

## بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)

قاسم امیری<sup>۱\*</sup>، سیدمجتبی محمودزاده<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۰)

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در بخش دولتی است. در این تحقیق عواملی مانند ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی به عنوان عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت انتخاب شدند. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شاغل در ستاد مرکزی وزارت راه و شهرسازی است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. برای سنجش عوامل پرسشنامه استاندارد لاکی فرس به‌کار گرفته شد. به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش، آزمون کلموگروف - اسمیرنوف اجرا شد و به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید فرضیه‌های تحقیق است. به عبارت دیگر، نتایج تحقیق نشان می‌دهد، بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و عامل احساس و عواطف در شغل بیشترین تأثیر، و هویت سازمانی و نگرش شغلی کمترین تأثیر را بر کاهش ترک خدمت کارکنان دارند.

### کلیدواژگان

احساس و عواطف، ترک خدمت، شرایط کاری، ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های شغل.

## مقدمه

بی‌شک، منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان است (Cho & Lewis, 2012)، زیرا، منابع انسانی در سازمان منابعی کمیاب و بی‌جان‌شین‌اند (نظریه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup>) و با دانش، مهارت و توانایی‌های که با خود به سازمان می‌آورند (نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی<sup>۲</sup>) برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (مشولم و بامبرگر<sup>۳</sup>، ۱۳۸۹). بنابراین، مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی ایجاد رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته، و حفظ و نگهداشت منابع انسانی اصلی در سازمان است (کاپلی<sup>۴</sup>، ۱۳۷۹، ص ۴۴؛ افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰)، که به عنوان راهبردی رقابتی قوی محسوب می‌شود (معینی بادی، ۱۳۷۹). اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد، زمینه ترک کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات فراهم می‌شود (Simon et al., 2010).

## بیان مسئله

شرایط بد سازمانی و شغلی در سازمان‌های دولتی، سبب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی (Novak & Hammer, 2009, pp.9-10)، و در نهایت باعث ترک خدمت، یا کم‌کاری کارکنان در سازمان می‌شود، و بی‌شک باعث هدردادن هزینه‌های مرتبط با گزینش، استخدام و آموزش (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱؛ Dalton, 1982, pp.117-123)، و تهدیدی برای کیفیت کالا و خدمات می‌شود (Simon et al., 2010).

هزینه مالی ترک خدمت حداقل حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنان (Griffeth, 2001; Dalton, 1979, pp.225-235) برآورد شده است. همچنین، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت شامل کاهش وجدان کاری و اخلاق، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده،

- 
1. Resource – based Theory
  2. Human Capital Theory
  3. Bamberger & Mesoulam
  4. Cappelli

هزینه یادگیری، و ازدست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی است (Dess & Shaw, 2001, pp.446-456). و باعث انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و ازدست دادن مزیت رقابتی سازمان می‌شود (Clebbeek & Bax, 2004).

با توجه به اینکه وزارت راه و شهرسازی به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی با رسالت ساخت زیربنای فنی کشور و فعالیت مؤثر در حوزه راه و ترابری، و مسکن و شهرسازی، نقشی مهم در تحقق برنامه‌های راهبردی و توسعه پایدار اقتصادی کشور دارد، نیازمند حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و با قابلیت‌های ویژه است که ضمن حفظ انگیزه در کارکنان، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، و استعداد و خلاقیت آن‌ها را در راستای تحقق سیاست‌های اجرایی چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و قوانین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور به کار گیرد. نگارنده با نظرسنجی از کارکنان وزارت راه و شهرسازی به این نتیجه رسید که حدود ۳۲ درصد از کارکنان تمایل به ترک شغل خود را دارند. همچنین، مشخص شد بیش از ۳۰ درصد از کارکنان در جست‌وجوی شغل جدید در خارج از سازمانند و اینکه افراد با تحصیلات فوق‌لیسانس نسبت به افراد با تحصیلات فوق‌دیپلم و دیپلم برای ترک شغل خود و جست‌وجوی شغل جدید تمایل بیشتری دارند. این واقعیت حاکی از شرایط نامناسب سازمانی و شغلی برای نگهداشت کارکنان است، بر این اساس، در این تحقیق سعی می‌شود عوامل مؤثر بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان در وزارت راه و شهرسازی بررسی شود.

### مرور مبانی نظری تحقیق

ترک خدمت تعریف‌های زیادی دارد، ولی به‌طور کلی، ترک خدمت، تمایل آگاهانه و برنامه‌ریزی شده (Iambert et al., 2010) جست‌وجوی فرصت‌ها و گزینه‌های شغلی در سازمان دیگر (Chawla & Guda, 2010; Udehukwu & Mujtaba, 2007; Ucho et al., 2012) تعریف می‌شود. عوامل فردی (مانند رابطه منفی سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک خدمت)، درون‌سازمانی (مانند شرایط شغلی) و برون‌سازمانی (مانند شرایط اقتصادی)، تعیین‌کننده‌های ترک خدمت فردی کارکنان محسوب می‌شوند (Gnanakkan, 2010, p.40; Ghapanchi & Aurum, )

(2010). تحقیقات نشان داده است سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد، یعنی با افزایش سطح تحصیلات تمایل به ترک خدمت افزایش می‌یابد (Cotton & Tuttle, 1991; Berg, 1986). وای و رایبسون (۱۹۹۸) و پرایس و مولر (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند که کارکنان غیرمدیریتی به ترک شغل و سازمان خود تمایل بیشتری دارند. همچنین، تحقیقات نشان داده است بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمان‌هایی است که میزان حقوق پایه آن‌ها در مقایسه با شغل‌های مشابه در سازمان‌های دیگر پایین است، یا سرپرستانی تازه‌کار و ناآشنا با محیط کاری دارند (Larson & Lakin, 1999). همچنین، کاهش تعهد سازمانی (شامل تعهدهای هنجاری، عاطفی و مستمر) کارکنان (Meyer & Allen, 1993)، می‌تواند موجب تمایل به ترک شغل کارکنان شود (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰؛ میرکمالی و غلامزاده، ۱۳۹۱، Kim et al., 1993; Tett & Meyer, 1993; Chen & Francesco, 2000; 1996; Ben-Baker et al., 1994; Arnold & Feldman, 1982; همچنین، محققان خشنودی شغلی را بر کاهش ترک خدمت مؤثر می‌دانند (Cotton & Tuttle, 1977; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price, 1977). زیرا ناخشنودی شغلی می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود و کارکنان را به ترک شغل وادار کند (Razza, 1993). در این تحقیق عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت از نظر لاکي فرس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) که شامل ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی است، بررسی شده است.

**ویژگی‌های شغل:** برنز و لارنس ویژگی‌های شغلی را در شش ویژگی تنوع، استقلال، ارتباطات اجتماعی مورد نیاز، فرصت‌های موجود برای ارتباطات اجتماعی، دانش و مهارت، و مسئولیت تعریف کرده‌اند (Moorhead & Griffin, 2002). همچنین، ویژگی‌های شغلی در برگیرنده مفهوم‌هایی مانند تنوع مهارت‌ها، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال عمل، بازخورد شغل است (راد، ۱۳۷۸)، عنصرهای شناختی شغل مانند ارتباطات شغلی، پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری

---

1. Lucy Firth

شغلی، حجم وظیفه‌ای زیاد یا کم شغل که ممکن است کمی یا کیفی باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۷، 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). تحقیقات نشان داده است چالشی بودن کار، مشاغل متنوع و چالش‌انگیز باعث افزایش انگیزش کارکنان و کاهش تمایل به ترک شغل می‌شود (Larson & Lakin, 1999; Orpen, 1979). بنابراین، می‌توان فرضیه اول تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

**فرضیه اول:** ویژگی‌های شغل با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

**ویژگی‌های سرپرست:** نوع سبک سرپرستی در ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان مؤثر است. رهبران کارمندگرا که روابطی سازنده با زیردستان دارند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند (قاسمی، ۱۳۸۸، ص ۴۵۶-۴۵۵)، باعث افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شوند. نتایج تحقیق جوریس (۲۰۰۷) نشان داد رضایت از سرپرست موجب بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی می‌شود (Goris, 2007, pp.737-752). با مهارت‌های مدیریتی جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی و تعامل با کارکنان، تأخیر کار از میان می‌رود، و سوء تفاهم‌ها، ابهام‌ها و موانع حداقل می‌شود (حقیقی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۵). همچنین، اعتماد کارکنان به سرپرست، با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد (Costigan et al., 2011, pp.74-83). بنابراین، نوع رفتار سرپرستان تعیین می‌کند کارکنان در سازمان بمانند، یا آن را ترک کنند (Atwater & Carmeli, 2009). بنابراین، می‌توان فرضیه دوم تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

**فرضیه دوم:** ویژگی‌های سرپرست با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

**هویت سازمانی:** هویت سازمانی نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند. مدیران به منظور جذب و نگهداری استعدادها می‌توانند سازوکارهای نمادین را جهت ایجاد و تقویت هویت سازمانی به کار گیرند (رحمان سرشت و فرهادی‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۹-۱۲). کارکنانی که هویت‌شان را با سازمانشان تعریف می‌کنند تعهد بالاتری نسبت به سازمان دارند (MacIntosh & Doherty, 2010) و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خود دارند (De moura et al., 2009).

p.542). بنابراین، کسب هویت سازمانی باعث ارتقای حس تعلق و تعهد به سازمان، ایجاد محیط کاری دوستانه، ارتقای حس نوع دوستی با اعضای دیگر و مشتریان، و در نهایت، حفظ کارکنان می شود (MacIntosh & Doherty, 2010). بنابراین، می توان فرضیه سوم تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

**فرضیه سوم:** هویت سازمانی با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

**احساس و عواطف در شغل:** عواطف و احساس به وسیله حالت های کنترل نشدنی وابسته و شدید (مانند فشار روانی یا استرس و هیجانات، رفتارهای انگیزشی و جز آن) که رفتار ما را تحت تأثیر قرار می دهد، مشخص می شود (Houston et al., 1979)؛ احساس عاطفی، تجربه ای پیچیده است که شامل برانگیختگی روانی و تغییرات فیزیولوژیکی است و آشکارا در الگوهای رفتاری خاصی نمایان می شود (Kleinginnas, 1981, p.362). لینی (۲۰۰۱) و سانتیاگو (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان دادند تجمع عوامل فشارآور، با افزایش سطح فشار، کارکنان را به ترک خدمت متمایل می کند و افراد در زمان تداوم عوامل فشارآور، به طور جدی تری به دنبال جایگزین های شغلی و ترک خدمت می روند. به طور کلی، عواطف و احساس مشخصه هایی از جمله خستگی شغلی، انگیزش، اعتماد به نفس، احساس مفید و باارزش بودن و استرس شغلی دارد که به افزایش انگیزش و کاهش ترک خدمت در کارکنان منجر می شود (Jakson, 1983, pp.3-19). بنابراین، می توان فرضیه چهارم تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

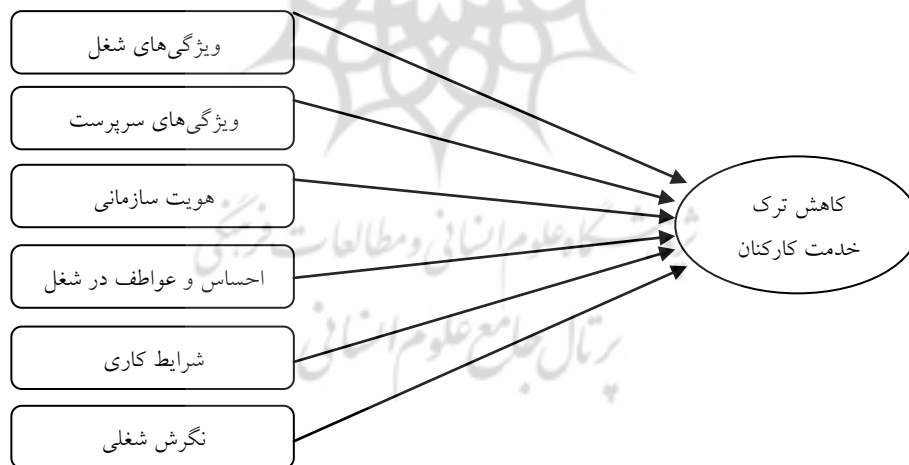
**فرضیه چهارم:** احساس و عواطف شغلی با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد.

**شرایط محیط کار:** با پیچیده تر شدن ساختار و عملکرد سازمان ها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره ور در سازمان ها ضروری است، زیرا خستگی ناشی از شرایط کاری و محیط به طور ذهنی یا فیزیکی می تواند به غیبت های مکرر و جابه جایی زیاد منجر شود (Jakson, 1983, p.3). بنابراین، در طراحی محیط کار باید به عوامل اجتماعی، روانی، فیزیکی، فیزیولوژیکی، سازمانی، فناورانه و مهندسی ارگونومیک توجه شود (چوبینه، ۱۳۷۸). بنابراین، می توان فرضیه پنجم را به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه پنجم: شرایط محیط کار با کاهش ترک خدمت رابطه مستقیم و معنادار دارد. 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، جابه‌جایی و ترک حرفه کمتر خواهند داشت (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴-۱۶۳). کارکنان با احساس و نگرش‌های مثبت شغلی (قاسمی، ۱۳۸۹، ص ۴۵۶-۴۵۵)، رضایت شغلی (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۲، ص ۱۲۳)، و پیوند روحی و روانی، و تعهد نسبت به شغل و سازمان (Mowday & Mcdade, 1979) دارند، کمتر غیبت می‌کنند و در شغل خویش رفتارهای فرانتقشی (رفتار شهروندی سازمانی) نشان می‌دهند و کمترین بی‌انضباطی شغلی (سعادت، ۱۳۹۱، ص ۳۰۶)، تعارض (Jakson, 1983, pp.4-5) و ترک خدمت را دارند. بنابراین، می‌توان فرضیه ششم تحقیق را به شرح زیر بیان کرد:

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

بنابراین، بر اساس مبانی نظری تحقیق مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

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

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستاد مرکزی وزارت راه و شهرسازی مشتمل بر ۹۰۰ نفر است. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه لازم ۱۸۰ نفر است و با توزیع ۲۱۰ پرسشنامه، در نهایت، ۱۹۰ پرسشنامه کامل تجزیه و تحلیل شد. از میان ۱۹۰ نفر، ۲۱ درصد (۴۰ نفر) مجرد، ۸۰ درصد (۱۵۰ نفر) متأهل بودند. ۲۶ درصد (۵۰ نفر)، ۲۶ تا ۳۵ سال، ۵۳ درصد (۱۰۰ نفر) ۳۶ تا ۴۵ سال، و ۲۱ درصد (۴۰ نفر) بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. ۲۵ درصد (۴۷ نفر)، مدرک کارشناسی ارشد، ۵۱ درصد (۹۶ نفر)، مدرک کارشناسی، ۱۰ درصد (۲۰ نفر)، مدرک فوق‌دیپلم، و ۱۴ درصد (۲۷ نفر) مدرک تحصیلی دیپلم داشتند. ۶۰ درصد (۱۱۳ نفر) مرد و ۴۰ درصد (۷۷ نفر) زن بودند. همچنین، یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد میانگین سنوات خدمت کارکنان ۱۵/۴۶ و انحراف استاندارد آن ۷/۲۶ سال است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ ویژگی‌های شغلی ۹۰ درصد، ویژگی‌های سرپرست ۸۸ درصد، هویت سازمانی ۹۰ درصد، احساس و عواطف در شغل، ۹۰ درصد، شرایط کاری، ۸۹ درصد و ترک خدمت ۹۰ درصد به دست آمد، که همگی بیشتر از ۷۰ درصد است و می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه پایا و قابل اعتماد است. همچنین، جهت آزمون روایی سؤال‌ها، اعتبار محتوا به کار گرفته شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه نظرهای متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره به کار گرفته شد که در این مرحله پرسشنامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرهای این متخصصان تأیید شد و بدین ترتیب، اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را می‌سنجد.



به منظور بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان پرسشنامه استاندارد لاکسی فرس (مقیمی، ۱۳۹۰، ص ۲۳۲) که مشتمل بر ۴۹ سؤال (ویژگی‌های شغل، شامل ۱۲ سؤال؛ ویژگی‌های سرپرست، شامل سه سؤال؛ هویت سازمانی، شامل هشت سؤال؛ احساس و عواطف در شغل، شامل هشت سؤال؛ شرایط کاری، شامل هشت سؤال؛ نگرش شغلی، شامل هشت سؤال، و ترک خدمت، شامل دو سؤال) به کار گرفته شده است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است که از عدد یک به معنای بسیار مخالفم تا عدد ۵ به معنای بسیار موافقم درجه‌بندی شده است.

به منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی وجود ارتباط بین متغیرهای آزمون همبستگی پیرسون، و برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، تحلیل رگرسیون اجرا شد. همچنین، به منظور تعیین اختلاف میانگین متغیر مورد نظر بین گروه‌ها از تحلیل واریانس یک‌طرفه و آزمون تعقیبی توکی<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

برای بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش آزمون کلموگروف - اسمیرنوف اجرا شد. نتایج (جدول ۱) نشان داد ضریب معناداری داده‌های همه متغیرهای پژوهش از سطح خطای مورد نظر (۵ درصد) بزرگتر است، لذا، داده‌های تحقیق از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

| ویژگی‌های شغل | ویژگی‌های سرپرست | ویژگی‌های هویت سازمانی | احساس و عواطف در شغل | شرایط کاری | نگرش شغلی | ترک خدمت |                           |
|---------------|------------------|------------------------|----------------------|------------|-----------|----------|---------------------------|
| ۱۹۰           | ۱۹۰              | ۱۹۰                    | ۱۹۰                  | ۱۹۰        | ۱۹۰       | ۱۹۰      | تعداد                     |
| ۰,۶۸          | ۰,۹۲             | ۰,۸۵                   | ۰,۷۲                 | ۰,۹۴       | ۰,۵۹      | ۰,۶۰     | آزمون کلموگروف - اسمیرنوف |
| ۰,۷۴          | ۰,۱۲             | ۰,۴۶                   | ۰,۶۷                 | ۰,۳۴       | ۰,۱۳      | ۰,۱۲     | سطح معناداری              |

1. Tukey's procedure

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و به منظور بررسی رابطه عوامل مختلف با ترک شغل در سازمان، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. نتایج این آزمون در سطح معناداری پنج درصد به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی ارتباط عوامل مختلف با ترک شغل در سازمان

| ویژگی‌های شغل | ویژگی‌های سرپرست | هویت سازمانی | احساس و عواطف در شغل | شرایط کاری | نگرش شغلی |
|---------------|------------------|--------------|----------------------|------------|-----------|
| ۰٫۳۹          | ۰٫۳۷             | ۰٫۳۳         | ۰٫۵۵                 | ۰٫۳۹       | ۰٫۳۳      |
| ضریب همبستگی  |                  |              |                      |            |           |

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار ( $P < ۰٫۰۵$ ) و اینکه عامل احساس و عواطف بیشترین تأثیر، و عامل هویت سازمانی و نگرش شغلی (رفتاری) کمترین تأثیر را بر کاهش 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 بر کاهش ترک شغل در سازمان به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون تأثیر عوامل مختلف بر کاهش ترک شغل کارکنان

| مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | آماره F | ضریب معناداری |
|---------------|------------|-----------------|---------|---------------|
| ۹۳٫۸۹۱        | ۶          | ۱۵٫۶۴۹          | ۱۴٫۵۹۳  | ۰٫۰۰۱         |
| ۱۶۱٫۹۲۷       | ۱۸۴        | ۱٫۰۷۲           | -       | -             |
| ۲۵۵٫۸۱۸       | ۱۹۰        | -               | -       | -             |
| کل            |            |                 |         |               |

جدول ۳ نشان می‌دهد آماره F مشاهده شده، در مقایسه با مقادیر بحرانی، معنادار است. بدین ترتیب، می‌توان از رابطه خطی بین متغیرها سخن گفت.

برای پیش‌بینی تغییر در متغیر وابسته، در صورت تغییر در متغیرهای مستقل باید روش تحلیل رگرسیون به کار گرفته شود (کلانتری، ۱۳۹۱). بنابراین، در آزمون فرضیه‌ها و بررسی میزان تغییرات و تأثیر ابعاد متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحلیل رگرسیون اجرا شده است. در ضرایب استاندارد نشده مقیاس متغیرها یکسان نیست، در صورتی که در ضرایب استاندارد شده مقیاس متغیرها یکسان شده است، بر اساس آن، می‌توان متغیرهای مستقل را به لحاظ تأثیرگذاری بر متغیر وابسته را مقایسه کرد و اهمیت نسبی متغیرهای مستقل در پیشگویی متغیر وابسته را به دست آورد. به این معنی، ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد که به ازای تغییر در یک واحد متغیر مستقل، متغیر وابسته چند واحد تغییر می‌کند (مؤمنی، ۱۳۸۵).

جدول ۴ ضریب همبستگی تأثیر عوامل مختلف بر ترک شغل کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضریب رگرسیونی متغیرهای مؤثر بر کاهش ترک شغل کارکنان

| متغیر            | ضریب رگرسیون استاندارد نشده | خطای انحراف استاندارد رگرسیون | ضریب رگرسیون استاندارد شده | آماره تی | معناداری |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------|----------|
| باقیمانده        | ۲٫۱۴                        | ۰٫۸۲                          | -                          | ۲٫۳۳     | ۰٫۰۲     |
| ویژگی‌های شغل    | ۰٫۱۹                        | ۰٫۱۶                          | ۰٫۱۰                       | ۱٫۱۷     | ۰٫۰۰۲    |
| ویژگی‌های سرپرست | ۰٫۲۰                        | ۰٫۱۱                          | ۰٫۱۴                       | ۱٫۸۱     | ۰٫۰۴     |
| هویت سازمانی     | ۰٫۱۱                        | ۰٫۱۷                          | ۰٫۰۵                       | ۰٫۶۸     | ۰٫۰۴۹    |
| احساس و عواطف    | ۰٫۵۳                        | ۰٫۱۵                          | ۰٫۳۴                       | ۳٫۵۰     | ۰٫۰۰۱    |
| شرایط کاری       | ۰٫۲۴                        | ۰٫۱۵                          | ۰٫۱۲                       | ۱٫۵۴     | ۰٫۰۱     |
| نگرش شغلی        | ۰٫۱۵                        | ۰٫۱۸                          | ۰٫۰۶                       | ۰٫۸۴     | ۰٫۰۴     |

$$R = 0.60, R^2 = 0.37, \text{ADJ } R^2 = 0.34, n = 190$$

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، ضریب همبستگی بین عوامل مختلف و کاهش ترک شغل ۰٫۶ است. از آنجا که سطح معناداری برای همه متغیرها کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت همه متغیرها با کاهش ترک خدمت کارکنان ارتباط معنادار دارند. همچنین، آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد ۳۴ 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. همان‌طور که بتای استاندارد شده نشان می‌دهد، متغیر احساس و عواطف در کاهش ترک خدمت کارکنان بیشترین تأثیر را دارد ( $P < 0.05$ ). به این معنی که با یک واحد افزایش در انحراف معیار عامل احساس و عواطف، ترک خدمت به اندازه ۳۴ واحد کاهش می‌یابد. همچنین، سعی شد نگرش پاسخ‌دهندگان نسبت به ترک خدمت و جست‌وجوی شغل جدید تبیین شود که نتایج آن در جدول‌های ۵ و ۶ بیان شده است:

جدول ۵. فراوانی و درصد پاسخ به تمایل به ترک شغل و جست‌وجوی شغل جدید

| متغیر             | خیلی زیاد    |              | زیاد         |              | متوسط        |              | کم           |              | خیلی کم      |      |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
|                   | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد | فراوانی درصد |      |
| تمایل به ترک شغل  | ۳۰           | ۱۵/۸         | ۳۰           | ۱۵/۸         | ۴۸           | ۲۵/۳         | ۳۳           | ۱۷/۱         | ۴۹           | ۲۵/۹ |
| جست‌وجوی شغل جدید | ۲۶           | ۱۳/۹         | ۳۰           | ۱۵/۸         | ۴۷           | ۲۴/۷         | ۲۹           | ۱۵/۲         | ۵۸           | ۳۰/۴ |

جدول ۵ نشان می‌دهد 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 جست‌وجوی شغل جدیدند.

جدول ۶ نتایج آزمون تحلیل واریانس به منظور بررسی تفاوت تمایل به ترک شغل و جست‌وجوی شغل جدید در میان افراد با تحصیلات مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۶. آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه برای تفاوت تمایل به ترک شغل و جست‌وجوی شغل جدید در میان افراد با تحصیلات مختلف

| متغیر             | F مقدار | معناداری |
|-------------------|---------|----------|
| تمایل به ترک شغل  | ۴/۲۱    | ۰/۰۰۷    |
| جست‌وجوی شغل جدید | ۴/۱۰    | ۰/۰۰۸    |

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد بین افراد با تحصیلات مختلف در میزان تمایل به ترک شغل و جست‌وجوی شغل جدید تفاوت معنادار وجود دارد. لذا برای بررسی دقیق‌تر تفاوت افراد با مدرک تحصیلی مختلف آزمون تعقیبی توکی اجرا شد و نتایج آن نشان داد افراد با تحصیلات فوق‌لیسانس نسبت به افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و فوق‌دیپلم تمایل بیشتری برای ترک شغل خود و جست‌وجوی شغل جدید را دارند.

## بحث و نتیجه

همان‌طور که بیان شد هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی است. در این تحقیق ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، شرایط کاری، احساس و عواطف در شغل، و نگرش به عنوان عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در نظر گرفته شد. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون در جدول ۴، ترکیب خطی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان از قبیل ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، شرایط کاری، احساس و عواطف در شغل، و نگرش با کاهش ترک خدمت کارکنان ۶۰ درصد است که نشان‌دهنده مشارکت هر یک از این عوامل در کاهش ترک خدمت کارکنان است. در ادامه، نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بررسی می‌شود:

**فرضیه اول:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۹ درصد)، بین ویژگی‌های شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، یعنی، هر چه شغل از لحاظ تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت وظیفه، آزادی عمل در کار و بازخور غنی‌تر باشد، رضایت شغلی و عملکرد متصدی آن افزایش، و جابه‌جایی و غیبت از کار کاهش می‌یابد. این نتیجه، با یافته‌های تحقیقات راد (۱۳۷۸)، گناناکان (۲۰۱۱)، قپانچی واروم (۲۰۱۰) و لارسن و لاکین (۱۹۹۹) همخوانی دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت هرچه شغل چالشی و از لحاظ محتوا غنی و متنوع باشد و به کارکنان استقلال عمل، فرصت توسعه و ارتقا، و یادگیری را بدهد، بر نگرش شغلی آن‌ها تأثیر مثبت بیشتری دارد، و تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد (Larson & Iakin, 1999).

**فرضیه دوم:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۷ درصد) بین ویژگی‌های سرپرست و کاهش ترک خدمت کارکنان، نتیجه می‌شود ویژگی‌های سرپرست با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد، که این یافته با نتایج تحقیق جوریس (۲۰۰۷)، کاسیتگان و همکاران (۲۰۱۱) و اتواتر و کارملی (۲۰۰۹) همخوانی دارد. بنابراین، هر چه سرپرست در سبک مدیریتی و رفتاری خویش، به جنبه‌های انسانی و اجتماعی توجه کند، بیشتر زمینه رضایت از سرپرست، افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان را فراهم

می‌کند (Goris, 2007)، این مهم خود، به کاهش ترک خدمت کارکنان منجر می‌شود (Hatton & Emerson, 1998).

**فرضیه سوم:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۳ درصد)، بین هویت سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های دی‌کنیک (۲۰۱۱)، آپکر و همکاران (۲۰۰۹)، کل و بروج (۲۰۰۶)، و دی‌مورا و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. پس، کارکنانی که با سازمانشان هویت‌یابی می‌کنند، تعهد عاطفی و هنجاری بالاتری به سازمان داشته، و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خود دارند (DeConinck, 2011). کارکنان با تعریف و شناسایی هویت خود بر اساس سازمان متبوع خویش، وفاداری و متعهد به سازمان می‌شوند و رفتار فرانتشی بروز می‌دهند و برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان خواهند آورد، به طوری که کل را می‌توان در جزء خلاصه کرد و سازمان دارای خاصیت هولوگرافیک می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۷).

**فرضیه چهارم:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۵۵ درصد)، نتیجه می‌شود بین احساس و عواطف شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های لینی (۲۰۰۱)، سانیاگو (۲۰۰۳) و الی ثارپ (۲۰۰۵) مطابقت دارد. همچنین، جدول ۴ نشان داد عامل احساس و عواطف (با ضریب بتای ۳۴ درصد) بیشترین تأثیر را در کاهش ترک خدمت کارکنان دارد، یعنی، با یک واحد تغییر در انحراف معیار عامل احساس و عواطف، کاهش ترک خدمت به اندازه ۳۴ واحد تغییر می‌کند، در حالی که در ساختار مکانیکی سازمان‌های دولتی به احساس و عواطف شغلی اهمیت داده نمی‌شود. احساس و عواطف در شغل، باعث کاهش تحلیل رفتگی<sup>۱</sup> شغلی، افزایش اعتماد به نفس، حس باارزش بودن، انگیزه، رضایت فردی و کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان می‌شود (Elithrap, 2005).

**فرضیه پنجم:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۹ درصد)، نتیجه می‌شود بین شرایط محیط کار و کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج تحقیق با

تحقیقات جکسون (۱۹۸۳) و چوبینه (۱۳۷۸) همخوانی دارد. یعنی محیط‌کاری 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 کارکنان می‌شود (چوبینه، ۱۳۷۸; Jakson, 1983).

**فرضیه ششم:** با توجه به میزان ضریب همبستگی پیرسون (۳۳ درصد)، نتیجه می‌شود بین نگرش شغلی و کاهش 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، جابه‌جایی و غیبت از کار می‌شود (Buka, 2005, p.95).

حال با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت راه و شهرسازی:

- با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی خود، آن‌ها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقه‌مند کنند، تا از توان فیزیکی و فکری کارکنان بهره ببرند و آن‌ها را نسبت به اهداف سازمانی راغب و متعهد کنند.
- زمینه مشارکت کارکنان را در تصمیم‌ها و امور سازمانی فراهم کنند. چون ایجاد فضا و فرهنگ مشارکتی در سازمان باعث بهبود ارتباطات سازمانی میان کارکنان و مدیران، اعتماد به نفس، احترام، خودشکوفایی و پذیرش از سوی دیگران یا همان احساس باارزش و مفید بودن (ظهوری و همکاران، ۱۳۸۷)، شکل‌گیری احساس و عواطف مثبت میان کارکنان (Lee et al., 2011, p.948)، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عجزین شدن با شغل و رضایت شغلی (Scott-Ladd et al., 2006, p.406; Wang et al., 2011, p.101) می‌شود.
- سبک‌های نوین مدیریتی، راهبردها و سازوکارهای اثربخش نظام نگهداشت کارکنان متخصص و نخبه را در سازمان پیاده و اجرا کنند.
- به سرمایه‌های انسانی، فکری و اجتماعی موجود اهمیت دهند. تسهیل‌کننده همکاری، ارتباطات و اعتماد متقابل در سازمان شوند، تا زمینه فرهنگ تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان فراهم شود و با خروج کارکنان، دانش آن‌ها در سازمان ماندگار شود.

- با بازطراحی و مهندسی مجدد مشاغل، اصلاح ساختار و فرهنگ سازمانی باعث کاهش بی‌اعتنایی نسبت به سازمان و پدیده سکوت سازمانی شوند. این مهم، زمینه‌ساز ایجاد فرهنگ خلاقانه و نوآورانه خواهد شد ( Kwantes & Boglarsky, 2007; Zhenget al., 2010).

از آنجا که در این تحقیق عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی بررسی شد، به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در زمینه آسیب‌شناسی نظام نگهداشت کارکنان متخصص در سازمان‌های دولتی ایران انجام دهند. همچنین، مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در بخش دولتی و خصوصی انجام گیرد و با پژوهش‌هایی کاربردی عوامل ایجاد فاصله میان تمایل به ترک خدمت و ترک عملی کارکنان در سازمان‌های دولتی بررسی و تبیین شود، که می‌تواند به مشکل و مسئله ترک خدمت کارکنان دانشگر کمک کند.



## منابع و مأخذ

۱. افخمی اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا (۱۳۹۰). «فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، صفحات ۲۴-۱.
۲. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران، نشر نی.
۳. ایرجی‌راد، ارسلان (۱۳۷۸). بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شغلی با رضایت شغلی کارکنان (وزارت جهاد سازندگی، دفتر مرکزی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن (۱۳۸۹). تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. تنعمی، محمدمهدی (۱۳۷۲). «تمایل به ترک خدمت و عمل به ترک خدمت». دانش مدیریت، دوره ۲۱، صفحات ۲۱-۵.
۶. جو هچ، ماری (۱۳۸۶). تئوری سازمان. ترجمه حسن دانایی‌فرد، چاپ چهارم، تهران، افکار.
۷. چوبینه، علیرضا (۱۳۷۸). «ارگونومی در مدیریت و طراحی سازمان». مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره‌های ۲۳ و ۲۴، صفحات ۱۹۴-۱۷۷.
۸. حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران، ترمه.
۹. رحمان‌سرشت، حسین؛ فرهادی‌نژاد، محسن (۱۳۸۹). «مروری بر رابطه میان هویت سازمانی و تعهد سازمانی». منابع انسانی، دوره دوم، شماره یازدهم، صفحات ۲۹-۱۲.
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران، سمت.
۱۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. تهران، سمت.
۱۲. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۷). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۳. شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۹۲). *راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی*. چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
۱۴. ظهوری، قاسم؛ رضایی، صادق؛ جرفی، سعید (۱۳۷۸). «بررسی اثرات تصمیم‌گیری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان، مطالعه موردی بانک کشاورزی». *دانش مدیریت*، دوره ۲۱، شماره ۸۰، صفحات ۷۶-۶۱.
۱۵. قاسمی، بهروز (۱۳۸۹). *مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سپاهان*.
۱۶. کاپللی، پیتر (۱۳۷۹). «رویکرد بازارگرا برای حفظ استعدادها». ترجمه لقمان رحمان‌پور و ناهید امراللهی، تدبیر، شماره ۱۰۷، صفحات ۴۸-۴۵.
۱۷. کلانتری، خلیل (۱۳۹۱). *پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی، تهران، فرهنگ صبا*.
۱۸. گرین، مورهد (۱۳۸۰). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، مروارید.
۱۹. مؤمنی، منصور (۱۳۸۷). *تحلیل آماری با استفاده از SPSS*، چاپ دوم، تهران، کتاب نو.
۲۰. مشبکی، علی‌اصغر (۱۳۸۷). *سیمای سازمان (نگاهی به اثر ارزشمند گرت مورگان)*. تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

21. Arnold, H. J.; Feldman, D. C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
22. Atwater, L.; Carmeli, A. (2009). "Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
23. 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.
24. 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.
25. Bluedorn, A. C. (1982). "A Unified Model of Turnover from Organization". *Human Relation*, 35(2), 135-153.
26. 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.

27. Chawla, V.; Guda, S. (2010). "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment: An Exploratory Study among Sales Professionals". *Journal of Human Values*, 157-167.
28. Chen, Z. X.; Francesco, A. M. (2000). "Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?". *Human Relations*, 53(6), 869-887.
29. Cho, Y. J.; Lewis, G. B. (2012). "Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees". *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4-23
30. Clebbeek, A. C.; Bax, E. H. (2004). "Is high employee real harmful? An empirical test using compact records". *Academy Journal of Management*, 47, 277-286.
31. 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.
32. 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.
33. Dalton, D. R.; Todor, W. D. (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". *Academy of Management Review*, 4, 225-235.
34. Dalton, D. R.; Todor, W. D.; Krackhardt, D. (1982). "Turnover overstated: A functional taxonomy". *Academy of Management Review*, 7, 117-123.
35. 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.
36. 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.
37. Dess, G. D.; Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
38. 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.
39. 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.
40. 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.
41. 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

42. Griffeth, R. W.; Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousands Oaks (CA), Sage.
43. 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
44. Houston, J.; Bee, H.; Hatfield, E.; Rimm, D. C. (1979). *Invitation to psychology*. New York, Academic press.
45. Jakson, E. S. (1983). "Participation in decision making as a strategy for reducing jobrelated strain". *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3-19.
46. Judge, T. A. (1993). "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover". *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395-401.
47. 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.
48. 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.
49. Kwantes, C. T.; Boglarsky, C. A. (2007). "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries". *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
50. Lambert, Eric. G.; Hogan, Nancy. L.; Jiang, Shanhe. (2010). "A preliminary examination of the relationship between organisational structure and emotional burnout among correctional staff". *THE Howard Journal*, 49 (2), 125-146.
51. 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.
52. Layne, C.M. (2001). *The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors*. Doctoral Dissertation in counselor Education. Virginia Polytechnic Institute and State University.
53. Lee, Y. K.; Kim, Y.; Son, M. H.; Lee, D. J. (2011). "Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? ". *International Journal of Hospitality Management*, 30, 942-952.
54. Lucy, F. (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?". *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
55. 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.
56. 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.
57. Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading*. MA, Addison- Wesley.
58. Morris, Charles. G. (1979). *Psychology: an introduction*. Englewood cliffs, New Jersey: prentice- all, (3rd Edition).

59. 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.
60. Novak, M. J.; Hammer, M. (2009), "Tacit Knowledge Transfer In a State Transportation Agency", *Ohio Transportation Engineering Conference*, October, 27 & 28, 2009, 1-33.
61. Orpen, C. (1979). "The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance". *Human Relations*, 32, 189-217.
62. Price, J. L.; Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
63. Razza, N. (1993). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation". *Mental Retardation*, 31(5), 284-291.
64. Robbins, S. (2008). *Essentials of organizational behavior*, 8th Edition, New York, Prentice Hall.
65. Saari, L. M.; Judge, T. A. (2004). "Employee attitude and job satisfaction". *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
66. 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.
67. Scott-Ladd, B.; Travaglione, A.; Marshall, V. (2006). "Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment, Leadership & Organization". *Development Journal*, 27(5), 399-414.
68. Simon, M, Muller, B. H.; Hasselhorn, H. M, (2009). "Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intentions". *Journal of Advanced nursing*, 66(3), 616-626.
69. 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.
70. Ucho, A.; Mkavga, M.; Onyishi, I, E. (2012). "Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(11) , 378-387.
71. Udehukwu, I. I.; Mujtaba, B. G. (2007). "Determining the Probability That an Employee Will Stay or Leave the Organization: A Mathematical and Theoretical Model for Organizations". *Human Resource Development Review*, 6(2), 164-184.
72. Wai, C. T.; Robinson, C. D. (1998). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". *Healthcare Management Review*, 23(4), 21-42.
73. Wang, H.; Tsui, A. S.; Xin, K. R. (2011). "CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes". *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
74. Zheng, W.; Baiyin, Y.; McLean, G. N. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.