

عوامل موثر بر قصد ترک خدمت کارکنان و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت زرین روی زنجان

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۹

کد مقاله: ۹۴۶۱۵

رضا پیرایش^۱، مهدی خان محمدی^۲، عمران بادفر^۳

چکیده

اهمیت منابع انسانی بحث ترک خدمت را به موضوع مورد توجه اکثر سازمان‌ها تبدیل کرده است. منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی‌اند از این رو، کاهش میزان ترک خدمت آنان برای باقی ماندن سازمان در شرایط رقابتی و دستیابی به سطوح عالی عملکرد حیاتی است. پژوهش حاضر باهدف شناختن عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان و تأثیر آن بر کارایی شرکت انجام شد. جامعه آماری تحقیق صورت گرفته، شامل کارکنان شاغل در شرکت زرین روی زنجان می‌باشد که از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۶۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. به‌منظور سنجش عوامل، پرسشنامه استاندارد موبلی و همکاران به کار گرفته شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید فرضیه‌های تحقیق است. به‌عبارت‌دیگر، نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های شغلی، احساس و عواطف در شغل، نگرش شغلی و شرایط کاری با کاهش ترک خدمت و جابجایی کارکنان رابطه معنادار و مستقیمی حاکم است و تأثیرگذارترین عامل نیز احساسات و عواطف در شغل و همچنین کمترین تأثیر را نگرش شغلی بر قصد ترک خدمت و جابجایی کارکنان و درنهایت بر کارایی شرکت دارند.

واژگان کلیدی: ترک خدمت، کارایی شرکت، نگرش شغلی، احساس و عواطف، شرایط کاری

۱- استادیار گروه مدیریت و حسابداری دانشگاه زنجان، pirayesh@znu.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه زنجان؛ Mehdi.khanmohammadi@znu.ac.ir

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه زنجان؛ Emran_badfar@znu.ac.ir

در دنیای کنونی تجارت، مدیریت درست منابع سازمانی در موفقیت سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. از میان منابع مختلف در اختیار سازمان‌ها، منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای داشته و توجه خاصی را می‌طلبد. منابع انسانی از عوامل مهمی است که موجب تمایز بین عملکرد سازمان‌ها می‌شود. از آنجاکه امروزه در محیط کسب‌وکار، ترک شغل نیروهای باارزش سازمان مسئله مهمی است که مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، توجه به اهمیت استراتژیک منابع انسانی، وضعیت رقابتی موجود و پیاده سازی استراتژی‌هایی که بتواند منابع انسانی ماهر، نخبه و توانمند را در سازمان حفظ کند، حائز اهمیت است (طالقانی، عبدالملکی و غفاری، ۱۳۹۵، ص ۲۲۷). از طرفی، در صنایع تولیدی و محیط کسب و کار امروزی، جابه جایی کارکنان برای سازمان‌ها مقوله ای بسیار پرهزینه و چالش انگیز تلقی می‌شود، به طوری که میانگین هزینه های فردی که سازمان را ترک می‌کند ۱/۵ برابر حقوق دریافتی وی است (زارع خفاری و حسنی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۱). از آنجا که منابع انسانی باتجربه در هر سازمان، سرمایه ارزشمندی محسوب می‌شود که می‌تواند سازمان را در جهت کسب اهداف و مأموریت خویش رهنمون کند، ایقا و نگه داشت کارکنان بااستعداد در سازمان برای کاهش هزینه‌های سازمانی تأثیر بسزایی دارد (کیم، کیم و کیم، ۲۰۱۷، ص ۲۸۱).

افزایش تمایل به ترک خدمت کارکنان، آنان را از تلاش باز می‌دارد و تبدیل به جست و جوگرانی می‌کند که نیروهای ذهنی و جسمی را نه فقط در راه تحقق سازمانی، بلکه برای راه‌های فرار از سازمان صرف می‌کنند. بر اساس اطلاعات موجود از پژوهش‌های انجام گرفته، وضعیت نامطلوب مشاغل، موجب بی‌انگیزه شدن افراد نسبت به شغل و جابه جایی‌های شغلی متعدد شده‌است که وجود همین عوامل می‌تواند محرکی برای تقویت تمایل کارکنان نسبت به ترک شغل شود. علاوه بر این، انگیزه ترک شغل در کارکنان به طور عمده از شرایط کاری نامطلوب (وجود قوانین رسمی و سلسله مراتبی) در سازمان سرچشمه می‌گیرد (زارع خفاری و حسنی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۳). از دست دادن کارکنان رویدادی مخرب است. سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌کارهایی ابتکاری برای کاهش ترک خدمت کارکنان هستند که اغلب با موفقیت نسبی همراه است (تیلور و همکاران، ۲۰۰۶). ترک خدمت کارکنان نه تنها مخرب است بلکه بسیار پرهزینه است (سانو، ۱۹۹۸). عدم تداوم کارکنان، هزینه‌های بالایی را در استقرار و آموزش کارکنان و نیز کاهش بهره‌وری به همراه دارد (سیونگ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۲۳۳). هدف هر سازمانی رسیدن به بهره‌وری بالا و سود بیشتر و ارتقای کیفیت خدمات است و این اهداف با تلاش، حمایت‌ها و کمک‌های کارکنان تحقق می‌یابد. زمانی که کارکنان به فکر ترک شغل و سازمان باشند، اهداف سازمان تحت الشعاع قرار خواهد گرفت (بالوگان و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۸۴). بر این اساس، آگاهی از عوامل اصلی و کلیدی ترک خدمت، عاملی مهم در جذب، به کارگیری و ترک خدمت خواهد بود. در مقالات موجود به عوامل مختلفی برای دلایل ترک خدمت کارکنان اشاره شده است (علیشاه و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۷۱). در این پژوهش تلاش شد تا مهم‌ترین عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان در شرکت زرین روی زنجان و تأثیر آن بر کارایی کارکنان آنان بررسی شود.

۲- بیان مسئله

یکی از مهمترین مسائل مهم سازمان‌ها در دنیای امروز، مسئله ترک خدمت یا خروج از خدمت کارکنان به ویژه کارکنان ماهر یا همان استعدادها است که پیامدهای منفی زیادی برای سازمان‌ها دارد. هزینه‌های ترک خدمت برای سازمان از جهات مختلف وارد می‌شود. ترک خدمت بالا می‌تواند به طور منفی بر ظرفیت سازمان برای فراهم کردن خروجی‌های باکیفیت اثر بگذارد. همچنین، ترک خدمت میتواند پیامدهای مهلکی در زمینه کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات داشته باشد. آگاهی از این موضوع که چه عواملی باعث میشود یک کارمند تصمیم به ترک سازمان بگیرد، در توانایی سازمان برای حفظ کارمندان بسیار حیاتی است (سبک رو و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۱۴).

شرکت‌های صنعتی نیز امروزه مانند سایر سازمان‌ها با مشکل ترک خدمت کارکنان مواجهند. طبق گزارشات دریافتی از شرکت زرین روی نرخ ترک کارکنان در این شرکت حدود ۱۰ درصد در سال است و در سال گذشته ۸ نفر از افراد شرکت را ترک کرده‌اند همچنین بعضی از پرسنل باسابقه و با تجربه شرکت تمایل به ترک شرکت دارند که این مسئله نگرانی‌هایی را به دلیل از دست دادن نیروهای ماهر شرکت برای مدیران به وجود آورده است.

پژوهش حاضر در پی بررسی برخی عوامل تأثیرگذار بر قصد ترک خدمت کارکنان و تأثیر آن بر کارایی شرکت زرین روی زنجان است. حفظ نیروی انسانی موجود، به ویژه نیروی انسانی متخصص و فعال یکی از اهداف اصلی و اولویت‌دار هر سازمانی تلقی میشود. به منظور بهره‌گیری صحیح از نیروی انسانی ضرورت مطالعه ابعاد گوناگون و پیچیده افراد که شامل ویژگی‌های عاطفی، احساسی، غریزی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است، مورد توجه قرار میگیرد. عوامل زیادی بر خروج از خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند که شناسایی این عوامل میتواند در مدیریت ترک خدمت کارکنان به مدیران سازمانها کمک کند. پژوهش‌های مختلف عوامل زیادی را نشان میدهند که بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند؛ از جمله این عوامل می‌توان به حمایت سازمانی

ادراک شده (آوانزی و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۲۷۶؛ نان و والد، ۲۰۱۶، ص ۱۹۹)، هویت سازمانی (لام و لیو، ۲۰۱۴، ص ۳۲۵). تعهد عاطفی (آبریجت و آندریتا، ۲۰۱۱، ص ۲۳۰) اشاره کرد.

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳-۱- کارایی

کارایی، تحقق هدف‌های سازمان با حداقل هزینه و جلوگیری از عواقب نامطلوب است. کارایی سازمان را می‌توان از طریق مقایسه بازده عملیات با منابع مصرفه مورد بررسی قرار داد. به این ترتیب که کارایی سازمان با نسبت بین بازده عملیات و منابع مصرفه برابر است. البته منظور از کارایی سازمان تنها کاهش هزینه‌ها نیست، بلکه ارضای تمایلات و نیازمندی‌های روانی کارمندان و خدمت مفید و موثر به جامعه نیز واجد اهمیت است (فقیهی و کاشی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۱). در خصوص عوامل موثر بر کارایی متخصصان علم اقتصاد و مدیریت با توجه به دیدگاه‌ها و نگرش حاکم بر آنان تقسیم بندی‌های متعددی را انجام داده‌اند. عوامل مشترک در این تقسیم بندی در چارچوب نگرش سیستمی تحت عنوان عوامل درونی و بیرونی مطرح و در مورد برخی از عوامل دارای اهمیت استراتژیک است. نیروی انسانی جان کلام بهره‌وری یک سازمان یا جامعه است، بر این اساس مهم‌ترین منبع هر سازمان نیروی انسانی آن است. عوامل تشکیل دهنده این نیرو موجودات با احساس و با شعوری هستند که چنانچه انگیزش کافی داشته باشند، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. لذا بعضی از محققان بر این اعتقاد هستند که موفقیت و پیشرفت هر سازمان با نیروی انسانی آن ارتباط مستقیم و تنگاتنگ دارد. نیروی انسانی کارآمد و ماهر چیزی نیست که بتوان به سرعت آن را از جای دیگر تامین کرد. زیرا استخدام و کارآموزی و آنگاه کسب و انباشت تجربه نیاز به زمان و فرایند طولانی دارد، لذا شایسته هست که در تربیت، آموزش و انگیزش و حفظ آن نهایت تلاش مبذول شود (محمدزاده، ۱۳۹۳).

۳-۲- قصد ترک خدمت

در این مقاله با نگاهی به عوامل موثر بر قصد ترک خدمت کارکنان، عوامل مذکور در سه دسته‌ی عوامل شخصی، شغلی و سازمانی بررسی می‌شود. سازمان‌های معاصر، سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت، و نگهداری برای کارکنان خود صرف می‌کنند. از این رو، مدیران باید در برخی مواقع، با تمامی هزینه‌های احتمالی، ترک خدمت کارکنان را به حداقل برسانند (کوبین، ۲۰۰۴، ص ۱۶۳). ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم برای سازمان‌ها به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب یافتن، گزینش، و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود (دالتون، ۱۹۸۲، ص ۱۲۰). از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارتند از کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری، و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حفظه سازمانی. با این اوصاف، لازم است که سازمان‌ها به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد، با این پدیده مقابله کنند (دس، ۲۰۰۱، ص ۴۴۹). ترک خدمت با تمایل به ترک خدمت متفاوت است. این بدین معنا است که قصد یا تمایل به ترک خدمت یک قدم قبلتر از ترک خدمت است. عوامل زیادی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد که عبارت‌اند از نگرش کارکنان، توانایی بالقوه کارکنان، مدیریت، همکاران، موقعیت سازمانی، خواسته‌های کار سازگار با بیرون و خود فرد (بری، ۲۰۱۰، ص ۵۸). ترک خدمت به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن کار می‌کند. قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود، که به طور لزوم به استعفا و ترک واقعی نمی‌انجامد، بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (امیک، دیویس، سرامک، بوکاس و جرمین، ۲۰۱۱، ص ۵۶۲). امروزه ترک خدمت به عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمام سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان، مطرح است. تمایل به ترک خدمت، برنامه ریزی و هدف برای ترک شغل کنونی خود در سازمان و جست‌وجو برای یافتن شغل دیگر در آینده نزدیک تعریف می‌شود (ریزوان، ارشد، مانیر، اقبال و حوسین، ۲۰۱۴). مطالعات پیشین ادعا کرده‌اند که تمایل به ترک خدمت یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان است که می‌تواند از جابه‌جایی‌های شغلی انجام گرفته در سازمان متأثر شود. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند، سالانه بین ۲۵ تا ۲۰۰ درصد به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری میان کارکنان باقی مانده، از مواردی است که قابل اندازه‌گیری نیست. هزینه‌های ترک خدمت، موارد دیگری مانند هزینه‌های جذب و به‌کارگیری مجدد افراد، انتخاب و آموزش آنها، کاهش بازدهی تا هنگامی که فرد جایگزین وارد سازمان شده و تجربه و ماهر شود، را نیز شامل می‌شود. صرف زمان و اعتبار برای جبران کاستی‌ها و غیره است (برنهام، ۲۰۰۰). تمایل یک فرد برای ترک سازمان در بسیاری از مدل‌های استرس سازمانی به کار رفته و مطالعه شده است. به طور خاص تمایل به ترک خدمت در سازمان از ارزیابی و درک وجود شغلی دیگر و متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های روحی روانی کارکنان نشئت می‌گیرد (آلن، شور و گریفت، ۲۰۱۳، ص ۱۰۲). بر اساس پژوهش چینگ، کی و

تن(۲۰۱۶)، تمایل به ترک خدمت نتایج منفی دربر دارد. کارکنانی که میل به ترک خدمت در آنها بالاست، به لحاظ روانی از سازمان فاصله می‌گیرند، تمرکز آن‌ها در کار کاهش یافته و اثربخشی آنها کم می‌شود، که این موارد برای سازمان هزینه‌های فراوان به همراه دارد(چینگ و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۴).

۳-۳- عوامل موثر بر قصد ترک خدمت

۳-۳-۱- ویژگی‌های شغل

ویژگی‌های شغلی در برگزیده مفهومی مانند تنوع مهارت‌ها، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال عمل، بازخورد شغل است(راد، ۱۳۷۸). لارنس و برناز ویژگی‌های شغلی را در شش ویژگی تنوع، استقلال، ارتباطات اجتماعی مورد نیاز، فرصت‌های موجود برای ارتباطات اجتماعی، دانش و مهارت، و مسئولیت تعریف کرده‌اند (مورهد و گریفین، ۲۰۰۲) عنصرهای شناختی شغل عبارتند از: ارتباطات شغلی، پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری شغلی، حجم وظیفه‌ی زیاد یا کم شغل که ممکن است کمی یا کیفی باشد (سیدجوادین، ۱۳۷۸، ص ۹۶). ریچارد هاگمن و ادوارد لاولر(۱۹۷۱) نشان دادند هر چه کارکنان از نظر ویژگی‌های شغلی در سطح بالایی باشند، رضایت شغلی و عملکردشان افزایش، و جابه‌جایی و غیبت از کار کاهش می‌یابد (راد، ۱۳۷۸). (هگمن و اولدمن، ۱۹۸۰) در نظریه ویژگی‌های شغلی بیان کرده‌اند که تقریباً در تمام سطوح عمومی کار، پنج بعد از ویژگی‌های شغلی که شامل تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت کار، استقلال در کار و بازخورد از کار هستند، به تسریع و بهبود سه ویژگی روانشناختی معنادار بودن کار، احساس مسئولیت در قبال نتایج کار و آگاهی نسبت به نتایج خروجی کار منجر می‌شوند هی و لینگ(۲۰۱۱، ص ۱۰۶۲)، چهارمین بعد از ویژگی‌های شغلی که معنادار بودن و مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج کار را به کارکنان القا می‌کند، استقلال شغلی است. استقلال شغلی درک شده، به میزان و سطحی از استقلال گفته می‌شود که کارکنان به واسطه آن از آزادی نسبی در کار، خودمختار بودن در انجام وظایف و داشتن اختیار در مسئولیت‌های محوله از آن برخوردارند دیوارو، لی و بروکسایر(۲۰۰۷، ص ۹۹۰)، استقلال شغلی درک شده به قدرت اداره و اظهار نظر کارکنان مربوط می‌شود و مهم‌ترین جنبه طراحی شغل است. همچنین، در بسیاری از تعاریف به درجه عدم وابستگی و آزادی عمل کارکنان استقلال شغلی گفته می‌شود (کیم و استونر، ۲۰۰۸، ص ۷).

۳-۳-۲- ویژگی‌های سرپرست

نوع رفتار سرپرستان تعیین می‌کند کارکنان در سازمان بمانند، یا آن را ترک کنند(آتواتر و کارملی، ۲۰۰۹، ۲۶۶). رهبران کارمندگرا که روابطی سازنده با زیردستان دارند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند، باعث افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شوند(قاسمی، ۱۳۸۸، ۴۵۵). نتایج تحقیق جورجیس نشان داد رضایت از سرپرست موجب بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی می‌شود (جورجیس، ۲۰۰۷، ۷۴۱). با مهارت‌های مدیریتی جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی و تعامل با کارکنان، تأخیر کار از میان می‌رود، و سوتفاهم‌ها، ابهام‌ها و موانع حداقل می‌شود (حقیقی، ۱۳۸۸، ۱۳۵). همچنین، اعتماد کارکنان به سرپرست، با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد(کاستیگان و همکاران، ۲۰۱۱، ۷۷). حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان انجام می‌گیرد، ریشه دارد. طبق نظریه مبادله اجتماعی، ارتباط مبادله‌ای بین دو طرف معمولاً فراتر از مبادله اقتصادی است و شامل تعاملات اجتماعی نیز می‌شود. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی‌گیرد، بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت را نیز دربرمی‌گیرد. در طول زمان میزان حمایت سازمان از کارکنان، در آن‌ها احساس الزام جبران این حمایت را ایجاد می‌کند(دعایی و برجعلیلو، ۱۳۸۹، ص ۶۴).

۳-۳-۳- احساس و عواطف در شغل

عواطف و احساسات به وسیله حالت‌های کنترل‌نشده و وابسته و شدید (مانند فشار روانی یا استرس و هیجانات، رفتارهای انگیزشی و جز آن) که رفتار ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مشخص می‌شود(هوستون و همکاران، ۱۹۷۹). احساس عاطفی، تجربه‌ای پیچیده است که شامل برانگیختگی روانی و تغییرات فیزیولوژیکی است و آشکارا در الگوهای رفتاری خاصی نمایان می‌شود(کلنگیناس، ۱۹۸۱، ۳۶۲). به طور کلی، عواطف و احساس مشخصه‌هایی از جمله خستگی شغلی، انگیزش، اعتمادبه‌نفس، احساس مفید و بارزش بودن و استرس شغلی دارد که به افزایش انگیزش و کاهش ترک خدمت در کارکنان منجر می‌شود(جکسون، ۱۹۸۳، ۷).

۳-۳-۴- شرایط محیط کار

با پیچیده‌تر شدن ساختار و عملکرد سازمان‌ها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره‌ور در سازمانها ضروری است، زیرا خستگی ناشی از شرایط کاری و محیط به طور ذهنی یا فیزیکی می‌تواند به غیبت‌های مکرر و جابه‌جایی زیاد منجر

شود (جکسون، ۱۹۸۳، ص ۳). بنابراین، در طراحی محیط کار باید به عوامل اجتماعی، روانی، فیزیکی، فیزیولوژیکی، سازمانی، فناورانه و مهندسی ارگونومیک توجه شود (چوبینه، ۱۳۷۸، ص ۱۸۰). امروزه امنیت و عدم امنیت شغلی درک شده به یکی از مباحث مورد علاقه محققان تبدیل شده است. امنیت شغلی و عدم امنیت شغلی به ارزیابی کارکنان از شرایط کنونی شغل خود در سازمان، درک آنها از آینده و پیشرفت مثبت یا منفی جایگاه شغلی در آینده اشاره دارد (ریسل و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۷۶). علاوه بر این، امنیت شغلی درک شده با احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان داشتن کارکنان نسبت به تداوم و باقی ماندن در آن در صورت وجود و عدم وجود عوامل تهدیدکننده بیرونی، از قبیل رکود اقتصادی در محیط خارجی سازمان، تعریف می شود (جندقی، مخلص و بهرامی، ۲۰۱۱، ص ۶۸۵۵). اگر فردی احساس کند که شغل مناسبی دارد و مطمئن باشد که تا پایان دوران خدمت در آن شغل به کار ادامه خواهد داد و از طرف شخص یا عواملی برای ایفای مناسب نقش‌ها و وظایف شغلی خود تهدید نمی شود، دارای امنیت شغلی است. به عبارتی، احساس امنیت شغلی به حالتی گفته می شود که برآیند ارزیابی فرد از شرایط فردی، سازمانی و محیطی او را به این نتیجه برساند که عامل خاصی امنیت شغلی وی را تهدید نمی کند و می تواند به تداوم اشتغال خود اطمینان داشته باشد (امبرلند و راندمو، ۲۰۱۰).

۳-۵- نگرش شغلی

نگرش کارکنان مشخصه‌هایی از جمله نگرش نسبت به وظیفه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تعارض و ابهام نقش و انضباط شغلی دارد. کارکنانی که نگرش مثبت نسبت به وظایف و شغل دارند، انگیزش زیاد، کیفیت کاری بهتر، رضایت کاری بیشتر، غیبت، جابه جایی و کارکنان و ترک حرفه کمتر خواهند داشت (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴-۱۶۳). نقطه مشترک همه تعریف‌ها ارتباط تعهد سازمانی با قصد ترک سازمان است. کارکنان متعهدتر کمتر سازمان را ترک می کنند (سلطانی، ۱۳۹۰). باید توجه کرد رایج ترین رویکرد به تعهد سازمانی این است که تعهد را علاقه‌ای عاطفی به سازمان تلقی میکنند، به طوری که فرد متعهد، هویت خود را از سازمان میگیرد، در سازمان مشارکت میکند و از عضویت در آن لذت میبرد (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۸۵). با توجه به نظر نظریه پردازان هویت اجتماعی، تعهد عاطفی به این معنا است که تمایل به وابسته شدن داوطلبانه کارکنان به سازمان، با هویت عمیق آنان مرتبط است زیرا کارکنان به احتمال زیاد علاقه مند به ماندن در سازمانی هستند که آنجا بین ارزشهای شخصی خود و مأموریت سازمان تناسبی را مشاهده کنند (لام و لیو، ۲۰۱۴، ص ۳۲۶). بنابراین، می توان فرضیه های پژوهش را به شرح زیر بیان کرد:

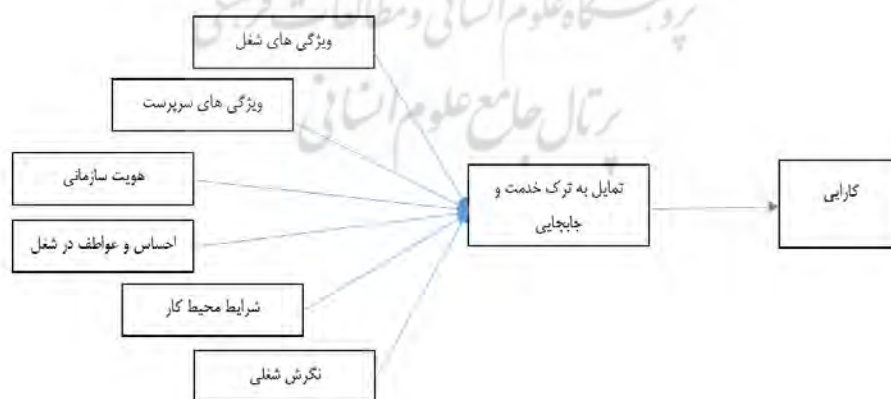
فرضیه اول: ویژگی های شغل با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

فرضیه دوم: ویژگی های سرپرست با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

فرضیه سوم: احساس و عواطف شغلی با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

فرضیه چهارم: شرایط محیط کار با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

فرضیه پنجم: نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث جهت گیری پژوهش، پژوهشی کاربردی است. از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات گرا قرار می‌گیرد. شیوه اجرای پژوهش کمی، و از حیث گردآوری اطلاعات، جز مطالعات توصیفی (غیرآزمایشگاهی) است و از لحاظ راهبرد پژوهش، تحلیل رگرسیون، تحلیل واریانس و همبستگی با بهره‌گیری از آزمون پیرسون است.

از میان ۶۲ نفر (پرسشنامه) نمونه‌ی تحلیل شده، ۹۱/۹ درصد (۵۷ نفر) مرد، ۸/۱ درصد (۵ نفر) زن، ۱۷/۷ درصد (۱۱ نفر) کمتر از سه سال، ۱۹/۴ درصد (۱۲ نفر) سه سال تا پنج سال، ۵۱/۶ درصد (۳۲ نفر) پنج تا ده سال و ۱۱/۳ درصد (۷ نفر) بیشتر از ده سال سابقه کاری داشتند و ۴۰/۳ درصد (۲۵ نفر) کمتر از سی سال، ۴۳/۵ درصد (۲۷ نفر) سی تا چهل سال، ۹/۷ درصد (۶ نفر) چهل تا پنجاه سال و ۶/۵ درصد (۴ نفر) بالای پنجاه سال سن داشتند و ۴۳/۵ درصد (۲۷ نفر) دیپلم و زیر دیپلم، ۲۸ درصد (۱۸ نفر) کاردانی، ۱۷/۷ درصد (۱۱ نفر) کارشناسی و ۹/۷ درصد (۶ نفر) تحصیلات تکمیلی داشتند.

به منظور بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان پرسشنامه استاندارد موبلی و همکاران که مشتمل بر ۴۶ سؤال (ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری، نگرش شغلی و تمایل به ترک خدمت) به کار گرفته شده است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است که از عدد یک به معنای بسیار مخالفم تا عدد ۵ به معنای بسیار موافقم درجه بندی شده است. به منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی وجود ارتباط بین متغیرها آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و به منظور بررسی رابطه‌ی عوامل مختلف با قصد ترک شغل در سازمان، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. نتایج این آزمون در سطح معناداری پنج درصد به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی ارتباط عوامل مختلف با قصد ترک شغل در شرکت

ضریب همبستگی	نگرش شغلی	شرایط کاری	احساسات و عواطف در شغل	ویژگی‌های سرپرست	ویژگی‌های شغل
۰/۴۲	۰/۳۶	۰/۶۰	۰/۴۳	۰/۴۱	

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای احساس و عواطف در شغل، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار ($P < 0.05$) و اینکه عامل احساس و عواطف بیشترین تأثیر، و عامل شرایط کاری، کمترین تأثیر را بر تمایل ترک خدمت دارند. نتایج تحلیل واریانس تأثیر عوامل مختلف شامل ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های سازمان، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی بار کاهش ترک شغل در سازمان به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون تأثیر عوامل مختلف بر قصد ترک شغل کارکنان

مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	ضریب معناداری	رگرسیون
۸۵/۸	۶	۱۴/۳	۱۳/۸۶	۰/۰۱	
۶۱/۰۴	۵۶	۱/۰۹			باقیمانده
۱۴۶/۸۴	۶۲				کل

جدول بالا نشان می‌دهد آماره F مشاهده شده، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار است. بدین ترتیب، می‌توان از رابطه‌ی خطی بین متغیرها سخن گفت.

جدول ۳ ضریب همبستگی تأثیر عوامل مختلف بر ترک شغل کارکنان را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، ضریب همبستگی بین عوامل مختلف و قصد ترک شغل ۰/۷۳ است. از آنجا که سطح معناداری برای همه متغیرها کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت همه متغیرها با قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط معنادار دارند. همچنین، آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد ۴۰ درصد از واریانس کاهش ترک شغل توسط عوامل ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی تبیین می‌شود.

همچنین، سعی شد نگرش پاسخ دهندگان نسبت به ترک خدمت و جستجوی شغل جدید تبیین شود که نتایج آن در جدول ۴ بیان شده است:

جدول ۳. ضریب رگرسیونی متغیرهای مؤثر بر قصد ترک شغل کارکنان

متغیر	ضریب رگرسیونی استاندارد نشده	خطای انحراف استاندارد رگرسیون	ضریب رگرسیونی استاندارد شده	آماره تی	معناداری
باقیمانده	۳/۱۵	۰/۹۵	-	۳/۳۵	۰/۰۴
ویژگی های سرپرست	۰/۲۲	۰/۲۰	۰/۱۵	۲/۱۷	۰/۰۰۳
ویژگی های شغل	۰/۲۵	۰/۱۵	۰/۱۹	۲/۸۶	۰/۰۵
احساسات و عواطف	۰/۶۳	۰/۱۹	۰/۴۰	۴/۲	۰/۰۰۲
نگرش شغلی	۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۱۶	۱/۷	۰/۰۳
شرایط کاری	۰/۲۰	۰/۲۴	۰/۰۹	۰/۹	۰/۰۶

جدول ۴. فراوانی و درصد پاسخ به تمایل به ترک شغل و جست و جوی شغل جدید

متغیر	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
تمایل به ترک شغل	۱۵/۸	۱۰	۱۵/۸	۱۰	۲۵/۳	۱۶	۱۷/۱	۱۱	۱۶	۲۵/۹
جست و جوی شغل جدید	۱۳/۹	۸	۱۵/۸	۱۰	۲۴/۷	۱۵	۱۵/۲	۹	۱۹	۳۰/۴

جدول ۴ نشان می دهد حدود ۳۲ درصد از پاسخگویان تمایل زیاد و خیلی زیاد به ترک شغل دارند. همچنین، حدود ۳۰ درصد از پاسخگویان به مقدار زیاد و خیلی زیاد در جست و جوی شغل جدیدند.

نتیجه گیری

همان طور که بیان شد هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان در شرکت زرین روی است. در این تحقیق ویژگی های شغل، ویژگی های سرپرست، شرایط کاری، احساس و عواطف در شغل، و نگرش به عنوان عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان در نظر گرفته شد. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیونی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان از قبیل ویژگی های شغل، ویژگی های سرپرست، هویت سازمانی، شرایط کاری، احساس و عواطف در شغل، و نگرش با قصد ترک خدمت کارکنان درصد است که نشان دهنده مشارکت هر یک از این عوامل در قصد ترک خدمت کارکنان است که در نهایت بر روی کارایی شرکت تاثیر مستقیم می گذارد.

نتایج آزمون فرضیه های تحقیق بصورت زیر بررسی می شود:

فرضیه اول: با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۴۱ درصد)، بین ویژگی های شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به بیان دیگر، هرچه شغل از لحاظ تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت وظیفه، آزادی عمل در کار از غنای بیشتری برخوردار باشد رضایت شغلی و عملکرد متصدی آن افزایش و جابجایی و غیبت از کار کاهش می یابد. این نتیجه با یافته های تحقیقات راد (۱۳۷۸)، گناناکان (۲۰۱۱)، قپانچی و اوروم (۲۰۱۰) و لارسن و لاکین (۱۹۹۹) نیز همخوانی دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت هر چه شغل چالشی و از لحاظ محتوا غنی و متنوع باشد و به کارکنان استقلال عمل، فرصت توسعه و ارتقاء و یادگیری را بدهد، بر نگرش شغلی آن ها تاثیر مثبت بیشتری دارد، و تمایل به ترک خدمت را کاهش می دهد (لارسون و لاکین، ۱۹۹۹).

فرضیه دوم: با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۴۳ درصد)، بین ویژگی های سرپرست و قصد ترک خدمت کارکنان، نتیجه می شود ویژگی های سرپرست با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد، که این یافته با نتایج تحقیق جوریس (۲۰۰۷) کاسبتگان و همکاران (۲۰۱۱) و اتواتر و کارملی (۲۰۰۹) همخوانی دارد بنابراین، هرچه سرپرست در سبک مدیریتی و رفتاری خویش به جنبه های انسانی و اجتماعی توجه کند، بیشتر زمینه رضایت از سرپرست، افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان را فراهم می کند (جوریس ۲۰۰۷)، این مهم خود به کاهش ترک خدمت کارکنان منجر می شود (امرسون و هاتون، ۱۹۹۸).

فرضیه سوم: با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۶۰ درصد)، نتیجه می شود بین احساس و عواطف شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این نتایج با یافته های پژوهش های سانتیاگو (۲۰۰۳) و الی ثارپ (۲۰۰۵) مطابقت دارد. همچنین جدول ۳ نشان داد عامل احساس و عواطف (با ضریب بتای ۴۰ درصد) بیشترین تاثیر را در کاهش ترک خدمت کارکنان دارد، یعنی با یک واحد تغییر در انحراف معیار عامل احساس و عواطف، کاهش قیمت به اندازه ۴۰ واحد تغییر می کند در حالی که در ساختار مکانیکی سازمان های دولتی به احساس و عواطف اهمیت داده نمی شود. احساس و عواطف در شغل

باعث کاهش تحلیل رفتگی شغلی، افزایش اعتماد به نفس، حس با ارزش بودن، انگیزه رضایت فردی و کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان می شود (الی ثارپ، ۲۰۰۵)

فرضیه چهارم: با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۶ درصد)، نتیجه می شود بین شرایط کار و قصد ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق با تحقیقات جکسون (۱۹۸۳) و چوبینه (۱۳۷۸) همخوانی دارد، یعنی محیط کاری که از لحاظ فیزیکی و روانی مناسب باشد و در آن اصول ارگونومی رعایت شده باشد، موجب ارتقای سطح بهداشت و سلامت، کارایی بیشتر نیروی انسانی و در نهایت، بهبود بهره‌وری و کاهش غیبت از کار می شود (چوبینه، ۱۳۷۸)

فرضیه ششم: با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۴۲ درصد)، نتیجه می شود بین نگرش شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این نتیجه با نظرهای رایبیز (۲۰۰۰)، الوانی (۱۳۸۵) و قاسمی (۱۳۸۹) همخوانی دارد، لذا نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان باعث کاهش نرخ ترک خدمت، جابجایی و غیبت از کار می شود (بوکا، ۲۰۰۵)

حال با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می شود مدیران شرکت زرین روی زنجان:

- وقتی کارکنان نوعی احساس مثبت به سازمان داشته باشند، سازمان برای آن‌ها تبدیل به خانه دوم می‌شود و از تمایل آنها برای خروج از خدمت جلوگیری می‌کند. بنابراین، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در برنامه ریزی و هدف گذاری های سازمانی کارکنان را مشارکت دهند و نظرهای آن‌ها را در برنامه ریزی دخیل کنند و از این طریق اشتیاق شغلی را در آن‌ها افزایش دهند.

- به سازمانها پیشنهاد می‌شود با تفویض اختیار و استقلال کاری در کارکنان این حس را در آن‌ها ایجاد کند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است و از آن‌ها حمایت می‌کند، تا آن‌ها را متعهد کند و از این طریق تمایل آن‌ها را برای کناره گیری از سازمان کاهش دهند.

- سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری آموزش های ضمن خدمت کارکنان را نیرومند کنند و اشتیاق شغلی آن‌ها را افزایش دهند، تا تمایل به ترک خدمت در کارکنان را کاهش دهند.

- با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی خود، آن‌ها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقه مند کنند، تا از توان فیزیکی و فکری کارکنان بهره ببرند و آن‌ها را نسبت به اهداف سازمانی راغب و متعهد کنند.

- سبک های نوین مدیریتی، راهبردها و سازوکارهای اثربخش نظام نگهداشت کارکنان متخصص و نخبه را در سازمان پیاده و اجرا کنند.

- به سرمایه های انسانی، فکری و اجتماعی موجود اهمیت دهند .

- با بازرراحی و مهندسی مجدد مشاغل، اصلاح ساختار و فرهنگ سازمانی باعث کاهش بی اعتنایی نسبت به سازمان شوند.

از آنجا که در این تحقیق عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در شرکت زرین روی زنجان بررسی شد، به محققان دیگر پیشنهاد می شود تحقیقاتی در زمینه آسیب شناسی نظام نگهداری کارکنان متخصص در شرکت های صنعتی انجام دهند. همچنین، مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر تمایل ترک خدمت کارکنان در بخش صنعتی انجام گیرد و با پژوهش هایی کاربردی عوامل ایجاد فاصله میان قصد به ترک خدمت و ترک عملی کارکنان در شرکت های صنعتی بررسی و تبیین شود، که می تواند به مشکل و مسئله ترک خدمت کارکنان دانشگر کمک کند.

- اللهيارى محبوبه، حميدى مهرزاد، همتى نژاد مهرعلى و اللهيارى فاطمه (۱۳۹۰)، "رابطه هويت سازمانى و عوامل اجتماعى- جمعيت شناختى با رفتار شهروندى سازمانى در ورزش"، پژوهش در علوم ورزشى، شماره ۹، صفحات ۹۵-۱۱۲.
- الوانى، سيدمهدى (۱۳۸۵)، "مدىريت عمومى تهران"، نشر نى.
- ايرجى راد، ارسلان (۱۳۷۸)، "بررسى ارتباط بين ويژگى هاى شغلى با رضائت شغلى كاركنان (وزارت جهاد سازندگى، دفتر مركزى تهران- پايدان نامه كارشناسى ارشد مىديريت آموزشى، دانشكده روان شناسى و علوم تربيتى، دانشگاه علامه طباطبايى چوپينه، عليرضا (۱۳۷۸)، «ارگونومى در مىديريت و طراحي سازمان». مطالعات مىديريت بهبود و تحول شماره هاى ۲۳ و ۲۴. صفحات ۱۷۷-۱۹۴.
- حاجى كريمى عباسعلى، رضايان على، عالم تبريز اكبر، و سلطانى مرتضى (۱۳۹۰)، «مدلى ميان سطحى براى تبين ارتباط ادراك از حمايت سازمانى، ادراك از احترام سازمانى و مشاركت در تصميم گيرى با تعهد سازمانى؛ مطالعه موردى: اعضاى هيئت علمى دانشگاه هاى تهران»، اندیشه مىديريت راهبردى، شماره ۱۲، صفحات ۲۰۰-۱۷۷.
- حقيقى، محمدعلى (۱۳۸۸)، «مدىريت رفتار سازمانى تهران، ترمه»
- دعابى حبيب الله، برجلى لو شهلا (۱۳۸۹). «بررسى رابطه حمايت سازمانى ادراك شده با تعهد سازمانى و قصد ترك خدمت»، چشم انداز مىديريت دولتى، شماره ۳، صفحات ۷۷-۶۳.
- رحمان سرشت حسين، فرهادى نژاد محسن (۱۳۸۹). «مرورى بر رابطه ميان هويت سازمانى و تعهد سازمانى» منابع انسانى، دوره دوم، شماره يازدهم، صفحات ۱۲-۲۹.
- زارع خفرى ش؛ حسنى م. (۱۳۹۳). «بررسى تاثير هويت بخشى سازمانى بر رضائت شغلى و تمايل به ترك شغل با در نظر گرفتن نقش ميانجى رفتار شهروند سازمانى» (مطالعه موردى: كاركنان شهردارى منطقه ۲ تهران). فصلنامه مىديريت دولتى، ۱ (۶)، ۱۰۹-۱۳۰.
- سبك رو مهدى، كلهرىان رضا، كامجو زين العابدین و طالقانى غلامرضا (۱۳۹۰) «تعارض كار و خانواده: نقش ادراك حمايتهاى سازمانى در قصد ترك خدمت» موردكاوى پرستاران بیمارستان هاى شهر تهران. مىديريت دولتى، شماره ۶ صفحات ۱۱۱-۱۲۶.
- سلطانى، مرتضى (۱۳۹۰) «طراحي و تبين مدلى ميان سطحى براى تعهد سازمانى» رساله دكتورى، رشته مىديريت منابع انسانى، دانشكده مىديريت و حسابدارى دانشگاه شهيد بهشتى.
- سعادت، اسفنديار (۱۳۹۱)، «مدىريت منابع انسانى تهران»، سمت.
- سيدجوادين، سيدرضا (۱۳۷۸)، «مبانى مىديريت منابع انسانى تهران»، انتشارات دانشكده مىديريت دانشگاه تهران.
- شفيق آبادى، عبدالله (۱۳۹۲)، «راهنمايى و مشاوره تحصيلى و شغلى»، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
- طالقانى غ؛ عبدالملكى ج؛ غفارى ع (۱۳۹۵)، «بررسى عوامل فردى مؤثر بر قصد ترك شغل كاركنان اداره كل آموزش و پرورش استان كرمان»، فصلنامه مىديريت دولتى، ۱ (۸)، ۲۱۹-۲۳۲.
- فقيهى ابوالحسن، موسوى كاشى، زهره (۱۳۸۹)، «مدل سنجش بهرهورى (اثر بخشى و كارايى) در بخش خدمات دولتى ايران»، نشریه مىديريت دولتى، دوره ۲، شماره ۴، بهار و تابستان، از صفحات ۱۲۶-۱۰۷.
- قاسمى، بهروز (۱۳۸۸)، «مدىريت رفتار سازمانى»، تهران سپاهان.
- محمد زاده، ح (۱۳۹۳)، «راهبرى فناورى هاى نوين اطلاعاتى و اثر بخشى آنها در سازمان»
- مشبكي، على اصغر (۱۳۷۸) «سىماى سازمان نگاهی به اثر ارزشمند گرت مورگان»، تهران، دانشكده مىديريت دانشگاه تهران.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Ali shah, iqtidear, fakhar zainab, ahmad, m, shakil, zaman, khalid (2010), "measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in pakistan", review of economic and business studies, vvolume 3, issue 1, pp.167-192.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G, Ullrich, J., & Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272 – 289.
- Atwater, L.; Carmeli, A. (2009). "Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Balogun, Anthony G, olowodunoye, stella a (2012), "psychological consolidation banks in Nigeria", *European scientific journal*. september edition, vol. 8, no.20, ISSN: 1857-7881 (print) e- ISSN 1857-7431.
- Berry, M. L. (2010). Predicting turnover intent: Examining the effects of employee engagement, compensation fairness, job satisfaction, and age. Unpublished PhD thesis, University of Tennessee, Knoxville, TN.

- Branham, F. L. (2000). Six truths about employee turnover. NY: American Management Association. <http://www.Niche benefits.Com/Library/six truths. Pdf> (Accessed 5-19-08.)
- Buka, M. (2005). The Job Attitude Differences among Public and Private School Teachers in Albania, A Thesis Submitted to the Graduate School of Sciences of Middle East Technical University.
- Ching, S. L., Kee, D. M. H. & Tan, C. L. (2016). The Impact of Ethical Work Climate on the Intention to Quit of Employees in Private Higher Educational Institutions. *Journal of Southeast Asian research*, 2016, 1-11.
- Costigan, Robert D.; Insinga, Richard C.; Berman, J. Jason; Kranas; Kureshov, Vladimir A. (2011). "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions: A Three-country Comparative Study". *Journal of World Business*, 46(1), 74-83.
- Dalton, D. R; Todor, W. D; and Krackhardt, D. M. (1982): Turnover overstated: A functional taxonomy, *Academy of Management Review*, 7, pp. 117-123.
- De Moura, Georgina Randsley; Abrams, Dominic; Retter, Carina; Gunnarsdottir, Sigridur; Ando, Kaori (2009). "Identification as an Organizational Anchor: how Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention". *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- DeConinck, James B. (2011). "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among salespeople". *Journal of Business Research*, 64, 617-624.
- Dess G.D and Shaw J.D (2001): Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, *Academy of management review*, 26 (3), pp 446-456.
- DeVaro, J., Li, R. & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- Elithrap, T. (2005). The relationship of occupational stress, psychological strain, satisfaction with job, commitment to the profession, age, and resilience to the turnover intentions of special education teachers. Doctoral Dissertation of Administration and supervision of special Education, Virginia polytechnic Institute and State University.
- Emberland, J. S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452-459.
- Goris, Jose R. (2007). "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual – job congruence and job performance / satisfaction". *Journal of Management Development*, 26, 737-752
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Department of Psychology, Harvard University. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghapanchi, A. H.; Aurum, A. (2010). "Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review". *Journal of Systems and Software*, 84, 238-249.
- Gnanakkan, Samson Sam (2010). "Mediating role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals". *Journal of Management Research*, 10(1), 39-61.
- Hatton, C.; Emerson, E. (1998). "Organizational predictors of staff stress, satisfaction, and intended turnover in a services for people with multiple disabilities". *Mental Retardation*, 31(6), 388-395
- Hee, C. H. & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29(10), 1059-1072.
- Houston, J.; Bee, H.; Hatfield, E.; Rimm, D. C. (1979). *Invitation to psychology*. New York, Academic press.
- Jakson, E. S. (1983). "Participation in decision making as a strategy for reducing jobrelated strain". *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3-19.
- Jandaghi, G., Mokhles, A. & Bahrami, H. (2011). The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6853-6858.
- Kevin MM, Joan LC, Adrian JW (2004): Organizational change and employee turnover, *Personnel Review*, 33 (2), pp. 161-166.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, P. B., Kim, S., Kim, S. S. & Kim, J. (2017). Organizational drivers and outcomes of casino employees' work adaptability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 276-296.
- Kleinginna, R.; Kleinginna, A. M. (1981). "A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition". *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.

- Lam, L, W and Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321–340.
- Larson, S.; Lakin, K. (1999). "Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". *Mental Retardation*, 37(4), 267-280.
- MacIntosh, E. W.; Doherty, A. (2010). "The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave". *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S. & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559-581.
- Mowday, R. T.; McDade, T. W. (1979). "Linking behavior and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes". *Academy of Management Proceedings*, 84–88.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2012). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Nuhn, H. F. R., & Wald, A. (2016). Antecedents of team turnover intentions in temporary organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(1), 194–213.
- Santiago, D. (2003). "Cynicism and job dissatisfaction: negative effects of internal stress on police performance". *School of Police Staff and Command*, September, 19, 1-24.
- Siong Z.M.B et al (2006), "predicting intention to quit in the call center industry: does the retail model fit?", *Journal of management psychology*, volume 21, issue 3, pages. 231-243
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, F. & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1.
- Robbins, S. (2008). *Essentials of organizational behavior*, 8th Edition, New York, Prentice Hall.
- Taylor III, Lloyd J, Murphy, Becki, Price, William, Goldratt (2006), "thinking process applied to employee retention", *business process management journal*, vol. 12no. 5, pp.646-670

