترک خدمت را به صورت منفی و معنی‌دار پیش‌بینی می‌کند. متغیر واسطه‌ای ادراک از محرک‌های رهبری مدیران نیز به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار مشارکت و رضایت شغلی، و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار ترک شغل می‌باشد.

جدول ۳: پیش‌بینی تمایل کارکنان به بقاء بر اساس ویژگی‌های فردی با واسطه راهبردها و محرک‌های رهبری

ترک شغل					رضایت شغلی					مشارکت					متغیرهای برون‌زاد و واسطه‌ای
Sig.	t	β	R ²	R	Sig.	T	β	R ²	R	Sig.	t	β	R ²	R	
۰/۳۹	-۰/۸۵	-۰/۰۷			۰/۳۱	-۱/۰۰۸	-۰/۰۹			۰/۸۴	-۰/۱۹	-۰/۰۱			سابقه کار
۰/۳۶	۰/۹۰	-۰/۰۶			۰/۱۵	-۱/۴۱	-۰/۱۱			۰/۶۶	-۰/۴۳	-۰/۰۳			تحصیلات
۰/۳۷	۰/۸۹	۰/۰۷			۰/۱۳	۱/۵۲	۰/۱۵			۰/۵۸	-۰/۵۵	-۰/۰۴			موقعیت استخدامی
۰/۰۰۰۱	۷/۸۰	-۰/۵۸	۰/۳۹	۰/۴۲	۰/۰۰۰۱	۴/۰۰۵	۰/۳۴	۰/۲۲	۰/۲۵	۰/۰۰۰۱	۹/۱۶	۰/۶۴	۰/۴۶	۰/۴۸	راهبردهای رهبری
۰/۱۴	۱/۴۶	-۰/۱۱			۰/۰۱	۲/۴۷	۰/۲۱			۰/۱۲	۱/۵۴	۰/۱۱			محرک‌های رهبری

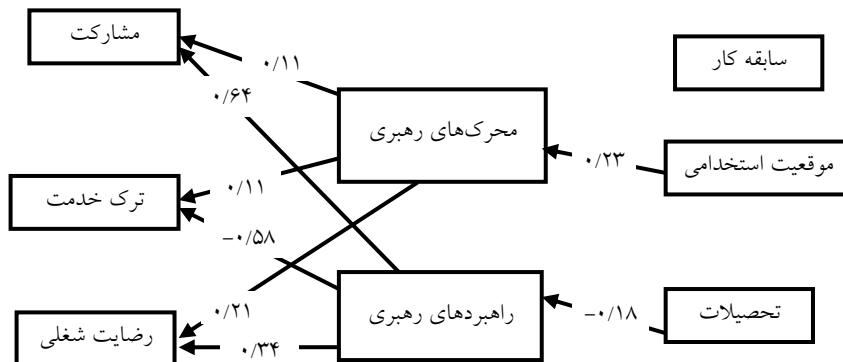
با بررسی و مقایسه میزان ضرایب رگرسیون از مرحله اول تا مرحله سوم نتایج زیر به دست آمد:

۱- ضریب رگرسیون رابطه سابقه کار با متغیرهای درون‌زاد مشارکت کارکنان، $-۰/۰۱$ ؛ رضایت شغلی، $-۰/۰۹$ ؛ و ترک شغل، $-۰/۰۷$ بوده که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم سابقه کار با این سه متغیر نیز همان مقدار قبلی به دست آمده است که نشان‌دهنده عدم واسطه‌گری ادراک کارکنان از راهبردها و محرک‌های رهبری در ارتباط بین متغیر برون‌زاد سابقه کار با این متغیرها می‌باشد.

۲- ضریب رگرسیون رابطه تحصیلات با متغیرهای درون‌زاد مشارکت کارکنان $-۰/۱۵$ ، رضایت شغلی، $-۰/۱۷$ ؛ و ترک شغل، $-۰/۱۸$ بوده که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم تحصیلات با متغیر مشارکت کارکنان به $-۰/۰۳$ ، رضایت شغلی به $-۰/۱۱$ و ترک شغل به $-۰/۰۶$ کاهش یافته است که نشان‌دهنده نقش واسطه‌گری معنی‌دار ادراک آنان از محرک‌ها و راهبردهای رهبری مدیران در ارتباط بین متغیر تحصیلات با مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل کارکنان می‌باشد.

۳- ضریب رگرسیون رابطه موقعیت استخدامی با متغیرهای درون‌زاد مشارکت کارکنان $-۰/۰۰۹$ ، رضایت شغلی $۰/۲۰$ و ترک شغل $۰/۱۱$ بوده که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم تحصیلات با متغیر مشارکت کارکنان به $-۰/۰۴$ ، رضایت شغلی به $۰/۱۵$ و ترک شغل به $۰/۰۶$ کاهش یافته است که نشان‌دهنده نقش واسطه‌گری معنی‌دار ادراک آنان از محرک‌ها و راهبردهای رهبری در ارتباط بین متغیر تحصیلات با رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌باشد، اما واسطه‌گری معنی‌داری را برای ارتباط بین متغیر موقعیت استخدامی با مشارکت آنان نشان نمی‌دهد. بر اساس مراحل بالا و با حذف مسیرهای غیرمعنی‌دار الگوی نهایی رابطه ویژگی‌های فردی

کارکنان، ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری و تمایل آنان به حفظ و بقا ترسیم شد.



شکل ۲: الگوی نهایی ویژگی‌های فردی مدیران، محرک‌ها و راهبردهای رهبری و تمایل کارکنان به حفظ و بقا

برای تعیین برازش مدل، با استفاده از نرم‌افزار LISREL_{8.54}، مقادیر مختلف برازش محاسبه شد. طبق جدول می‌توان دریافت که با توجه به بالا بودن شاخص‌های برازش NFI (شاخص برازش هنجار شده) برابر با ۰/۹۵، CFI (شاخص برازش تطبیقی) برابر با ۰/۹۷، IFI (شاخص برازش افزایش) برابر با ۰/۹۷ و پایین بودن شاخص خطای SRMR (خطای مجذور میانگین ریشه استاندارد شده) برابر با ۰/۰۶، می‌توان دریافت که مدل مذکور از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه ویژگی‌های فردی کارکنان، ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل آنان به حفظ و بقا بر مبنای ابعاد مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل در قالب یک مدل توضیحی بود. نتایج نشان داد که الگوی پیشنهادی دارای برازش بالایی می‌باشد. بررسی مدل پیشنهادی از نظر قدرت پیش‌بینی‌کنندگی، نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای فردی کارکنان به طور مستقیم نقشی در پیش‌بینی مشارکت، ترک شغل و رضایت شغلی آنان نداشتند. به علاوه رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان و ادراک آنان از راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران نشان داد که تحصیلات کارکنان تنها پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار ادراک کارکنان از راهبردهای رهبری بود. به این معنی که هر چه کارکنان از مدرک تحصیلی بالاتری برخوردار بودند، ادراک منفی‌تری از راهبردهای رهبری به کار رفته

توسط مدیران‌شان داشتند. موقعیت استخدامی کارکنان نیز تنها پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار محرک‌های رهبری مدیران‌شان می‌باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش (Wilhoit 1995) همسو می‌باشد.

هم‌چنین رابطه بین راهبردها و محرک‌های رهبری و ابعاد تمایل کارکنان به حفظ و بقاء نشان داد که متغیر راهبردهای رهبری پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار ابعاد تمایل کارکنان به حفظ و بقاء، رضایت شغلی، ترک شغل و مشارکت کارکنان می‌باشد. این نتیجه به‌دست آمده با نتایج پژوهش‌های (Duffield 2011)؛ (Probst 2010)؛ (Nielsen *et al.*, 2009)؛ (Tillman 2006)؛ (Raup 2008)؛ (Metzger 2005) و (Muirhead 2003) همسو می‌باشد و با نتایج پژوهش (Cai 2009) غیرهمسو است. رابطه بین محرک‌های رهبری و ابعاد تمایل کارکنان به حفظ و بقاء نشان داد که محرک‌های رهبری تنها پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار رضایت شغلی کارکنان می‌باشد و به‌عنوان مهم‌ترین عامل تاثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های (Probst 2010)؛ (Nyberg 2008)؛ (Nathan 2007)؛ (Lin 2003)؛ (Muirhead 2003) و رابینز (۱۳۷۸) همسو و با نتیجه پژوهش (Tillman 2006) غیرهمسو می‌باشد.

این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عامل تاثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان، حقوق و مزایای شغلی است، بنابراین اگر سیستم پاداش در سازمان متناسب با توانایی و شایستگی افراد اجرا شود، به افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه تقویت تمایل کارکنان به حفظ و بقاء خواهد انجامید. شواهد حاصل از این مدل نشان داد که ادراک کارکنان از محرک‌های رهبری و راهبردهای رهبری مدیران‌شان بیش از ویژگی‌های فردی خود کارکنان در سازمان بر رضایت شغلی، ترک خدمت و مشارکت کارکنان تاثیر می‌گذارد و در نتیجه باید گفت که سازمان‌های دولتی به خصوص سازمان بهزیستی باید توجه اساسی به محرک‌ها و راهبردهای مورد استفاده مدیران‌شان داشته باشند. به علاوه راهبردهای رهبری در سازمان به‌عنوان یک عامل مهم در مشارکت، رضایت شغلی و ترک شغل کارکنان می‌باشند و باید از مدیرانی توانمند و شایسته از درون همان سازمان بهره‌گرفت و به طور مداوم از تلاش این مدیران شایسته قدردانی و تشکر نمود.

پیشنهادها

بر اساس تفاسیر و توجیه‌های بیان شده می‌توان چنین گفت که سازمان‌های دولتی باید با تأکید بر آموزش محرک‌ها و راهبردهای مناسب به مدیران، تمایل کارکنان را به حفظ و بقاء در

سازمان تقویت نمایندند. در این زمینه، موارد زیر اهمیت دارد:

مدیران بهزیستی باید با جایگزین نمودن روش‌های جدید ایجاد انگیزه سازمانی و روحیه فردی و گروهی، زمینه افزایش تمایل کارکنان به حفظ و بقاء را در این سازمان فراهم نمایند. استفاده از محرک‌هایی نظیر پول، آموزش و ترفیع، پاداش غیررسمی، مزایای رسمی، مزایای شغلی غیرنقدی، مشارکت کارکنان در سود، افزایش سهام و اصلاح نظام‌های استخدامی در اداره بهزیستی، زمینه جذب نیروهای شایسته و باکفایت را در این سازمان فراهم ساخت. مدیران و سرپرستان اداره بهزیستی در راستای تمایل کارکنان به حفظ و بقاء، می‌توانند از طریق برگزاری نشست‌ها و ملاقات‌های شخصی با کارمندان خود از آنها بخواهند که انتظارات و خواسته‌های خود را به صورت شفاف بیان کنند. روشن ساختن ذهن کلیه کارکنان بهزیستی و جلب مشارکت فعالانه آنها و نشان دادن راه موفقیت در تحقق هدف‌های سازمان می‌تواند رضایت و تمایل کارکنان به بقاء را افزایش دهد. از آنجایی که افراد نمونه در تکمیل پرسشنامه خیلی محتاط عمل می‌کردند، باید پژوهش‌های بیشتری در این زمینه انجام شود تا اعتبار درونی و بیرونی پژوهش به حداکثر برسد.

محدودیت‌های پژوهش

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، تکمیل پرسشنامه‌ها بود که باعث شد هزینه و زمان زیادی بر این پژوهش متحمل گردد. کارکنان این سازمان در تکمیل پرسشنامه‌ها به سختی همکاری کردند و محدودیت زیادی در این زمینه ایجاد نمودند. افراد منتخب در تکمیل پرسشنامه‌ها، خیلی محتاط عمل کردند و نگران به خطر افتادن موقعیت شغلی‌شان بودند. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش کمبود زمان کافی در اجرای آن و عدم وجود ابزار متناسب پژوهش با این موضوع بود.

منابع

الف) فارسی

- تایلور، برنارد. (۱۳۷۴). رهبری استراتژیک، ایجاد تغییرات لازم و دستیابی به نتایج دلخواه. ترجمه عبدالعلی شالوند. ماهنامه تدبیر، شماره ۶۰، بهمن ماه، صفحات ۲۷-۳۳.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر تحقیق‌های فرهنگی، صفحات ۴۲-۴۰.

شیرازی، محمدعلی. (۱۳۸۲). رضایت شغلی و سلامت روانی در کارکنان یک بیمارستان عمومی. *فصلنامه اندیشه و رفتار مجله روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی*، سال هشتم، شماره ۴، صفحه ۶۷.

فرامرزی، رضا. (۱۳۷۵). بررسی و مقایسه رضایت شغلی کارمندان آموزشی و غیرآموزشی، آموزش و پرورش شهر یاسوج. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز. صفحه ۵۰.

نظرپورصمصامی، پروانه. (۱۳۸۵). رابطه ویژگی‌های شخصیتی معلمان با رضایت شغلی آنان در سه مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در شهرستان مسجد سلیمان. *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، سال سوم، شماره ۱۰ و ۱۱، صفحات ۱۴۶-۱۲۱.

ب) انگلیسی

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 83-1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 191p.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892.
- Boyd, D. (2011). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, 48(2), 303-303.
- Cai, C. (2009). Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Oxford Nursing and Health Sciences*, 11(4), 397-397.
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Dawley, D. H. J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Deutsch, A. (1982). How employee retention strategies can aid productivity. *Journal of Business Strategy*, 2(4), 106-109.
- Donogue, C. (2009). Leadership styles nursing home administrators and their association with staff turnover. *The Gerontologist; Pro-Quest Health and Medical Complete*, 49(2), 166-174.
- Duffield, C. M. (2011). Nursing unit managers staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 1(2), 23-23.

- Dychtwald, K., & Baxter, D. (2007). Capitalizing on the new mature workforce. *Public Personnel Management*, 36(4), 325-334.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resources Planning*, 27(3), 12-25.
- Goldberg, B. (2000). Divesting in a graying workforce. *Office Pro*, 60(4), 20-21.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (4th Eds.). (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: Hill. pp: 30-32.
- Johnston, W. B. (1992). The coming labor shortage. *Journal of Labor Research*, 13(1), 5-10.
- Lin, C. (2003). *The effect of salary and non-pecuniary attributes on teachers job satisfaction and labor supply intentions* (Ph.D. Dissertation). University of North Carolina, Chapel Hill, United States. pp: 80-81.
- Metzger, M. E. (2005). The effects of leadership and governance processes on member participation in community health coalitions. *Health Education and Behavior*, 32(4), 455-455.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muirhead, B. (2003). *Identifying strategic leadership practice motivators of nonprofit employee retention* (Ph.D. Dissertation). University of Phoenix, United States, AAT 3082006. p. 200.
- Nathan, R. G. (2007). Salaries and satisfactions of medical school psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 12(4), 420-425.
- Nielsen K., Yarker J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nyberg, A. J. (2008). *Performance, compensation and turnover* (Ph.D. Dissertation). University of Wisconsin-Madison, United States. p. 162.
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. 272p.
- Park, J. S. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Probst, J. C. (2010). The relationship between workplace environment and job satisfaction among nursing assistants: Findings from a national survey. *Journal of the American Medical Directors Association*, 11(4), 246-252.

- Raup, G. H. (2008). The impact of ED nurse manager leadership style on staff nurse turnover and patient satisfaction in academic health earth center hospitals. *Journal of Emergency Nursing*, 34(5), 403-403.
- Rye, D. (2002). *Attracting and rewarding outstanding employees*. Santa Monica, CA: Entrepreneur Press. pp: 75-80.
- Saliba, S. (2006). *Organizational strategies that inspire and improve employee retention and moral* (Ph.D. Dissertation). Royal Roads University, Victoria British Columbia. pp: 200-205.
- Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(8), 2855-2864.
- Shaw, J. D. D. B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(7), 1016-1033.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Horn, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executives*, 16(4), 149-162.
- Terra, M. J. (2009). Increasing officer retention through educational incentives. *Academic Research Library*, 7(8), 11-14.
- Tillman, W. R. (2006). *The relationship length of service, salary, and supervision has on the job satisfaction of teachers in upstate Carolina* (Ph.D. Dissertation). Capella University, Minneapolis. pp: 150-174.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(9), 259-276.
- Wilhoit, C. (1995). *The relationship of certification to job satisfaction, autonomy and salaries in emergency nurses: A replication* (thesis). University of Oklahoma, Health Sciences Center, Graduate College.