

نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پیشگیری از ترک خدمت کارکنان

آر. پال. تامپلنسون^(۱)
نویسنده: و
میشل جانکینز^(۲)

برگردان: محمدرضا زالی

تحقیقات نشان می‌دهد که در سالهای اخیر مسئله ترک خدمت با شدت بیشتری مدنظر قرار گرفته است. مطالعات اولیه تقریباً در زمینه محدودی انجام گرفته و بررسیها محدود به یک عامل پیش‌بینی‌کننده خاص بوده است. نتایج عمده‌ای که به وسیله این تحقیقات ارایه شد مبین وجود یک رابطه معکوس بین رضایت شغلی و ترک خدمت بود. این رابطه، مخصوصاً هنگامی که رضایت خاطر صرفاً در رابطه با شغل مطرح بود، مشاهده می‌شد. مطالعات بعدی نشان دادند که فقط یک رابطه جزئی بین رضایت و ترک خدمت وجود دارد، لذا برای ارایه رابطه قوی‌تر نیاز به جنبه‌هایی از تمایلات رفتاری است.^(۳)

به طور کلی، تعهد سازمانی که به عنوان تعیین هویت با یک سازمان خاص تعریف می‌شود، و نیز نیت رفتاری استعفا دادن، به عنوان دو برساخته^(۴) میانجی که منجر به ترک خدمت می‌شوند، شناخته شده‌اند. در کل، تعهد سازمانی به طور تجربی به عنوان یک عامل مهم پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت شناسایی شده است^(۵). در واقع متغیر تعهد سازمانی، بهتر از رضایت شغلی تمایز میان ماندگاران و ترک خدمت‌کنندگان را نشان می‌دهد. به هر حال نیت رفتاری، در مقایسه با تعهد یا رضایت شغلی، عامل پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای ترک خدمت واقعی شناخته شده است. هر واضح است که رضایت شغلی و تعهد سازمانی برساخته‌های مرتبط، اما متمایزی هستند.

ویلیامز و هذر^(۶) خاطر نشان ساخته‌اند که بین رضایت شغلی و تعهد رابطه علی حاکم است. آنها نه تنها بوجود حمایت و پشتیبانی از این رابطه، بلکه به رابطه بین مشخصات فردی و سازمانی و

1 - R.paul Thomlinson

2- Michael Jenkins

3 - (e.g. Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978)

۴- برساخته Construct: یک نوع مفهوم Concept است. با این تفاوت که آن یک معنی اضافی باخورد حمل می‌کند. به عبارت دیگر برساخته، مفهومی است که به طور آگاهانه توسط دانشمندان ابداع یا پذیرفته شده تا هدف خاص وی را بیان کند. برای مثال، تعهد عاطفی یک برساخته است (م).

5 - Blau & Boal, 1987

6 - Williams & Hazer, 1986

رضایت شغلی، و همچنین به رابطه بین تعهد و تمایل به ترک خدمت پی بردند. تعهد، نه تنها تأثیر مهمی بر تمایل به ترک خدمت داشته، بلکه متغیرهای فردی و سازمانی نیز به طور غیرمستقیم این رابطه را تنها از طریق رضایت «شغلی»، تحت تأثیر قرار می دهند. در سالهای اخیر، لی، اشفورد، والش و مودی^(۷) نشان دادند، گرایش تعهد که مرکب از تجربیات و ویژگیهای شخصی خاصی است، به طور مستقیم پیش بینی کننده تعهد سازمانی بعدی می باشد. علاوه بر این، تحقیق مذکور نشان داد که تعهد سازمانی، عامل پیش بینی کننده ترک خدمت داوطلبانه طی یک دوره چهار ساله، بوده است.

همچنین اخیراً، ترتیب علی در رابطه رضایت / تعهد، به طور تجربی مورد توجه قرار گرفته است. وندنبرگ و لنس^(۸) فنون مدلسازی معادله ساختاری را در یک طرح [مطالعه] طولی^(۹) بکار بردند تا مشخص نمایند که در زنجیره علی ابتدا کدامیک از این برساخته ها ظاهر می گردند. نتایج این تحقیق از این فرضیه که تعهد سبب رضایت می شود، حمایت می کند. به عبارت روشنتر، تحقیق مذکور نشان می دهد که تعهد سازمانی و رضایت شغلی با هم ارتباط معنی داری دارند و لذا هر دو در زنجیره علی که منجر به ترک خدمت می شوند، تقریباً از موقعیت مهمی برخوردار هستند. به هر حال، بررسی گسترده مفاهیم و ابعاد مختلف تعهد سازمانی و اینکه چگونه ممکن است آنها انواع مختلف ترک خدمت را پیش بینی نمایند، مورد نیاز می باشد.

پژوهشگران، مزایای احتمالی بررسی مفاهیم مختلف تعهدکاری را به منظور کشف موضوعات معتبر متمایز و همگرا، نشان داده اند. «میر» و «الن»^(۱۰) تعهد سازمانی را به دو بخش مجزا تقسیم کرده اند، تعهد عاطفی: که به طور سنتی به عنوان گرایش احساسی یا عاطفی به سازمان تعریف شده است، و تعهد مستمر: تعهد به ادامه دادن یک خط معین عملی به دلیل درک هزینه های ترک آن (از قبیل از دست دادن مزایای جذب، یا ارشدیت، ناتوانی برای انتقال، آموزش تخصصی سازمان، و از هم پاشیدن زندگی خانوادگی و روابط شخصی). این تمیز ممکن است در بررسی چندین متغیر سازمانی مهم باشد. در پژوهشی پی بردند که تعهد عاطفی ارتباط مثبتی با عملکرد کاری دارد، در حالیکه بین تعهد مستمر و عملکرد یک رابطه منفی وجود داشت. به عبارت دیگر آن دسته از کارکنانی که هزینه های زیادی را در ترک سازمان متحمل می شدند، دارای عملکرد سطح پایینی بودند.

7 - Lee , Ashford , Walsh , Mowday , 1992

8 - Vandenberg & Lance , 1992

۹- طرح طولی (Longitudinal Design): مطالعات مبتنی بر اطلاعات بدست آمده در طول زمان را طرح طولی گویند. مانند مقایسه اطلاعات مربوط به گروه سنی ۱۹-۱۵ ساله در سال ۱۳۶۵ با گروه سنی ۲۹-۲۵ ساله در سال ۱۳۷۰.

برای مطالعه بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه نمایید: Therese L.Baker, Doing Social Research, (Singapore, -McGraw Hill bookCo., 1988) , p102

10 - Meyer and Allen , 1984

همچنین نظریه‌های جدیدی جهت گسترش دیدگاه سنتی ترک خدمت ارائه شده است. ابلسون^(۱۱) تقسیم‌بندی [ترک خدمت] داوطلبانه را در برابر ترک خدمت اجباری، براساس ابعاد قابلیت اجتناب (قابل اجتناب در برابر غیر قابل اجتناب) بسط داده، تمام چهار بخش (خانه) این تقسیم‌بندی را تبیین نمود. این تقسیم‌بندی، تلاشی جهت دستیابی به علت احتمالی ترک خدمت داوطلبانه کارکنان به دلایل مختلف بود. بنابراین، سئوالات مربوط به تمایل به ترک خدمت از پاسخگو می‌خواهد شرایط خاصی را در نظر بگیرد (برای اینکه به طور قابل اجتناب و به عنوان مسایل انتخاب شخصی تلقی گردد) که تحت آن شرایط ترک خدمت را عملی خواهد نمود. فقط جنبه‌ای از تمایلات که سازمان بر آنها کنترل دارد (ترک خدمت قابل اجتناب) مد نظر بوده است. ترک خدمت غیر قابل اجتناب (از قبیل انتقال، باز نشستگی) ممکن است به دلیل فقدان نسبی کنترل سازمانی، هدف نامطلوبی باشد.

ابلسون (۱۹۸۷) پی برد که ترک خدمت کنندگان قابل اجتناب نسبت به کسانی که در سازمان ماندگار بوده یا به دلایل غیر قابل اجتناب سازمان را ترک می‌کنند، از کمترین رضایت شغلی و تعهد برخوردار هستند. علاوه بر این، وی پیشنهاد کرد که به متغیرهای شناختی عقب نشینی روانی و عاطفی^(۱۲) (از قبیل فرایندهای ذهنی یا تمایلات) در تفکیک ترک خدمت کنندگان قابل اجتناب از ترک خدمت کنندگان غیر قابل اجتناب، توجه شود. سایر پژوهشگران (از قبیل دالتون، تودور، کراک هاردت ۱۹۸۲ و ویلیامز ۱۹۸۶) خاطر نشان ساخته اند که نیاز به تفکیک میان میزان فراوانی ترک خدمت و کارکرد ترک خدمت وجود دارد. این تفکیکها هر دو نشان می‌دهد که ترک خدمت ممکن است در برخی از شرایط زمانی برای سازمان مفید باشد علاوه بر این، حداقل مزایای آن، توانایی پیش بینی این است که چه کسی احتمالاً سازمان را ترک خواهد نمود.

فرضیه‌ها

تحقیق حاضر دیدگاههای بسط یافته تعهد و ترک خدمت را در بر دارد. به منظور تشریح روابط متمایزی که ممکن است در پیش بینی ترک خدمت مفید باشند، ابعاد تعهد مستمر و عاطفی مورد	بررسی قرار گرفتند. این تحقیق، فقط بر ترک خدمت داوطلبانه و قابل اجتناب تأکید دارد. از نظر سازگاری با تحقیقات گذشته، در مطالعه حاضر چنین فرض شده است که تعهد عاطفی،	با رضایت شغلی ارتباط مثبت و با تمایل به ترک خدمت ارتباط منفی دارد. به هر حال، کارکنانی که تعهد مستمر بالایی دارند شاید ناراضی باشند، اما غیرممکن است که بطور داوطلبانه سازمان را
---	---	--

11 - Abelson, 1987

12 - Affective and withdrawal cognition Variabes

شغلی که یک نقش ضعیفتری را ایفاء می‌نماید، باشد. لذا، براساس مجموع تحقیقات گذشته، فرضیه‌های ذیل مطرح گردید:	متفاوت باشد. براساس تحقیقات اولیه، انتظار می‌رود که تعهد عاطفی نسبتاً پایین، قویترین عامل پیش‌بینی‌کننده تمایل به ترک خدمت، همراه با رضایت	ترک کنند، لذا انتظار می‌رود ارتباط بین تعهد مستمر، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت درخصوص آنها، با کارکنانی که دارای تعهد عاطفی هستند،
--	--	---

◀ فرضیه (۱) : تعهد عاطفی، رابطه منفی با تمایل به ترک خدمت داوطلبانه و قابل اجتناب

داشته و رابطه مثبت با رضایت شغلی دارد.

◀ فرضیه (۲) : تعهد مستمر با تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی رابطه منفی دارد.

◀ فرضیه (۳) : تعهد عاطفی و رضایت شغلی، عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده تمایل به ترک خدمت

می‌باشند، البته پس از کنترل متغیرهای سن، جنس و سابقه کاری در سازمان.

روش

مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان تحقیق از میان کارکنان قراردادی کارخانه دولتی fluid power واقع در جنوب ایالات متحده، که در آن حدود ۷۵۰ نفر کارمند در یک شیفت روزانه کار می‌کنند، انتخاب شدند، طی این شیفت کاری، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۸۳ عدد (۵۲٪) از آنها توسط کارکنان تکمیل گردید، میانگین سن مشارکت‌کنندگان

۴۱/۴۴ سال (انحراف معیار

$SD = ۱۵/۸۸$)، همچنین میانگین

سابقه کار در شرکت ۱۲/۵۱ سال

(انحراف معیار $SD = ۹/۴۷$) بود.

اندازه‌گیریها

رضایت شغلی : ۷۲ مورد

شاخص توصیفی شغل

[پرسشنامه استاندارد رضایت

شغلی (JDI) (۱۳)، ابعاد پنجگانه

رضایت شغلی را می‌سنجند،

رضایت از ۱. نوع کار،

۲. پرداخت حقوق و مزایا،

۳. فرصتهای ترفیع و ارتقا،

۴. سرپرستی و ۵. روابط با

همکاران. تحقیقات گذشته، به‌طور

قوی از اعتبار و روایی این

پرسشنامه حمایت می‌کند.

تعهد سازمانی

دو نوع مقیاس تعهد که توسط

«میرو» و «آلن» (۱۴) ارایه شده،

دراین تحقیق مورد استفاده

قرارگرفته است. برای هر

20 - Meyer, Allen 1984

22 - Demographic Variables

23 - Job descriptive index (JDI)

14 - (Meyer and Allen, 1984)

۸ عبارت پرسشنامه مقیاس تعهد عاطفی (ACS)^(۱۵) و مقیاس تعهد مستمر (CCS)^(۱۶) مقیاس هفت دامنه‌ای - نوع لیکرت که در دامنه «کاملاً مخالف» و «کاملاً موافق» قرار داشت. مورد استفاده قرار گرفت. مقیاس تعهد عاطفی شامل مواردی از جمله «من احساس تعلق قوی به سازمان ندارم» و «این سازمان توجه زیادی به نیازهای شخصی من می‌کند».

احساس می‌کنم که انتخابهای (شغلی) کمتری خواهم داشت». نویسندگان مقاله نشان داده‌اند که وجود همبستگی ۰/۰۱ - بین دو مقیاس بیانگر آن است که آنها پُرسشنامه‌های مستقلی هستند. اعتبار [ضریب آلفا] برای نمونه فعلی برابر ۰/۷۴ (در مورد مقیاس تعهد عاطفی) و ۰/۸۳ (در مورد مقیاس تعهد مستمر) برآورد گردید.

تمایل به ترک خدمت (۱۷)

مقیاس تعهد مستمر شامل مواردی از قبیل «دقیقاً در حال اتکا کردن به سازمانم، یک موضوع حیاتی بوده و به همان میزان مطلوب است» و «اگر تصمیم به ترک این سازمان بگیرم، در این صورت

برای اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت، دو سؤال در نظر گرفته شد. در سؤال اول پرسیده شد، احتمال اینکه، شما به‌طور داوطلبانه این سازمان (برای

هستید» به هر مورد، در مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت، در دامنه ۱ (احتمالاً نه چندان فعال) تا ۷ (احتمالاً خیلی فعال) پاسخ داده می‌شد. (ضریب آلفا - میزان اعتبار این مقیاس - برابر ۰/۷۷ بود).

رقاب علم‌انسانی

رویه (۱۸)

پرسشنامه‌های تحقیق توسط پژوهشگر و معاون پرسنلی در هنگامیکه همه جمع بودند توزیع گردید و از کارکنان درخواست گردید که در اولین فرصت پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و سپس در طی روز آنها را به پژوهشگران برگردانند. پرسشنامه‌های تکمیل شده مطابق روش مربوط به مقیاسهای مورد استفاده، رتبه‌بندی شدند.

کارکنان درخواست گردید که در اولین فرصت پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و سپس در طی روز آنها را به پژوهشگران برگردانند.

15 - Affective Commitment Scale (ACS)

16 - Continuance Commitment Scale (CCS)

17 - Withdrawal Intentions

18 - Procedure

نتایج

تحلیل همبستگی (۱۹)

به منظور بررسی استقلال برساخته (متغیر)های تعهد، همبستگی مقیاس تعهد عاطفی و مقیاس تعهد مستمر محاسبه گردید. نتایج بدست آمده با یافته‌های میر و آلن (۲۰) که در آن، دو مقیاس با هم همبستگی نداشتند، ($r = 0/03$) سازگاری دارد. علاوه بر این تحلیلها نشان می‌دهد که همبستگیهای معنی داری بین

هریک از مقیاسهای فرعی شاخص توصیفی شغل (JDI) و هردو معیار تعهد وجود دارد. خصوصاً، بین مقیاس تعهد عاطفی و هر یک از معیارهای فرعی شاخص توصیفی شغل (JDI) همبستگی مثبتی در سطح معنی دار آزمون مشاهده شد. درحالیکه مقایسه مقیاسهای فرعی شاخص توصیفی شغل و مقیاس تعهد مستمر، همبستگیهای منفی را نشان می‌داد، اما درکل از

مقایسه‌های مقیاس تعهد عاطفی و شاخص توصیفی شغل اهمیت کمتری دارد، یکسان بودن الگوی روابط، بیانگر وجود همبستگی بین امتیاز کلی شاخص توصیفی شغل و مقیاسهای تعهد می‌باشد. بررسی تمایل به ترک خدمت، تفاوت‌های مشابه مربوط به تعهد را نشان می‌داد. همچنانکه مورد انتظار بود، همبستگی معکوسی بین امتیاز مقیاس تعهد عاطفی و معیار تمایل به ترک خدمت مشاهده شد.

رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی (۲۱)

برای تشریح تمایل به ترک خدمت از رگرسیون چندگانه استفاده شد. در مرحله اول، متغیرهای جمعیت شناختی (۲۲) جهت محاسبه واریانس ترک خدمت در ارتباط با سن، جنس و سابقه کاری مدنظر قرار گرفت.

علیرغم اینکه سن مقدار قابل توجهی از واریانس (ترک خدمت) را تبیین می‌نمود، اما جنس و سابقه کاری از این ویژگی برخوردار نبودند. پس از کنترل متغیرهای جمعیت شناختی، تعهد عاطفی

(در مرحله دوم) رضایت شغلی (در مرحله سوم) هر کدام، بخش قابل توجهی از واریانس باقیمانده را تبیین می‌نمودند (جدول شماره ۱). آخرین متغیری که وارد معادله شد، تعهد مستمر بود که بر قدرت پیش‌بینی کنندگی معادله کمک قابل توجهی نمود.

19 - Correlational Analysis

20 - Meyer , Allen 1984

22 - Demographic Variables

21 - Hierarchical Multiple Regression

جدول شماره ۱

تحلیل رگرسیون چندمغانه سلسله مراتبی سیار پیش‌بینی شونده تمایل به ترک خدمت داوطلبانه			
عامل پیش‌بینی‌کننده	میزان همبستگی R	R(۲)	سطح معنی‌دار P
۱- سن جنس سابقه کاری در سازمان	۰/۱۲	۰/۰۰	۰/۰۰۰۶
۲- تعهد عاطفی	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۰۰۰۲
۳- رضایت شغلی	۰/۲۹	۰/۰۹	۰/۰۰۰۱
۴- تعهد مستمر	۰/۳۰	۰/۰۱	۰/۰۸

بحث (۲۳)

نسبی برای فرضیه دوم آرایه می‌نماید. این نتیجه‌گیری، چندان تعجب‌آور نیست، برای اینکه تعهد مستمر مبتنی بر ادراک راهکارهای محدود و فداکاری شخصی شدید^(۲۴) در ارتباط با ترک سازمان می‌باشد که چنین امری ممکن است در طی دوران رکود اقتصادی مشاهده گردد. به عبارت دیگر، ممکن است کارکنان احساس کنند که در سازمان به تله افتاده‌اند. بنابراین چنین بنظر می‌رسد که تمایل به ترک خدمت، ممکن است

مطابق نظریه سنتی، تعهد سازمانی یک واکنش عاطفی است که بیانگر احساس مثبت کارکنان نسبت به سازمان می‌باشد. تعهد عاطفی در ارتباط با افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت شناخته شده است، لذا این امر یک پشتیبانی واقعی از فرضیه اول را فراهم می‌سازد. به هر حال، تعهد مستمر در ارتباط با کاهش رضایت شغلی بوده و رابطه منفی، بی‌اهمیت و ضعیفی با تمایل به ترک خدمت دارد، لذا این رابطه فقط حمایت

تحقیق حاضر به دنبال شناخت هرچه بیشتر علل ترک خدمت داوطلبانه کارکنان بود. هرچند کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، به آسانی به عنوان عوامل خستگی (روحی) تلقی می‌گردند، اما ماهیت این مفاهیم اغلب اغفال‌کننده، می‌باشد. تحقیق اخیر، نیاز به تفکیک تعهد سازمانی را حداقل در دو مفهوم متفاوت، مشخص می‌نماید. این دیدگاه‌های متفاوت تأثیر متغیرهای مهم سازمانی را به طرق گوناگون نشان می‌دهند.

به طور اثربخشتری به وسیله ترکیب کردن آن دسته از عملیات مدیریت که جهت افزایش تعهد عاطفی مؤثر واقع شده یا اثبات گردیده‌اند، کاهش یابد. این استراتژی بایستی صرفنظر از شرایط اقتصادی، مناسب باشد.

تعهد مستمر در مقایسه با تعهد عاطفی، تصویر مبهمی از ترک خدمت را ارایه می‌نماید. امتیاز سطح بالای تعهد مستمر افراد، بیانگر آن است که آنها به دلیل درک، هزینه‌های زیاد ترک کردن (سازمان)، یا به دلیل محدودیت انتخابهای شغلی، در سازمان مانده‌اند. به هر حال در رابطه با کسانی که تمایل به ترک خدمت دارند، باید گفت که گرچه آنها قصد ترک سازمان را عملی نکرده‌اند، اما در سازمان نیز نمی‌خواهند بمانند. بنابراین، ممکن است ترک خدمت داوطلبانه در میان آن دسته از کارکنانی که در شرایط اقتصادی پایین قرار دارند، وجود نداشته باشد، اما شاید در شرایط اقتصادی خوب، هنگامی که انتخابهای استخدامی پیشنهادی فراوان باشد، مطرح گردد.

هرچند تعهد عاطفی، همبستگی مثبتی را با هریک از جنبه‌های رضایت شغلی، نشان می‌داد، اما تعهد مستمر با جنبه‌های مذکور همبستگی منفی داشت. بنابراین گرچه تعهد مستمر ممکن است کارکنان را در سازمان نگه دارد، اما احتمالاً منجر به سطوح پایین رضایت شغلی می‌گردد که می‌تواند نتایج سازمانی منفی را در پی داشته باشد.

به طور کلی، هرچه کارکنان مستتر می‌شوند و سابقه کاری‌شان در سازمان افزایش می‌یابد، احتمال اینکه به طور داوطلبانه (سازمان را) ترک کنند، کاهش می‌یابد. لذا، این متغیرها (سن و سابقه کاری) پیش از بررسی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی تعهد و رضایت، کنترل شدند. تعهد عاطفی و همچنین رضایت شغلی با توجه به واریانس مربوط به این متغیرهای جمعیت شناختی، عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده تمایل به ترک خدمت می‌باشند، بنابراین از فرضیه سوم حمایت می‌نمایند.

این یافته‌ها، رهنمودهای روشنی را برای رهبری سازمان ارایه می‌نمایند. نیاز رهبران به کسب تعهد عاطفی کسانی که رویه‌ها و اهداف جدید را اجرا می‌کنند، مورد تأکید نتایج این تحقیق می‌باشد. هرچند نیاز به تعهد، اساساً در طی دوران تغییر و تحول اهمیت پیدا می‌کند، اما اغلب در دوره‌های ثبات به فراموشی سپرده می‌شود. این نتایج توصیه می‌کنند که در دوران ثبات، نظارت دقیق بر سطح تعهد عاطفی کارکنان ضروری است، زیرا تغییرات جزئی در سطوح تعهد عاطفی (در طی دوران تغییر) نقشی در تضعیف اهداف سازمانی ایفا نمی‌کنند.

دو نوع برساخته تعهد در تشریح ترک خدمت داوطلبانه نقش مهمی دارند، تعهد عاطفی و تعهد مستمر، کارکنان شاید دارای هر دو نوع تعهد باشند، اما ممکن است در اظهار کردن (تعهد) تحت تأثیر یکی از آن دو نوع قرار گیرند. رهنمودهای تحقیق حاضر این است که توجه به انواع تعهد ممکن است در به حداکثر رساندن رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت داوطلبانه و قابل اجتناب مفید باشد.

منبع:

Management Research News
VOL. 15, NO. 10, 1992