

اثرات تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجی کنار آمدن با تغییر در ادارات آموزش و پرورش شهر شهر کرد (ناحیه ۱ و ۲)

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۲۱

کد مقاله: ۷۳۸۷۷

حبیب الله ربیع زاده هفشجانی^۱، مهرداد صادقی ده چشمه^۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی گری کنار آمدن با تغییر در ادارات آموزش و پرورش شهر کرد بود؛ که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهر شهر کرد تشکیل می دادند که تعداد آنها ۱۵۰ نفر بود که به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه گیری کوکران استفاده شد و تعداد ۱۰۸ نفر حجم نمونه انتخاب شد. با اهمیت یافتن و تعهد به تغییر در محیط های علمی و سازمانی و محیط های اجرایی، درک عوامل اثرگذار بر آن نیز از اهمیت خاصی برخوردار شده است. در این پژوهش محقق به دنبال آنست که به بررسی تأثیر تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجی کنار آمدن با تغییر در ادارات آموزش و پرورش شهر شهر کرد بپردازد و روابط احتمالی بین این متغیرها را بوسیله معادلات ساختاری بیازماید.

واژگان کلیدی: تعهد به تغییر، تمایل به ترک خدمت، کنار آمدن با تغییر، آموزش و پرورش شهر شهر کرد

۱- دانشجوی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه آزاد اصفهان

۲- استادیار رشته مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اصفهان

۱- مقدمه

افزایش شتابنده تغییر و تحولات در محیط کسب و کارهای امروزی، میزان پیچیدگی و ابهام را دوچندان کرده و سازمان‌ها را با چالشی جدی مواجه ساخته است. هرچه میزان عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند با تغییرات کنار بیایند. به همین دلیل است که امروزه موضوع تعهد به تغییر که بیش از پیش اهمیت دارد جایگاه آن هر روز در ادبیات مدیریت پررنگ‌تر شود. ایجاد یک رابطه مناسب با افراد سازمان در جهت تشویق و ترغیب افراد سازمان برای تعهد و کنار آمدن با تغییر، ضروری می‌باشد. اغلب افراد ناخودآگاه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. برداشت افراد سازمان از تغییرات مورد نظر و همچنین قبول یا رد این تغییرات می‌تواند اهداف سازمان را با چالش جدی دچار کند. ایجاد و تثبیت تغییرات اعمال شده، وابسته به نوع نگاه افراد سازمان دارد. هرچه افراد سازمان از تجربه، دانش و اطلاعات کافی از فرایند تغییر و اثرات آن بر سازمان و آینده شغلی خود داشته باشند بهتر می‌توانند با تغییرات کنار آمده و آنرا بپذیرند. در صورتی که نتوانند خود را با تغییرات سازگار بدهند دست به رفتارهای برخلاف اهداف سازمان می‌زنند یکی از رفتارها ترک خدمت کارکنان می‌باشد. تمایل به ترک یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تاثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

۲- بیان مسأله

شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر نیروی انسانی کارآمد است، چرا که نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمان محسوب می‌شود. تعهد به عنوان یک نگرش انسانی مطرح می‌شود و شکی نیست که سازمان‌های دارای اعضای با سطح بالایی تعهد، معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند (ودادی و همکاران، ۱۳۹۰)^۲. اگر کارکنان سازمانی از تعهد و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان برخوردار باشند وظایف محوله را بهتر انجام داده و در نتیجه اثر بخشی و بهره‌وری سازمان بالا رفته و موجبات پیشرفت سازمان را فراهم می‌سازند. در سازمانی که افراد نسبت به انجام وظایف شغلی خود تعهد و مسئولیتی ندارند با کاهش عملکرد خود موجبات تخریب هر چه بیشتر سازمان از جنبه‌های کمی و کیفی می‌شوند (جوکار و همکار، ۱۳۹۲)^۳. از دیرباز تعهد سازمانی مورد توجه پژوهشگران بوده و از زمان ورود به پژوهش‌های سازمانی، نظریه پردازان بسیاری به آن پرداخته‌اند.

۲-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

مهمترین سرمایه سازمان‌ها نیروی انسانی است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقا و پیشرفت آن بیشتر خواهد بود، لذا باید تلاش بیشتری در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی انجام داد، زیرا این اقدام، به نفع دو طرف خواهد بود (افسانه پورک و همکاران، ۱۳۹۵)^۴.

امروزه سازمان‌ها به لحاظ تحولات سریع و روزافزون سعی در پیشی گرفتن از رقبای خود دارند. برای اینکه سازمان‌ها به این هدف خود برسند باید عوامل زیادی مدنظر قرار گیرد. مسأله‌ای که در حال حاضر بیشتر توجه سازمان‌ها را به خود جلب کرده است موضوع منابع انسانی است که اساس سرمایه واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و به وسیله این عامل حیاتی، سازمان موجودیت پیدا می‌کند (حسینی، ۱۳۸۹). نکته‌ای که در منابع انسانی سازمان باید به آن توجه کرد موضوع فراهم نمودن شرایطی است که بتواند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهد، چرا که کارکنانی با تعهد شغلی بالا می‌توانند به تحقق اهداف سازمان کمک نمایند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۱)^۵. چراکه نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ تلاشی 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 مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیکتر می‌شود.

۲-۲- این تحقیق دارای کاربردهای زیر برای اداره آموزش و پرورش می‌باشد.

آموزش و پرورش از جمله اداراتی می‌باشد که مدام رویه‌های کاری و دستورالعمل‌ها را رو به تغییر است لذا بسیاری از کارکنان در پذیرش و کنار آمدن با تحولات و تغییرات دچار مشکل هستند این تحقیق به ما کمک می‌کند تا با ارائه برنامه‌های آموزشی تعهد به تغییر را در کارکنان افزایش دهد و سعی در آماده سازی آنها برای کنار آمدن با تغییر داشته باشند. لذا در این تحقیق سعی شده است تا تاثیر تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت یا نقش میانجی کنار آمدن با تغییر مشخص شود تا تعیین شود که آیا می‌توان روابطی را پیدا کرد که تعهد به تغییر بتواند بر تمایل به ترک خدمت تاثیر گذار باشد و کنار آمدن با تغییر این رابطه را میانجی‌گیری کند؟

۳- مفهوم تغییر

نخستین ملتی بودند که از تغییر سخن گفتند و آن را تنها پدیده ای می دانستند که با برنامه ریزی از طریق به کار گیری منابع اثربخش می توانستند به نابودی دشمنان خود بپردازند یونانیان باستان واژه تغییر تا پیش از قرن نوزدهم، در مورد موفقیت در جنگ و مفاهیم مربوط به آن بود و از آن زمان به بعد به تدریج در متون اقتصاد و مدیریت نیز به کار رفت. به عبارت ساده، تغییر یعنی اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود هر سیستم، اما از دیدگاه مدیریت تغییر، حرکت در جهت بهبود سازمان است.

۳-۱- مدیریت تغییر و تحول سازمانی

تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن فعالیت می‌کنند.

می توان گفت تغییر سازمانی در بردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ، مدیریت و موقعیت مکانی سازمان است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را بطرف سازند، بقا خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند.

۳-۲- تغییر سازمانی چیست؟

دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فن آوری، فرهنگ، مدیریت و مواردی نظیر آن را می توان به تغییر سازمانی نسبت داد. در مورد بررسی متغیرهای داخلی سازمان و مؤثر بر تغییر، تحقیق‌های انجام شده در دو جهت بوده اند: گروهی از این تحقیق‌ها به تأثیر موقعیت و شرایط سازمانی به عنوان محرک‌های تغییر پرداخته اند و گروهی نیز بر آن دسته از ویژگی‌های داخلی سازمانی پرداخته اند که به عنوان عامل فشار در جهت سکون سازمان عمل می‌نمایند.

۳-۳- تعهد به تغییر

۳-۳-۱- مفاهیم و تعاریف تعهد به تغییر در سازمان

واژه تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح می تواند شامل موارد زیر باشد:

متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور

ارجاع یا اشاره به یک موضوع

به عهده گرفتن انجام کاری در آینده

از سوی دیگر تعهد را می توان نوعی الزام دانست که آزادی عمل را محدود خواهد کرد.

۳-۳-۲- ضرورت و اهمیت تعهد به تغییر

افراد متعهد مشارکت گسترده ای در سازمان دارند چراکه رفتار و عملکرد آنان به گونه ای است که در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند. لذا این تعهد در سازمان با مقوله‌هایی نظیر رضایت شغلی، انگیزش و حضور منظم در سازمان مربوط می شود (بنث و دارکین ۲۰۰۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آنچه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق ایجاد نمی‌شود (هارتمان و بامباکاس^۸، ۲۰۰۰). از این رو تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر معرفی می‌کند.

۳-۳-۳- عوامل مؤثر بر تعهد نسبت به تغییر

تحقیقات نشان داده است که عوامل مؤثر بر تعهد به تغییر در سه دسته عوامل فرایندی، زمینه‌ایی و محتوایی طبقه بندی شده اند که هر یک از این عوامل سه گانه، مستقل از یکدیگر بر گرایش کارکنان نسبت به تغییر مؤثر واقع خواهند شد (آرمیناکیز و هریس، ۲۰۰۹). لذا، مستقل بودن اثر هر یک از این عوامل و همچنین مشتمل بودن هر یک از آن‌ها به اجزا و عناصر دیگر، انجام تحقیقات منفرد در مورد هر عامل را موجه می‌سازد. از آن جا که ضعف در اجرا یا تبدیل دانش به کاربرد و یا نظریه به عمل در اغلب عرصه‌های سازمانی به عنوان یک معضل جلوه می‌کند، بر این اساس، عامل فرایندی که بیشترین نزدیکی را با اجرا یا عمل دارد به عنوان یک متغیر مستقل یا مؤثر بر تعهد به تغییر در نظر گرفته شده است.

۳-۴- تنگناها و موانع تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی کشور

بیشتر در مورد کارمندان قدیمی که دانش به روزی در مسائل و تکنولوژی‌های نوین ندارند، این موضوع صادق است که در رابطه با این گروه تغییر سازمانی قدرت و مزایای اقتصادی آن‌ها را کاهش خواهد داد. قدرتی که بیشتر ناشی از سابقه‌ی آن‌هاست نه صلاحیتشان. طبیعی است که این گروه از کارمندان به صورت ضمنی و آشکار سعی در مقابله با روند تحول سازمان دارند.

نیروهای گزینه ای: ارزیابی فرد از به دست آوردن ارزش های مورد نظر از شغل فعلی و یا شغل دیگری در سایر سازمان ها است.

نیروهای هنجاری: برداشت فرد از انتظاراتی است که خانواده و یا دوستان خارج از سازمان نسبت به جابجایی از سازمان از وی دارند.

۴-۴- عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک خدمت

نیت ترک خدمت، به ارزیابی ذهنی فرد از احتمال ماندن یا رفتن از سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد. سه دلیل برای استفاده از نیت ترک خدمت به جای ترک خدمت واقعی وجود دارد. اول، ترک خدمت به شرایط اقتصادی عمومی بستگی دارد. افرادی که قصد ترک خدمت دارند، ممکن است فقط زمانی این کار را انجام دهند که مشاغل جایگزینی در دسترس داشته باشند. مطالعات صورت گرفته با داده های واقعی ترک خدمت در یک دوره زمانی خاص ممکن است نتایج متفاوتی را نشان دهند. دوم، نیت رفتاری شاخص مستقیمی از رفتار واقعی است.

۴-۵- اثرات ترک خدمت بر سازمان

تمایل به ترک خدمت به اشکال مختلف پویایی نیروی کار در درون سازمان و سرنوشت نهائی یک سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. باور استال ورث^{۱۵} ترک خدمت برای سازمان ها هزینه های زیادی را در پی دارد، چرا که اغلب سازمان ها برای دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و موثر، سرمایه گذاری زیادی صرف می نمایند (گل پرور و عریضی^{۱۶}، ۱۳۸۷). اثر ترک خدمت بر اثربخشی یک سازمان بسیار مهم است. ترک خدمت بالا میتواند به طور منفی روی ظرفیت سازمان برای فراهم آوردن خروجی های با کیفیت اثر بگذارد. ترک خدمت می تواند نشاندهنده از دست دادن هزینه های زیادی در زمینه تامین آموزش، سرمایه گذاری های اجتماعی، جایگزینی نیروی انسانی و صرف هزینه های غیر مستقیم بسیاری گردد و به دنبال آن، تاثیرات منفی هم در روحیه و بازدهی کار افرادی که در سازمان باقی مانده اند، داشته باشد. علاوه بر آنکه نباید از منافی که ترک خدمت کارکنان ضعیف از طریق ایجاد فرصت های ترفیع و امکان ورود به خدمت افراد جدید با عقاید و نظریات تازه برای سازمان به ارمغان می آورد غافل ماند اما پژوهش های این حوزه بیانگر آنند که کارکنان توانمند و سرمایه های سازمانی بیش از سایر کارکنان سازمان های خود را ترک نموده و به رقبا می پیوندند (رحیم نیا^{۱۷}، ۱۳۹۲). امروزه، ترک خدمت به عنوان یکی از چالش های مهم در تمامی سازمان ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان مطرح است. صاحب نظران علم اقتصاد و مدیریت منابع انسانی بر این باور هستند که هزینه های ترک خدمت کارکنان زبده و متخصص برای سازمان زیاد و حتی در مواردی جبران ناپذیر است.

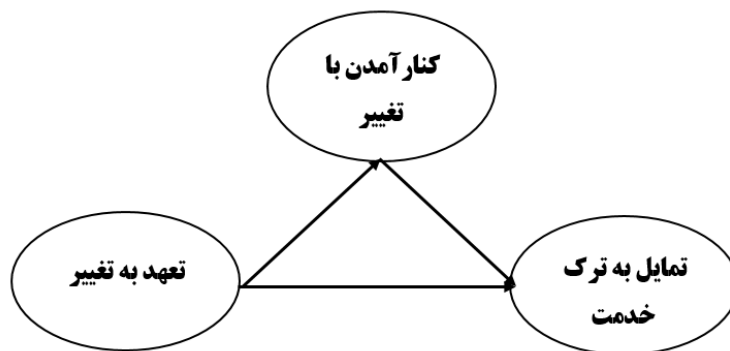
۴-۶- رابطه بین تعهد به تغییر و کنار آمدن با تغییر

همه سازمان ها حداقل برای بقا و حفظ جایگاه رقابتی خود در دنیای پرشتاب امروز، ناگزیر به تغییر هستند. در این میان، موضوع مهم این است که تغییر به گونه ای صحیح مدیریت شود تا واکنش های مثبتی را برانگیزد. در این راستا، یکی از مهم ترین بخش هایی که باید تغییر را درک کرده و با سیاست های تغییر، همسو شود، کارکنان سازمان هستند. به این منظور مدیران ارشد باید با فراهم سازی مقدمات، مسیر تغییر را برای کارکنان هموار سازند و واکنش های مناسب نیت به تغییر را برانگیزند. خیل عظیم پژوهش ها در حیطه تغییر سازمانی نشان داده اند که بهترین واکنش به تغییر، تعهد به آن است.

جمع بندی

یکی از مهمترین منابع دستیابی به اهداف هر سازمان، خصوصاً در بخشهای خدماتی، منابع انسانی می باشد. نیروی انسانی پویا و کارآمد نقش محوری در سازمانها دارد و موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانها تنها در سایه نیروی کار با کیفیت بالا تأمین می شود. از شاخص های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد معرفی شده است. نیروی انسانی دارای وابستگی سازمانی، وفادار و سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی که فرتر از وظائف و مسئولیت های شغلی فعالیت نماید، می تواند علل مهمی در کارایی سازمان باشد. در دو دهه گذشته مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. تعهد سازمانی مفهومی است که از طریق آن عمق وابستگی افراد به سازمان تعیین می شود و نشان می دهد کارمند تا چه حد خود را با اهداف سازمانی تطبیق داده، عضویت در آن سازمان را ارزشمند می داند و مایل با تمام توان جهت نیل به اهداف کلی سازمان تلاش نماید. از این نظر تعهد با صرف پیوستن و با عضویت در سازمان متفاوت است. تعهد به تغییر در کارکنان اثر چشمگیر و منحصر به فردی در روی عملکرد کلی کارکنان دارد. کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، تغییرات سازمانی را بهتر می پذیرند و با تغییرات سازگاری پیدا می کنند که این موجب رضایت شغلی کارکنان در سازمان می شود. یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمانها، ترک خدمت کارکنان و به ویژه کارکنان متخصص و ارزشمند است. مدیران و محققان، کناره گیری از کار را پر هزینه، مشکل آفرین و بیشتر با عواقب تهدید کننده برای سازمان می دانند. بدین جهت ترک

خدمت، توجه خاص پژوهشگران و مدیران را به خود معطوف داشته است. علیرغم ضرورت توجه به بحث تعهد سازمانی، بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از مسائل عمده‌ای که آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین نهادهای خدماتی کشور با آن روبرو هستند و حل آن برای آنها حائز اهمیت است این است که علیرغم هزینه‌های زیاد و سرمایه‌های فراوان جهت بکارگیری نیروی انسانی در آموزش و پرورش پس از مدتی کارکنان مذکور انگیزه خود را جهت خدمت در قسمتهای مختلف آموزش و پرورش از دست داده و بعضاً از سازمان مذکور جدا و جذب مراکز خصوصی می‌شوند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۶- جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت‌های) متغیر واحدهای آن مطالعه کند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹). جامعه، مجموعه اعضای حقیقی یا فرضی است که نتایج پژوهش به آن انتقال داده می‌شود (دلاور، ۱۳۸۷). جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر شهرکرد به تعداد ۱۵۰ نفر بوده‌اند.

۶-۱- نمونه و برآورد حجم نمونه پژوهش

برای مطالعه یک موضوع لازم نیست که همه آن جامعه مورد مشاهده و بررسی قرار گیرد، بلکه در اغلب موارد مشاهده جزئی از آن کافی است. به تعبیر دیگر در بیشتر تحقیقات، نمونه‌گیری محقق را به مقصود می‌رساند. نمونه معمولاً گروهی از افراد جامعه را شامل می‌شود که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی‌ها و مشخصات افراد جامعه را داراست (سکاران، ۱۳۸۶). معمولاً برای تعیین حجم یک نمونه دقیق، هیچ رقم معین یا درصد ثابتی از افراد جامعه وجود ندارد. این امر ممکن است به ماهیت جامعه مورد نظر، داده‌های که باید جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شود و یا روش تحقیق بستگی داشته باشد (خویی نژاد، ۱۳۸۰). از طرفی انتخاب نمونه با اندازه بسیار بزرگ مستلزم صرف هزینه، وقت زیاد و داشتن نیروی انسانی ماهر است. از این رو در بسیاری از موارد امکان انتخاب چنین نمونه‌ی وجود ندارد. بنابراین برای صرفه‌جویی در این موارد محقق باید حدی را قائل شود و اندازه نمونه را چنان انتخاب کند که برآورد او درست و مطابق با ویژگی‌های آماری باشد.

$$\text{فرمول (۱) تعیین حجم نمونه} \quad n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = \frac{150 \times 3.84 \times 0.5 \times 0.5}{150 \times 0.0025 + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} = 108$$

جدول ۱-Error! No text of specified style in document.: اطلاعات مربوط به محاسبه حجم نمونه

n	حجم نمونه	۱۰۸
N	حجم جامعه	۱۵۰
t	سطح اطمینان قابل قبول	۱/۹۶
p	نسبتی از جمعیت دارای صفت معین	۰/۹
q	نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین	۰/۱
d	دقت احتمالی مطلوب یا فاصله اطمینان	۰/۰۵

۶-۲- مدل معادلات ساختاری

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از روش‌های نوید بخش در این زمینه، مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. بدون توجه به نام یامفهوم بی‌شمار آن، این واژه به یک سری مدل‌های عمومی اشاره می‌کند که شامل تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌های ساختاری همزمان کلاسیک، تجزیه و تحلیل مسیر، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس و سایر روش‌های آماری است (هوایل، ۱۹۹۵). تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل سازی علی یا مدل معادلات ساختاری یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده‌های پیچیده است. بنابراین از آنجایی که در تحقیق حاضر یک متغیر مستقل وجود دارد که می‌بایستی اثر آنها بر روی دومتغیر وابسته مورد بررسی قرار گیرد استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می‌یابد. در این تحقیق نیز از آنجایی که هدف بررسی اثرات تعهد به تغییر بر تمایل به ترک خدمت با متغیر میانجی کنارآمدن با تغییر بوده است از مدل معادلات ساختاری با اثر میانجی‌گری استفاده گردید.

۷-۱- پیشنهادات کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش و نتایج حاصل از فرضیات پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
طبق یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل به منظور افزایش میزان تعهد به تغییر و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- تلاش در جهت افزایش امنیت شغلی
- اصلاح نظامهای استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی
- با توجه به اینکه بین تعهد و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری وجود دارد، استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و در میان گذاشتن مسایل و مشکلات سازمان در راستای تغییرات سازمانی به منظور پیدا کردن راه حل و اصلاح و بهبود کارها و تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مانند امنیت شغلی، ارتقاء، پاداش بر مبنای عملکرد و مشارکت دادن آنها باعث بهبود تعهد سازمانی و تعهد به تغییر کارکنان در سازمان می‌شود.
- لحاظ نمودن راهکارهای درون سازمانی و جذب مدیران جدید از درون سازمان
- ایجاد تغییرات مثبت در فرهنگ سازمانی
- تلاش در جهت غنی سازی شغلی
- ارائه آموزشهای مناسب و توجهی قبل از استخدام
- فراهم نمودن شرایط ادامه تحصیل، اجرای برنامه‌های تشویقی و توسعه مهارتهای شغلی کارکنان
- با توجه به اینکه تغییر یکی از اهداف اصلی سازمان است، مدیران سازمان باید با روشن نمودن اهداف کلی و جزئی سازمان، داشتن راهبردهای متفاوت برای رسیدن به اهداف میزان علاقه‌مندی و مشارکت کارکنان را افزایش داده و از پدیده ترک خدمت جلوگیری کنند.
- مدیران ستادی آموزش و پرورش بایستی برای اجرای تغییرات اثربخش و کنارآمدن کارکنان با تغییرات تیم‌های کاری برپا تغییر تشکیل دهند که در آن افراد بتوانند پیشنهادات خود در مورد تغییر را مطرح کرده و با استفاده از روشهای تصمیم‌گیری گروهی مانند طوفان ذهنی، رای‌گیری، گروه اسمی و... سعی کنند بهترین روش برای اجرایی کردن تغییرات اثربخش را شناسایی کنند و سپس در همان تیم‌های کاری چگونگی انجام تغییرات و مراحل آن را مدون نمایند. این وظیفه بر عهده مدیر آموزش و پرورش بوده و مدیر واحد و بخش مسوول اجرای آن است.

- بعد از مشخص شدن تغییرات مورد نظر باید این تغییرات در سطح آموزش و پرورش اجرایی گردد. برای بهتر انجام شدن تغییرات مدنظر واحد آموزش مدیریت با همکاری واحد منابع انسانی اقدام به برگزاری دوره نظری و کارگاه عملی، تغییرات مدنظر برای مدیران در اجرای تغییرات مورد نظر اقدام نمایند.
- سازمان هر چه بیشتر فرصت های پیشرفت را برای آن دسته از کارکنانشان که انگیزه کسب موفقیت آنها بالاست و تعهد به سازمانشان نیز بالاست فراهم نمایند، با تغییرات سریعتر کنار می آیند و موجبات رضایتمندی آنان را از شغل فراهم نموده اند.
- پیشنهاد می شود سامانه های اختصاصی برای کارکنان طراحی شده به گونه ای که هرگونه ابهام کارکنان در مورد نحوه انجام کار و چگونگی آن به راحتی قابل رفع گردد تا خیلی راحتتر بتوانند با تغییرات کنار بیایند.
- تهیه بروشورهای آموزشی در رابطه با نحوه کنار آمدن با تغییرات و روندهای سازمانی از دیگر پیشنهادات پژوهش حاضر است.

منابع

۱. ودادی، رضایی زاده م، میرهاشمی ع، نجفی ح. ۱۳۹۲. بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۲(۲).
۲. امیری ق، محمود زاده س. ۱۳۹۴. بررسی عوامل موثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهر سازی)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، ۵۷۹-۵۵۹.
۳. ساروقی ا. ۱۳۷۵. تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴: ۸-۶.
۴. اندرسون، د. اکرم اندرسون، ل (۱۳۸۷). فراسوی مدیریت تغییر، استراتژی های پیشرفته برای رهبران دگرگون ساز امروز. ترجمه میر علی سید نقوی، سید مهدی الحسینی المدرسی و حجت محسنی. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
۵. مشیری ک، آقایی ن، پورسلطانی زرنندی ح، قربانی م. ۱۳۹۱. ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. دوفصلنامه پژوهشی در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی
6. Anshel, M. H., Kim, K. W., Kim, B. H., Chang, K. J., & Hom, H. J. (2001). A model for coping with stressful events in sport: Theory, application, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 32, 43-75.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی