

عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان

ابراهیم علیزاده¹

چکیده

هدف از مقاله حاضر، بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، فشارهای روانی ناشی از محیط کار است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین مولفه‌های تعهد سازمانی، مولفه‌های تناسب فرد-سازمان، مولفه‌های خشنودی شغلی و عدالت سازمانی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی، و بین مولفه‌های فشارهای روانی ناشی از محیط کار با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین تمایل به ترک شغل با سن، طبقه شغلی و استخدام رسمی رابطه منفی و با سطح تحصیلات رابطه مثبت دارد؛ اما، مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است.

کلید واژه‌ها

تمایل به ترک شغل، تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، تکراری بودن نقش، پیش بینی

¹ کارشناس ارشد سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی.

مقدمه

با افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت^۱، ۱۹۹۵؛ کاسیو^۲، ۱۹۹۱).

۱- هزینه های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته.

۲- هزینه های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری، صدور کارت شناسایی).

۳- هزینه های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.

۴- هزینه های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استغای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی.

1. Hom & Griffeth

2. Cascio

یافته‌های علمی نشان می‌دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می‌شود (تت و می‌یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می‌نمایند.

امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند.

پژوهشهای صورت گرفته نشان می‌دهد که تمایل به ترک شغل به خوبی می‌تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد (برای مثال، تت و می‌یر، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران^۱، ۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران^۲، ۱۹۹۱؛ پاراسورامان^۳، ۱۹۸۹). بنابراین با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر، می‌توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک شغل کارکنان می‌تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد.

نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغل

پژوهشهای متعددی (وای و رابینسون^۴، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمیل^۵، ۱۹۹۵؛ گرهارت^۶، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر^۷، ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل^۸، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن^۹، ۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران^{۱۰}،

1. Lucas & et.al
2. Bedeian & et.al
3. Parasuraman
4. Wai & Robinson
5. Weil & Kimball
6. Gerhart
7. Price & Mueller
8. Cotton & Tuttle
9. Arnold & Feldman
10. Mobley et.al

(۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک^۱، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین^۲، ۱۹۹۹).

سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ^۳، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذارده نمی شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸). همچنین وای و رایینسون (۱۹۹۸) و پرایس و میولر (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند.

مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که (وایزبرگ و کیرچنهام^۴، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند (کام ست^۵، ۲۰۰۰؛ ایتا^۶، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رایینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر^۷ (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱) در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در

-
1. Mitchell & Braddock
 2. Larson & Lakin
 3. Berg
 4. Weisberg & Kirschenbaum
 5. Cawmset
 6. Itta
 7. Miller & Wheeler

حالیست که الاین^۱ (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس^۲ (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند.

پژوهشهای انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگیهای فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغلهای مشابه در سازمانهای دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹).

نقش تعهد سازمانی در تمایل به ترک شغل

پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که کاهش تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران^۳، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران^۴، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران^۵ (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می گذارد، نتیجه ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می تواند ترک شغل کارکنان را

1. Elaine

2. Summers & Hendrix

3. Kim & et.al

4. Ben-Baker & et.al

5. Porter & et.al

پیش‌بینی نماید (وانگ و همکاران^۱؛ ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ بلودرن^۲؛ ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴).

نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می‌کنند (میر و آلن^۳، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهایی که از ترک سازمان نصیب فرد می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می‌شود (تت و می‌یر^۴، ۱۹۹۳).

نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل

ارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت گسترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثال (کوتن و توتل ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی^۵؛ ۱۹۸۲؛ پرایس، ۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدند که بین خشنودی شغلی و ترک شغلی رابطه منفی وجود دارد و احتمال بیشتری وجود دارد، شاغلینی که خشنودی شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی^۶ شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید (راز، ۱۹۹۳). ولی به نظر می‌رسد که خشنودی شغلی تنها درصد بسیار کمی از واریانس (کمتر از ۱۵٪) تمایل

-
1. Wong & et.al
 2. Bluedorn
 3. Meyer & Allen
 4. Tett & Meyer
 5. Mobley
 6. Razza

به ترک شغل را تبیین می‌کند (بلو و بال^۱، ۱۹۸۹). درحقیقت نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل به اندازه کافی قوی نیست و برای تبیین بهتر علل و عوامل تمایل به ترک شغل باید با دیگر متغیرها ترکیب شود.

بررسی دقیق تر، پیرامون تحقیقات انجام شده درخصوص خشنودی شغلی نشان می‌دهد که خشنودی کلی از شغل به عنوان یک مفهوم عام در تمایل به ترک شغل، تاثیر دارد. با وجود این، برخی از تحقیقات جنبه‌های اختصاصی تر خشنودی شغلی را (برای مثال خشنودی از حقوق، سرپرستی و ماهیت کار) در ترک شغل موثر می‌دانند. در این راستا هاتون و امرسون^۲ (۱۹۹۸) بر این باورند که سرپرستان، نقش بسیار مهمی را در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کنند؛ این بدان معنی است که بقیه عوامل مرتبط با خشنودی شغلی نقش ضعیفتری را ایفا می‌نمایند (کاه و گاه^۳، ۱۹۹۵).

نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک شغل

فشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک شغل کارکنان دارد. ابهام نقش^۴ و تعارض نقش^۵ از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر^۶، ۱۹۹۴؛ جکسون و راندال^۷، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون^۸، ۱۹۸۳) می‌گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می‌کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند.

-
1. Blau & Boal
 2. Hatton & Emerson
 3. Koh & Goh
 4. Role ambiguity
 5. Role conflict
 6. Sager
 7. Jackson & Randal
 8. Fisher & Gitelson

تکراری بودن^۱ نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل موثر باشد. بر اساس یافته‌های موجود (هاکمن و اولدهام^۲، ۱۹۷۵) مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغل ساده تر و معمولی تر، خشنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی انگیزگی شده و به سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹؛ اورپن^۳، ۱۹۷۹).

نقش تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک شغل

پژوهشگران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده اند. نتایج نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸؛ مگ لینو و رالین^۴، ۱۹۹۸؛ وسترن^۵، ۱۹۹۷؛ کریستوف^۶، ۱۹۹۶؛ اوریلی و همکاران^۷، ۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شامل پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده اند.

1. Routinization
2. Hackman & Oldham
3. Orpen
4. Meglino & Ravlin
5. Westerman
6. Kristof
7. O'Reilly & et.al

نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک شغل

از دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می‌کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود که فرایند این احساس می‌تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌گیرد، اخراج می‌شود، برای آموزش معرفی می‌شود، به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می‌گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می‌گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (موorman^۱، ۱۹۹۱).

کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود (ترز^۲، ۲۰۰۰).

برابری در سازمان شامل دو جنبه می‌باشد:

۱- عدالت توزیعی^۳، یعنی منصفانه بودن مزایا و منافع که سازمان برای اعضای خود تعیین می‌کند.

۲- عدالت فرآیندی^۴، که توصیف کننده روش بکار رفته برای توزیع منافع و مزایای سازمان در بین کلیه اعضای آن می‌باشد. لیونتال^۵ (۱۹۸۰) معتقد است

1. Moorman

2. Terez

3. Distributive Justice

4. Procedural justice

5. Leventhal

به طور کلی زمانی می‌توان نتیجه گرفت در یک سازمان عدالت فرایندی وجود دارد که: روشها به طور یکسان در بین کارکنان اعمال شوند و جانبداری در روشها به حداقل برسد و همچنین روشهای تدوین شده اخلاقی باشند و از دقت بالایی برخوردار باشند.

پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش پیدا می‌کند (دیلی و کرک^۱، ۱۹۹۲، برگ^۲، ۱۹۹۱، پرایس و مولر^۳، ۱۹۸۶).

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. پیام این گونه پژوهشها آن است که از رابطه‌ی بین مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، می‌توان به نحو شایسته‌ای برای کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان استفاده کرد؛ هر چند کنترل عوامل فردی کارکنان (سن، طبقه شغلی، سطح تحصیلات و جنسیت) در اختیار سازمان نیست.

در این بررسی به این نتیجه رسیدیم که تعهد سازمانی، نقش بسیاری را در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید؛ بنابراین، ضروری است که ماموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه‌های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا رویه‌ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه‌گذاریهای را برای کارکنان

1. Dailey & Kirk
2. Berg
3. Price & Mueller

انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار ببینند؛ افزایش مهارت‌های کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره‌مند شده تا بتوانند به پیشرفت‌های حرفه‌ای نایل شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، جامعه‌پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی‌تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی‌شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوب‌های اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود.

فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش نیز می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در کارکنان ایجاد نماید. بنابراین برای کاهش ابهام نقش توصیه می‌شود با انجام تجزیه و تحلیل مشاغل، شرح وظایف منطبق با وضعیت موجود، تدوین شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد و همچنین با تشکیل کلاس‌های آموزشی حین کار و روش استاد-شاگردی، کارکنان، نحوه درست انجام وظایف را بیاموزند. علاوه بر آن برای شفاف نمودن وظایف و مسئولیت‌های شغلی، شرح وظایف کارکنان برای آنها تبیین شود و در همان راستا کارکنان پاسخگوی سازمان باشند. از طرف دیگر با ایجاد سامانه چرخش شغلی، فرصتهایی برای کارکنان ایجاد شود تا مشاغل جدیدتری را در اختیار بگیرند تا تکراری بودن وظایف شغلی در آنان ایجاد نشود. البته ایده‌آل آن است که با حذف وظایف ساده و تکراری، مشاغل موجود سازمان مورد غنی‌سازی شغلی قرار بگیرند.

تناسب ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای گزینش کارکنان جدید از آزمونهای استاندارد بهره‌گرفته شود تا از ورود افرادی که ارزشهایشان تناسبی با ارزشهای سازمانی ندارد، جلوگیری بعمل آید. همچنین با حذف موانع و محدودیتها، فرآیندهای کاری به شکلی ایجاد شود که کارکنان فعلی سازمان برای انجام وظایف شغلی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و به این باور برسند که از جانب سازمان مورد حمایت هستند.

ناخشنودی شغلی نیز یکی از عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک شغل کارکنان است. بر این اساس، یکی از ریشه ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد، در صورتیکه آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان مزایا و پاداشهای دریافت شده، و در نتیجه موجبات ناخشنودی در کارکنان شکل می‌گیرد. برای حل این مساله، سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان باید به صورت مستمر مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد تا با قرار دادن معیارهای عینی مبتنی بر وظایف شغلی، عدالت و انصاف بیشتری در ارزیابیها رعایت گردد. همچنین ارایه پاداش، باید بر اساس نتایج حاصل از ارزیابیها صورت پذیرد تا کارکنان دارای عملکرد بالا، پاداش بیشتری دریافت کنند.

سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

منابع

- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 350-360.
- Ben-Baker, K.A., & Al-Shammari, I.S., & Jefri, O.A., & Prasad, J.N. (1994). "Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A Predictive study". *The Journal of Socio-Economics*, 23(4): 449-456.
- Berg, T.R. (1991). "The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations." *Group and Organization Studies*, 16(3): 268-284.
- Bedeian, A.G., Kemery, E.R. & Pizzolatto, A.B. (1991) "Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover." *Journal of Management*, 15(1): 115-127.
- Bluedorn, A.C. (1982) "A unified model of turnover from organization." *Human Relations*, 35(2): 135-153.
- Cascio, W.F. (1991). "Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in Organisations." 3rd ed. Boston, Mass.: Kent.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)". Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.F. (1986) "Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research". *Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- CAWMSET. (2000) "Land of Plenty: Diversity as America's Competitive Edge in Science, Engineering and Technology." Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Woman and Minorities in Science, Engineering and Technology Development.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, 45(3): 305-317.

- Elaine, M. (1997). " **Job tenure shift for men and women.** " *HR Magazine*, 42(50):20.
- Fisher, D., & Gitelson, R. (1983). " **A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,** " *Journal of Applied Psychology*, 68 (May), 320-333.
- Gerhart, B. (1990). " **Voluntary turnover and alternative job opportunities.** " *Journal of Applied Psychology*, 75(5):467-476.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). " **The development of the Job Diagnostic Survey.** " *Journal of Applied Psychology*, 60:159-170.
- 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.
- Hom, P.W., & Griffeth, R. (1995). " **Employee Turnover.** " Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.
- ITTA. (2000). " **Building the 21 st Century Information Technology Workforce: Underrepresented Groups in the Information Technology Workforce (Task Force Report):** Information Technology Association of America.
- Jackson, S.E., & Randal, S.S. (1985). " **A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings,** " *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (August), 16-78.
- Leventhal, G.S. (1980). " **what should be done with equity theory ?** " In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds) *.Social exchange : Advances in theory and research .* (pp.27-55) .New York: plenum .
- Kim, S.W., & Price, J.L., & Mueller, C.W., & Watson, T.W. (1996). " **The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital.** " *Human Relations*, 49(7):947-976.
- Koh, H.C., & Goh, C.T. (1995). " **An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study.** " *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1).
- Kristof, A. (1996). " **Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications.** " *Personnel Psychology* 49: 1-49.

-
- Lucas, M.D., Atwood, J.R., & Hagaman, R. (1993). " **Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses**". *Nursing Research*, 42, 29-35.
 - 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.
 - Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). " **Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research**". *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
 - Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1993). " **Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization**". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
 - Miller, J.G., & Wheeler, K.G. (1992). " **Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization**". *Journal of Organizational Behavior*, 13: 465-478.
 - Mitchell, D., & Braddock, D. (1994). " **Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States**". II: Turnover. *Mental retardation*, 32(1), 34-42.
 - Mobley, W.H., & Griffeth, R.W., & Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). " **Review and conceptual analysis of the employee turnover process**". *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.
 - Mobley, W.H. (1982). " **Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading**". MA., Addison-Wesley.
 - Moorman, R.H. (1991). " **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?**" *Journal of Applied psychology*. 76: 845-855 .
 - O'Reilly, C., & Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). " **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**". *Academy of Management Journal* 34: 487-516.
 - Orpen, C. (1979). " **The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance**". *Human Relations*, 32, 189-217.
 - Parasuraman, S. (1989). " **Nursing turnover: An integrated model**". *Research in Nursing and Health*, 12, 267-277.

- Porter, L.W., & Steers, R.M., & Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). **"Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians."** *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). **"Absenteeism and turnover among hospital employees"**. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981). **"A causal model of turnover for nurses"**. *Academy of Management Journal*, 24: 543-565.
- Roseman, E. (1981). **"Managing Employee Turnover: A Positive Approach"**. New York, Amacom.
- Razza, N. (1993). **"Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation."** *Mental Retardation*, 31(5), 284-291.
- Sager, J.K. (1994). **"A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress"**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Winter), 74-85.
- Summers, t.p., & Hendrix, W.H. (1991). **"Modelling the role of pay equity perceptions: A field study."** *Journal of Occupational Psychology*, 64: 145-157.
- Terez T. (2000). **"22 Keys creating a meaningful workplace."** *workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio*.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). **"Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings"**. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Verquer M.L., & Beehr, T.A., & Wagner, S. (2003). **"A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes."** *Journal of Vocational Behavior* 63: 473-489.
- Wai, C.T., & Robinson, C.D. (1998). **"Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities"**. *Health Care Management Review*, 23(4): 21-42.
- Westerman, J. (1997). **"An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior."** (Doctoral Dissertation, University of Colorado.) *Dissertation Abstracts* 58 (3-A), 0989.
- Wong, C.S., & Chun, H., & Law, K.S. (1996). **"Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover"**. *Academy of Management*

Best Papers Proceedings 1995, 342-346, Vancouver, British Columbia Canada.

- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1993). " **Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job change**". *Human Relations*, 46(8):487-1006.
- Weil, P.A., & Kimball, P.A. (1995). " **A model of voluntary turnover among hospital CEOs**". " *Hospital and Health Service Administrative*, 40(3):362-385.

