



## تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی

محمدامین جمشیدیان<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب و نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می‌کند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی (انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، شرایط کاری و پاداش) از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در رزمه تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می‌باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. نتایج در خصوص فرضیه اول نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر منفی (۰/۳۷-) بر قصد ترک کارکنان دارد. همچنین انتخاب و استخدام (۰/۱۸-)، آموزش و توسعه (۰/۲۹-)، ارزیابی عملکرد (۰/۲۰-)، شرایط کاری (۰/۵۳-) و پاداش (۰/۳۸-) تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارند. نتایج در خصوص فرضیه دوم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۴۶) بر تعهد سازمانی دارد. نتایج در خصوص فرضیه سوم نشان داد تعهد سازمانی تأثیر منفی (۰/۴۳-) بر قصد ترک کارکنان دارد. نتایج در خصوص فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی (۰/۵۶-) دارد. با توجه به تأثیر منفی اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان، مدیران سازمان، با حمایت از کارکنان از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند آن‌ها را بیشتر به سازمان متعهد سازند که به نوبه خود قصد ترک کارکنان را کاهش می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی، قصد ترک کارکنان

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

اصل اساسی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> این است که کارکنان برای سازمان دارایی هستند و نه هزینه لذا منابع انسانی سازمان، با توجه به الزامات مربوط به تعاریف جدید جایگاه تازه‌ای در برنامه‌های مربوط به بهبود اقدامات و عملکردهای منابع انسانی در سازمان دست‌یافت. اکنون مسئولیت بخش منابع انسانی در چارت سازمانی بسیار گسترده‌تر و استراتژیک‌تر از زمان ظهور اولیه آن در سازمان‌ها است. در اوایل دغدغه‌های اصلی بخش منابع انسانی معطوف به استخدام، اخراج، اداره برنامه مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد و دستیابی به سود بود ولی هم‌اکنون با توجه به ظهور فناوری در امور مربوط به بررسی و گزینش کارمندان، آزمون‌ها و مصاحبه‌ها، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و پاداش دادن به کارمندان توجه ویژه‌ای را به امر انتخاب کارمند، آموزش و ارتقاء کارمندان معطوف کرده است. دید معمول سازمان‌ها به فعالیت‌های مربوط به جذب، نگهداری، آموزش و ارتقاء و درنهایت خاتمه دادن به خدمت کارکنان نشانگر همین مطلب است (مارویت و دیگران، ۲۰۰۹).

شرایط بد سازمانی و شغلی در سازمان‌های دولتی، سبب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی (نواک و هامر، ۲۰۰۹) و درنهایت باعث ترک خدمت، یا کم‌کاری کارکنان در سازمان می‌شود و بی‌شک باعث هدر دادن هزینه‌های مرتبط با گزینش، استخدام و آموزش و تهدیدی برای کیفیت کالا و خدمات می‌شود (سایمون و دیگران، ۲۰۰۹). هزینه مالی ترک خدمت حداقل حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنان برآورد شده است (گریفز، ۲۰۰۱؛ دالتون، ۱۹۹۷). همچنین، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت شامل کاهش وجدان کاری و اخلاق، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظ سازمانی است (دس و شاو، ۲۰۰۱) و باعث انتقال قابلیت‌ها به

شرکت‌های رقیب و از دست دادن مزیت رقابتی سازمان می‌شود (کلپیک و باکس، ۲۰۰۴).

تمایل به ترک خدمت<sup>۲</sup>، یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است و هزینه‌های سنگین مستقیم و غیرمستقیمی برای سازمان‌ها به دنبال دارد (لا مبرت و دیگران، ۲۰۱۰). هزینه‌های ترک خدمت برای سازمان از جهات مختلف وارد می‌شود. ترک خدمت بالا می‌تواند به‌طور منفی روی ظرفیت سازمان برای فراهم آوردن خروجی‌های باکیفیت اثر بگذارد. همچنین ترک خدمت

می‌تواند پیامدهای مهلکی در باب کارمند یابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات داشته باشد. آگاهی از این موضوع که چه عواملی باعث می‌شوند تا یک کارمند تصمیم به جدایی می‌گیرد، در توانایی سازمان برای حفظ کارمندان بسیار حیاتی است (ضیاءالدینی و رمضانی قوام آبادی، ۱۳۹۲).

یک از مهم‌ترین نگرش‌ها، تعهد سازمانی<sup>۳</sup> است زیرا تعهد سازمانی می‌تواند در تحقق اهداف سازمان، نقش اساسی ایفا کند. کارکنان متعهد، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، بیشتر می‌کوشند. توجه به تعهد سازمانی، از نفوذ و تأثیر آن بر میزان غیبت، ماندگاری، تعلق و وفاداری، بهره‌وری، پذیرش اهداف ارزش‌های سازمانی و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان ناشی می‌شود (صدیقی علیانی، ۱۳۹۵).

با توجه به اینکه اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی به‌عنوان 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 باقابلیت‌های ویژه است که ضمن حفظ انگیزه در کارکنان، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و استعداد و خلاقیت آن‌ها را در راستای تحقق سیاست‌های اجرایی چشم‌انداز بیست سال کشور و قوانین برنامه‌های پنج

### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان استفاده نموده‌اند و بسیاری از محققان هم‌اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی، اداره امور کارکنان در نوشته‌های خود نام می‌برند، برخی این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آن‌ها را بکار می‌گیرند (سید جوادین، ۱۳۹۳).

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نو و دیگران، ۲۰۰۰).

مدیریت منابع انسانی را می‌توان کلیه کارکردها و فعالیت‌هایی که در هرگونه شرایط سازمانی و محیطی به گونه‌ای که منابع انسانی را برای سازمان، فرد و محیط مفید نموده و با انطباق به قوانین اداره مؤثر فراهم سازد، تعریف نمود (رسولی، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۹۱).

مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متمایز به مدیریت استخدام است که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش راهبری نیروی کار توانمند با تعهد بالا و نیز استفاده از چیدمان یا یکپارچه‌ای از روش‌های فرهنگی، ساختاری و نیز روش‌های مدیریت کارکنان می‌باشد (استوری، ۲۰۰۱).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمند یابی، آموزش دادن

سال توسعه کشور به کار گیرد. در این راستا موضوع تعهد سازمانی نیز دارای اهمیت زیادی می‌باشد زیرا گاهی به علت وجود فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان درصدد برمی‌آیند تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگری باشند. به همین خاطر بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد.

بی‌شک، منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان است (چو و لویز، ۲۰۱۲)؛ زیرا منابع انسانی در سازمان منابعی کمیاب و بی‌جان‌شین‌اند (نظری مبتنی بر منابع و) با دانش، مهارت و توانایی‌های که با خود به سازمان می‌آورند (نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی) برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (بامبرگر و مشولم، 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 (کاپللی، ۱۳۷۹)؛ افخمی اردکانی و فرحی، (۱۳۹۰)، که به‌عنوان راهبردی رقابتی قوی، محسوب می‌شود (معینی بادی، ۱۳۷۹). اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد، زمین ترک کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات فراهم می‌شود (سایمون و دیگران، ۲۰۰۹). لذا موضوع ترک خدمت کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند.

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 مؤثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا به کار بگیرند (علیزاده، ۱۳۸۶). لذا در این پژوهش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان تأثیرگذار است؟

موجود سازمان ناشی می‌گردد (زمانی فر و احمدی آرم، ۱۳۸۹).

ترک خدمت در یک جمع‌بندی کلی، منعکس‌کننده‌ی علاقه‌ی کارکنان به جستجوی مشاغل جایگزین و ترک سازمان است (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷). تمایل به ترک خدمت میزان حرکت فرد به سمت خروج از محدوده‌ی عضویت یک سیستم اجتماعی که آغازگر آن خود فرد می‌باشد، تعریف می‌شود. برخلاف ترک شغل حقیقی، تمایل به ترک شغل، آشکار نیست. تمایلات، ابراز عقیده‌ای در مورد یک رفتار خاص مورد علاقه می‌باشند. تمایل به ترک شغل به صورت فکر کردن به احتمال ذهنی این مسئله تعریف می‌شود که فردی در طی دوره زمانی معینی شغل خود را تغییر خواهد داد و یکی از پیش‌نیازهای اصلی ترک شغل حقیقی می‌باشد. نتایج تحقیقات مختلف نشان‌دهنده‌ی شواهدی برای اهمیت فراوان تمایل به ترک شغل در بررسی رفتار ترک شغل فردی می‌باشند. تمایل به ترک شغل در فرد موجب توجه و ارزیابی گزینه‌های شغلی مختلف می‌شود (حسنی و جوات کردلر، ۱۳۹۱). تمایل به ترک خدمت ادراک فرد نسبت به ترک خدمت می‌باشد، اگرچه فرد در حال حاضر در موقعیت شغلی خود مانده باشد. میل به ترک خدمت مترادف ترک خدمت پیش‌بینی شده است که به معنی احتمال ترک موقعیت شغلی توسط فرد می‌باشد. تعریف ترک خدمت پیش‌بینی شده، درجه‌ای است که فرد فکر می‌کند یا عقیده دارد که موقعیت فعلی‌اش را داوطلبانه ترک خواهد کرد (حریری و دیگران، ۱۳۹۱).

#### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی از جمله موضوع‌های مهم در مباحث روانشناسی و سازمان است؛ زیرا شواهد نشان داده است که سطوح بالای تعهد سازمانی با عملکرد مطلوب کاری رابطه قوی دارد. از تعهد سازمانی تعاریف متعددی به عمل آمده است که از جمله عبارت‌اند از:

به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمند یابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان‌ها (دسلر، ۱۳۹۲).

در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیرسیستم جذب (انتخاب و استخدام)،<sup>۴</sup> بهسازی (آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد)<sup>۵</sup> و نگهداشت (شرایط کار و پاداش)<sup>۶</sup> در نظر گرفته شده است.

#### قصد ترک کارکنان

قصد ترک، اشاره به برآورد ذهنی یک فرد در مورد احتمال خروج از سازمان در آینده نزدیک است (مودی و دیگران، ۱۹۸۲). ترک خدمت معمولاً به تصمیم و یا اقدام فرد برای خروج از سازمان اطلاق می‌گردد، به عبارتی ترک خدمت تغییر در عضویت فرد در سازمان می‌باشد که طیف وسیعی را شامل می‌گردد. ولی مهم‌ترین وجه تمایز میان ترک خدمت اختیاری و ترک خدمت اجباری کارمند در سازمان است. ترک خدمت اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌گردد که نظارت بر آن در اختیار سازمان نیست، مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج، ادامه تحصیل؛ و ترک اختیاری خدمت به مواردی گفته می‌شود که نظارت بر آن می‌تواند در اختیار سازمان باشد و معمولاً علت آن از شرایط

سیستم‌های کنترل دقیق و پیچیده در سازمان خواهد بود. داشتن کارکنانی که ارزش‌ها و اهداف سازمان در آن‌ها درونی شده باشد و ارزش‌ها و اهداف را متعلق به خود بدانند این اطمینان را به وجود می‌آورد که افراد باطناً در جهت تأمین منافع سازمان عمل می‌نمایند (شائمی، برزکی و اصغری، ۱۳۸۹).

#### ابعاد تعهد سازمانی

مفهوم اولیه تعهد یک‌بعدی بوده و عنوان خطوط ثابتی از فعالیت‌ها به علت درک هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان تعریف شده است و یا به صورت عام‌تر همان دل‌بستگی هیجانی نسبت به سازمان می‌باشد. بدین منظور اگرچه چندین مدل از تعهد در سال ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ پیشنهاد شد. مدل چندبعدی نسبت به همه آن‌ها قابل قبول‌تر است (اله توکلی و همکاران، ۱۳۸۸). از بین مفهوم‌سازی‌های چندبعدی نیز مدل میر و آلن شهرت بیشتری به دست آورده است که به صورت زیر تعریف می‌شود:

#### تعهد عاطفی<sup>۷</sup>: تعهد عاطفی به معنای دل‌بستگی

هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی می‌مانند چون "می‌خواهند بمانند".

#### تعهد هنجاری<sup>۸</sup>: الزام و احساس تکلیف به باقی

ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره می‌کند. کارمندان در سازمان می‌مانند چون که "احساس می‌کنند که باید بمانند".

#### تعهد مستمر<sup>۹</sup>: دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از

ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می‌مانند چون که "نیاز دارند بمانند" (اله توکلی و همکاران، ۱۳۸۸).

تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند (رابینز، ۲۰۰۵).

به عنوان دل‌بستگی که بین افراد و سازمان‌ها وجود دارد و انعکاسی از میزان و درگیری روانی کارمندان در سازمان است (جرامیلو و دیگران، ۲۰۰۵).

تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) که در آن مشغول به کارند. به بیان دیگر، در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد یا از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (زکی، ۱۳۸۵).

تعهد سازمانی میزانی است که یک شخص عمیقاً با سازمان تعیین هویت می‌شود و احساس می‌کند جزئی از سازمان است (هورن، ۱۳۸۷).

تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۸۶).

به اعتقاد آلن و میر (۱۹۹۳) تعهد سازمانی یک ارتباط روانی بین کارمند و سازمان است که احتمال خروج داوطلبانه وی از سازمان را کاهش می‌دهد (شائمی، برزکی و همکاران، ۱۳۸۹).

در بسیاری موارد سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که فراتر از وظایف مقرر به نفع سازمان عمل نمایند. به ویژه در مشاغل حساس این مسئله اهمیت زیادی دارد. کوتاهی در ایجاد این وابستگی و پیوستگی در اعضای سازمان، مستلزم افزایش هزینه‌های لازم برای ایجاد

حمدی و نصرالدین (۲۰۰۶) در مطالعه خود دریافت که آموزش و توسعه بر روی قصد ترک کارکنان مؤثر است.

همچنین حمدی و نصرالدین (۲۰۰۶) دریافتند که ارزیابی عملکرد بر روی قصد ترک کارکنان مؤثر است. امیری و محمود زاده (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که بین شرایط کاری با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

گوچیت و چو (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر هشت اقدام مدیریت منابع انسانی (آموزش، ارزیابی عملکرد، کارمند یابی، پاداش، مزایا، شرایط کاری، فرصت‌های شغلی برابر و به اشتراک‌گذاری اطلاعات) بر قصد ترک کارکنان مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند شرایط کاری می‌تواند به‌عنوان یک عامل مؤثر بر کاهش قصد ترک کارکنان باشد.

اگر کارکنان از نحوه عملیات سازمان و ارتباط آن با سیاست‌های جبران خدمت راضی باشند، به سازمان متعهد خواهند گشت. لذا، یک سیستم پاداش سازمانی، تعهد کارکنان و حفظ آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هانگ و دیگران، ۲۰۱۲).

#### نقش میانجی تعهد سازمانی

گوچیت و چو (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

بر اساس مطالعه ادگار و گری (۲۰۰۵) استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، فرصت‌های شغلی برابر و شرایط کاری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارند.

چنگ (۲۰۰۵) دریافت که ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

لاندو و هم (۱۹۸۶) نشان دادند که کارکنانی که فرصت پیشرفت را در سازمان خود درک می‌کنند، به سازمان‌هایشان بیشتر متعهد بودند.

به‌طور خاص، تعهد عاطفی جزء تعهدات نگرشی است که نشان‌دهنده تمایل فرد برای عضویت در سازمان است که عمدتاً به دلیل وابستگی احساسی فرد به سازمان می‌باشد. اعتقاد بر این است که این نوع تعهد زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌ها و اهداف سازمان با ارزش‌های کارکنان هم‌راستا باشد (لیمپانتگال و دیگران، ۲۰۱۷). در مقابل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری است، که قصد رفتاری برای ماندن با سازمان است. تعهد مستمر در درجه اول بر اساس برآورد هزینه-منفعت بین فرد و سازمان است که نتیجه آن انتخاب فرد برای ادامه کار در سازمان است به‌این‌علت که مزایای انجام این کار بیشتر از هزینه‌ها است و یا هزینه‌های خروج از سازمان بیشتر از مزایای آن است (کوانتس، ۲۰۰۳). سرانجام، پایه و اساس تعهد هنجاری، اعتقاد کارمند به مسئولیت در قبال سازمان است؛ به‌این‌ترتیب، کارکنان "باید" به سازمان متعهد باشند که بازتاب احساس کارکنان از قاعده‌ای برای ادامه عضویتشان در سازمان است (کوانتس، ۲۰۰۳).

#### اقدامات مدیریت منابع انسانی و قصد ترک کارکنان

گوچیت و چو (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کاهش قصد ترک کارکنان مؤثر است.

مطالعات نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی ممکن است بر روی قصد ترک کارکنان تأثیر بگذارد، اما برخی محققان پیشنهاد کرده‌اند که این رابطه ممکن است مستقیم نباشد (میر و اسمیت، ۲۰۰۰؛ آگارولا، ۲۰۰۳).

مارتین (۲۰۱۱) مطرح می‌کند که پیش‌نگری‌های شغلی واقع‌گرایانه در مرحله جذب و استخدام به‌خصوص از جنبه صداقت و جلب اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بقای شغل استخدام‌شدگان را افزایش می‌دهد.

حمدی و نصرالدین (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند که تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در برابر قصد رفتار کارکنان، مستقیم نیست.

آگاروالا (۲۰۰۳) می‌گوید که شواهد تجربی درباره نقش میانجی تعهد کارکنان بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی هنوز پیش‌بینی نشده است. آرتور (۱۹۹۴) پیشنهاد کرد با افزایش تعهد، اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر بیشتری در کاهش قصد ترک کارکنان داشته است.

مدل مفهومی

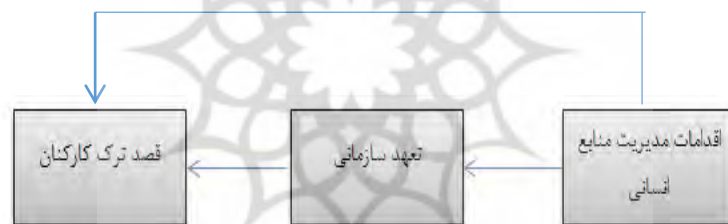
با بررسی ادبیات تحقیقاتی مرتبط با موضوع و با در نظر گرفتن نحوه ارتباط متغیرهای تحقیق مدل مفهومی<sup>۱</sup> به صورت شکل‌های شماره ۱ و ۲ طراحی گردیده است.

گوچیت و چو (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد.

تعدادی از مطالعات تأیید کرده‌اند تعهد سازمانی، تأثیر منفی بر قصد ترک خدمت کارکنان دارد (سنترو و مارتین، ۲۰۰۷؛ رایلی، ۲۰۰۶؛ لابات مدین و دیگران، ۲۰۰۷).

همچنین، نتایج برخی مطالعات فرا تحلیلی حاکی است تعهد کم با ترک خدمت و تعهد زیاد با ماندن در سازمان رابطه دارد (کوپر- حکیم و ویسوس ورن، ۲۰۰۵؛ میر و دیگران، ۲۰۰۲؛ کنتیزانو و دیگران، ۲۰۰۸).

گوچیت و چو (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی



شکل ۲: مدل مفهومی

منبع: گوچیت و چو، ۲۰۱۰

فرضیات

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در روزه تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می‌باشد. طبق آمار اداره امور کارکنان، این اداره کل دارای ۲۴۵ کارمند می‌باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{2600} \left( \frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 149.833 \approx 150$$

در فرمول کوکران معمولاً؛ حداکثر اشتباه مجاز (d) معادل ۰/۰۵، ضریب اطمینان ۰/۹۵،  $t = 1/96$  و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه N در نظر گرفته می‌شود. مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود، زیرا اگر  $P = 0/5$  باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند و این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. جهت سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه ال دامونه و همکاران (۲۰۱۷) و گوچیت و چو (۲۰۱۰)، جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه

۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۱-۱) استخدام و انتخاب بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۱-۲) آموزش و توسعه بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۱-۳) ارزیابی عملکرد بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۱-۴) شرایط کاری بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۱-۵) پاداش بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر مثبت دارد.

۳- تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

۴- اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد.

جدول ۱: تعداد سؤال‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ سؤال‌ها

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
استخدام و انتخاب	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۴	۰/۸۵۶
آموزش و توسعه	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۷	۰/۷۸۰
ارزیابی عملکرد	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۳	۰/۷۲۰
شرایط کاری	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۴	۰/۷۱۰
پاداش	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۳	۰/۷۷۰
تعهد سازمانی	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۵	۰/۸۳۰
قصد ترک کارکنان	پنج‌درجه‌ای لیکرت	۸	۰/۸۰۰



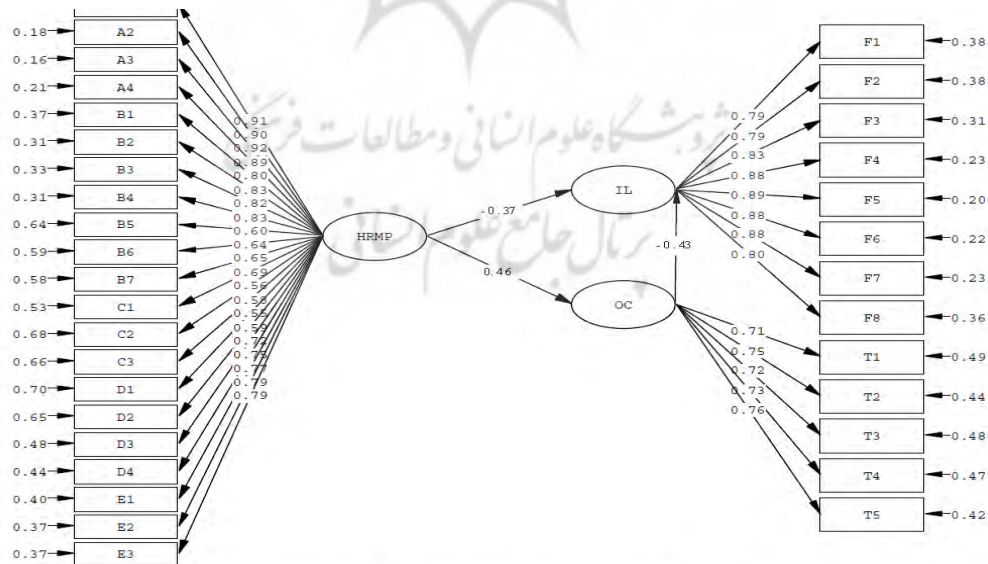
نامیده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموعه‌هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده‌شده نشانگر آن‌هاست. بدین ترتیب، این مدل شامل دو بخش: (۱) مدل اندازه‌گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آن‌ها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه‌هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه‌گیری می‌شوند، توصیف می‌شود (جمشیدیان، ۱۳۹۴).

اوعد و ایتی (۲۰۱۱) و جهت سنجش قصد ترک کارکنان از پرسشنامه گوجیت و چو (۲۰۱۰) که در پژوهش‌های خود برای سنجش این متغیرها بکار گرفته‌اند، استفاده‌شده است. این پرسشنامه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت سنجیده شده است، روایی پرسشنامه توسط جمعی از متخصصین جامعه آماری و صاحب‌نظران مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۳۰ می‌باشد.

#### تحلیل داده‌ها

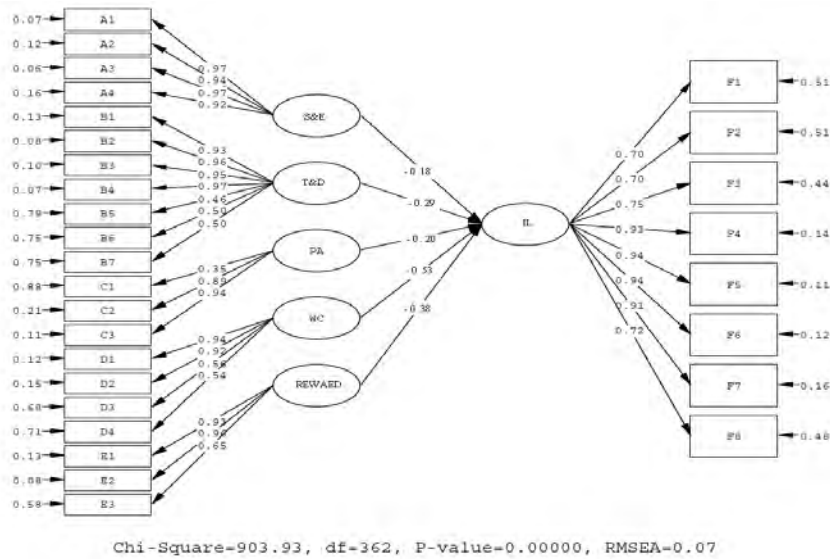
به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱۱</sup> (SEM) استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است، که به‌عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و همچنین لیزرل

در متدولوژی معادلات ساختاری دودسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می‌شود:  
اول: گاما ( $\gamma$ ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون‌زا و یک متغیر مکنون دوره‌زا است.  
دوم: بتا ( $\beta$ ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون درون‌زا و یک متغیر مکنون درون‌زای دیگر است.



Chi-Square=1014.80, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

شکل ۳: مقدار تخمین زده‌شده هر یک از ضرایب مسیر مدل کلی معادلات ساختاری (مدل شماره ۱)



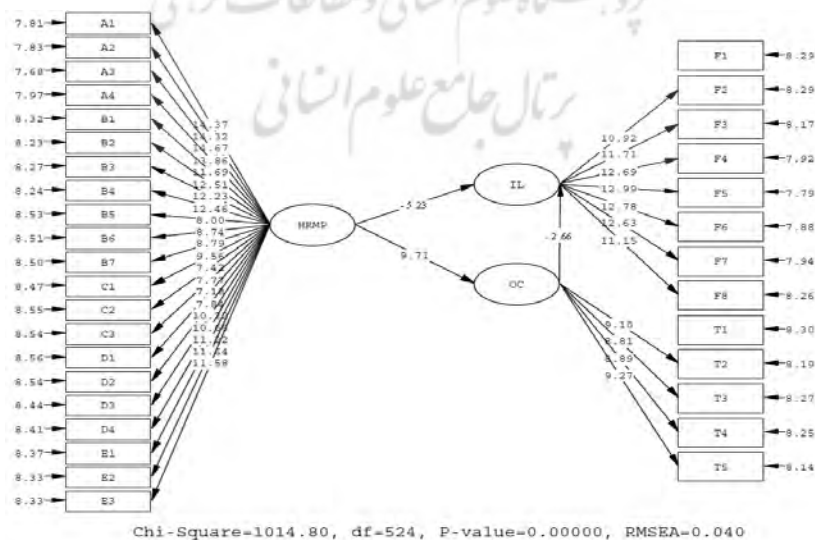
شکل ۴: مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر مدل جزئی معادلات ساختاری (مدل شماره ۲)

نمودار مقادیر آماره T

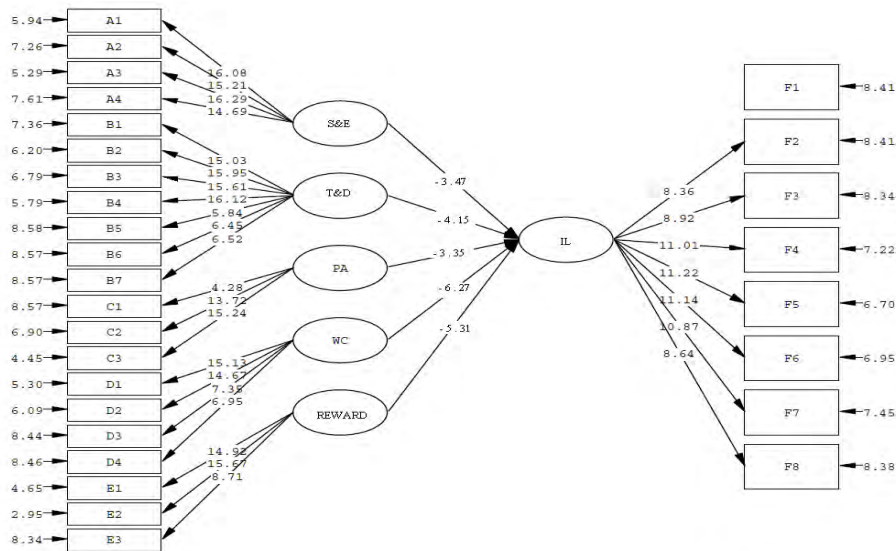
شکل‌های زیر مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب در مدل ۱ و ۲ نشان می‌دهند. در اینجا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده، به دست می‌آید و می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و مقدار T مشاهده شده بیشتر از ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه به دست آمده معنی دار است.

نمودار ضرایب مسیر

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می‌دهد، در نمودار زیر ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان‌دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده است. بیضی‌ها، نشانگر متغیرها و مستطیل‌ها نشان‌دهنده سؤالات مربوط به این متغیرها می‌باشند. شکل‌های زیر نمودار ضرایب مسیر برای مدل‌های ۱ و ۲ می‌باشند.



شکل ۵: مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب مسیر مدل کلی معادلات ساختاری (مدل شماره ۱)



Chi-Square=903.93, df=362, P-value=0.00000, RMSEA=0.07

شکل ۶: مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب مسیر مدل جزئی معادلات ساختاری (مدل شماره ۲)

### خلاصه و نتایج مدل ساختاری

جدول شماره ۳ به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات برای مدل‌های شماره ۲ و ۱ را نشان می‌دهد. همچنین جدول شماره ۴ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان را نشان می‌دهد.

### آزمون‌های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می‌رسد که تناسب این مدل با داده‌هایی که محقق جمع‌آوری کرده است، بررسی گردد از این رو برخی از آزمون‌های نیکویی برازش در اینجا برای داده‌های این تحقیق و مدل ۱ و ۲ استفاده شده انجام می‌پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲: مقدار شاخص‌های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل ۱	مقدار مدل ۲
۱	$\chi^2/df$	کمتر از ۲ عالی کمتر از ۳ مناسب	۱/۹۳	۲/۴۹
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۰۶ عالی کمتر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۴	۰/۰۷
۳	NNFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۵
۴	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۵
۵	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۲
۶	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۲
۷	AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	۰/۹۰

جدول ۳: خلاصه و نتایج مدل ساختاری برای مدل‌های شماره ۱ و ۲

روابط	ضریب ساختاری	T	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← قصد ترک کارکنان	-۰/۳۷	۵/۲۳	۵/۲۳ > ۱/۹۶	قبول
استخدام و انتخاب ← قصد ترک کارکنان	-۰/۱۸	۳/۴۷	۳/۴۷ > ۱/۹۶	قبول
آموزش و توسعه ← قصد ترک کارکنان	-۰/۲۹	۴/۱۵	۴/۱۵ > ۱/۹۶	قبول
ارزیابی عملکرد ← قصد ترک کارکنان	-۰/۲۰	۳/۳۵	۳/۳۵ > ۱/۹۶	قبول
شرایط کاری ← قصد ترک کارکنان	-۰/۵۳	۶/۲۷	۶/۲۷ > ۱/۹۶	قبول
پاداش ← قصد ترک کارکنان	-۰/۳۸	۵/۳۱	۵/۳۱ > ۱/۹۶	قبول
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰/۴۶	۹/۷۱	۹/۷۱ > ۱/۹۶	قبول
تعهد سازمانی ← قصد ترک کارکنان	-۰/۴۳	۲/۶۶	۲/۶۶ > ۱/۹۶	قبول

جدول ۴: تأثیر مستقیم و غیرمستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان

روابط	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰/۴۶	-	-
تعهد سازمانی ← قصد ترک کارکنان	-۰/۴۳	-	-
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← قصد ترک کارکنان	-۰/۳۷	$۰/۴۶ \times -۰/۴۳ = -۰/۱۹$	$(-۰/۳۷) + (-۰/۱۹) = -۰/۵۶$

تحلیل یافته‌ها

فرضیه (۱-۱)، استخدام و انتخاب بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان استخدام و انتخاب و قصد ترک کارکنان برابر است با (-۰/۱۸) و مقدار تی به‌دست‌آمده برای این ضریب  $۳/۴۷ > ۱/۹۶$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت استخدام و انتخاب تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در استخدام و انتخاب، قصد ترک کارکنان  $-۰/۱۸$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه (۱-۲)، آموزش و توسعه بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان آموزش و توسعه و قصد ترک کارکنان برابر است با (-۰/۲۹) و مقدار تی به‌دست‌آمده برای این ضریب  $۴/۱۵ > ۱/۹۶$  می‌باشد که این مقدار

اکنون با استفاده از تحلیل‌های انجام‌گرفته و نتایج به‌دست‌آمده مطابق با جداول ۳ و ۴ فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است: فرضیه اول پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و قصد ترک کارکنان برابر است با (-۰/۳۷) و مقدار تی به‌دست‌آمده برای این ضریب  $۵/۲۳ > ۱/۹۶$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، قصد ترک کارکنان  $-۰/۳۷$  واحد کاهش می‌یابد.

ضریب  $0.31 > 1/96$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت پاداش تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در پاداش، قصد ترک کارکنان  $0.38-$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه دوم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی برابر است با  $(0.46)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $0.96 > 9/71$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی  $0.46$  واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم پژوهش، تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده میزان ضریب مسیر میان تعهد سازمانی و قصد ترک کارکنان برابر است با  $(0.43-)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $0.96 > 2/66$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت تعهد سازمانی تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در تعهد سازمانی، قصد ترک کارکنان  $0.43-$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه چهارم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میزان ضریب مسیر اقدامات مدیریت

در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت آموزش و توسعه تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در آموزش و توسعه، قصد ترک کارکنان  $0.29-$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه ۳-۱)، ارزیابی عملکرد بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان ارزیابی عملکرد و قصد ترک کارکنان برابر است با  $(0.20-)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $0.96 > 3/35$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت ارزیابی عملکرد تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در ارزیابی عملکرد، قصد ترک کارکنان  $0.20-$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه ۴-۱)، شرایط کاری بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان شرایط کاری و قصد ترک کارکنان برابر است با  $(0.53-)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $0.96 > 6/27$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0.05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت شرایط کاری تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد و به ازای یک واحد افزایش در شرایط کاری، قصد ترک کارکنان  $0.53-$  واحد کاهش می‌یابد.

فرضیه ۵-۱)، پاداش بر قصد ترک کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تأثیر منفی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان پاداش و قصد ترک کارکنان برابر است با  $(0.38-)$  و مقدار تی به دست آمده برای این

منابع انسانی با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان برابر است با (۰/۵۶-) و مقدار تی به‌دست‌آمده برای این ضریب  $t > 1/96$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی‌گری تعهد سازمانی قصد ترک کارکنان ۰/۵۶- واحد کاهش می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان بود. در این راستا فرضیاتی مطرح گردید که فرضیه اول نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد که با پژوهش‌های میر و اسمیت (۲۰۰) و گوچیت و چو (۲۰۱۰) مطابقت دارد. همچنین نتایج در خصوص پنج فرضیه فرعی نشان داد که فرضیه فرعی یک: انتخاب و استخدام تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد که با نتیجه پژوهش مارتین (۲۰۱۱) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش گوچیت و چو (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. فرضیه فرعی دو: آموزش و توسعه تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد که با نتیجه پژوهش حمدی و نصرالدین (۲۰۰۶) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش گوچیت و چو (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. فرضیه فرعی سه: ارزیابی عملکرد تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد که با نتیجه پژوهش حمدی و نصرالدین (۲۰۰۶) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش گوچیت و چو (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. فرضیه فرعی چهار: شرایط کاری تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد که با نتایج پژوهش‌های گوچیت و چو (۲۰۱۰) و امیری و محمود زاده (۱۳۹۴) مطابقت دارد. فرضیه فرعی پنج:

پاداش تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارد که با نتیجه پژوهش هونگ و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش گوچیت و چو (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. فرضیه دوم نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش‌های گوچیت و چو (۲۰۱۰) و ادگار و گیار (۲۰۰۵) مطابقت دارد. فرضیه سوم نشان داد که تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد که با نتایج پژوهش‌های ستر و مارتین (۲۰۰۷) و ریلی (۲۰۰۶) مطابقت دارد. فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بر قصد ترک کارکنان تأثیر منفی دارد که با نتایج پژوهش‌های گوچیت و چو (۲۰۱۰) و آرتور (۱۹۹۴) مطابقت دارد.

اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر زیادی بر روی قصد ترک گذاشت. نتایج نشان می‌دهد که وقتی ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی افزایش می‌یابد، قصد ترک آن‌ها را کاهش می‌دهد. رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی- تعهد سازمانی و قصد ترک کارکنان نشان می‌دهد که کارکنان معتقدند در قبال حمایت از آن‌ها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند آن‌ها را بیشتر به سازمان متعهد سازد که به‌نوبه خود قصد ترک آن‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک عامل مهم پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی ظاهر شد. البته این بدان معنا نیست که همه اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر هستند؛ برخی ممکن است منبع مزیت رقابتی باشند درحالی‌که برخی دیگر ممکن است کمتر مؤثر باشند.

همچنین در این مطالعه، شرایط کار خوب و ایمن به‌عنوان یک عامل مهم پیش‌بینی‌کننده قصد ترک کارکنان، به همراه سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌منظور کاهش میزان قصد ترک کارکنان برای ترک، شناسایی شد. این امر با این واقعیت همراه است که

منابع

- Afkhami Ardakani, M and Farahi, R. (1390). Culture, organizational commitment and intention to leave of knowledge workers: Designing and presenting a model in RIPI, Journal of Management Sciences of Iran, 6 (24), pp. 1-24
- Agarwala, T. (2003), 'Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation,' International Journal of Human Resource Management, 14, 2, 175-197.
- Alizadeh, A. (1386). Factors Affecting the Intention to leave of Employees, Policymaking Human Development, 11, pp. 73-89
- Allah Tavakoli, Z; Abdi, M. R and Salehnia, M. (1388). the Effect of Organizational Citizenship Behavior Training on Increasing Organizational Commitment, Management Perspective, 33, pp. 105-124
- Amiri, Q and Mahmoudzadeh, S. M. (1394). The Examination Factors Affecting Reduce of Employees Turnover in the Iranian Public Organizations. Case Study: Ministry of Road and Urban Development (Center Staff), Organizational Culture Management, 13 (2), Summer, pp. 753-773
- Arthur, J. (1994), 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,' Academy of Management Journal, 37, 670-687.
- Bamberger, P and Meshoulam, I. (1389). Formulation, Implementation and Impact of Human Resource Strategy. Translated by Parsayian, A and Arabi, S. M. 3rd edition, Tehran, Office of Cultural Studies.
- Cantisano, G.T; Domínguez, J.F.M and Depolo, M (2008): Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models, Psicothema, Vol. 20, n.3, pp. 487-496.
- Chang, E. (2005), 'Employee's Overall Perception of HRM Effectiveness,' Human Relations, 58, 4, 523-544.
- 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
- Clebbeck, A. C. Bax, E. H. (2004). "Is high employee real harmful? An empirical test using compact records". Academy Journal of Management, 47, 277-286.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005): The construct of work commitment: Testing an integrative framework, Psychological Bulletin, 131(2), pp. 241-259.
- Copley, Peter. (1379). Market Oriented Approach to Preserving Talents, Translation

کارکنان تمایل بیشتری برای ماندن در سازمانی که شرایط مطلوب کاری را ارائه دهد، دارند.

با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق پیشنهادها ذیل به مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی ارائه می‌گردد:

- با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی، آن‌ها را نسبت به 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 تا هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ناشی از قصد ترک کارکنان را کاهش دهند.

- به سرمایه‌های انسانی، فکری و اجتماعی موجود از طریق آزادی عمل و استقلال و مشارکت آنان در امور سازمان اهمیت داده شود.

- با ایجاد یک محیط کاری مناسب برای کارکنان از طریق سیاست‌ها و رویه‌ها منابع انسانی و توجه بیشتر به ادراک کارکنان در محیط کار قصد ترک کارکنان را کاهش دهند.

این مطالعه به بررسی تأثیر ترکیبی از پنج روش مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان پرداخت. با توجه به اینکه

سازمان‌ها برحسب شرایط، اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی مرتبط با یکدیگر را اعمال می‌کند، لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیر مجموعه‌ای دیگر از اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان بپردازند. همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی سایر متغیرهای نگرش شغلی به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و قصد ترک کارکنان بپردازند.

- Jamshidian. M. A. (1394). Study of The Effect of Satisfaction and Trust on Customers Loyalty in Service Organizations (Case Study: Branches of Melli Bank in City of Arak), *Journal of Marketing Management*, 10 (28), Autumn, pp. 15-30
- Jaramillo, f. Nixon, R. Sms, P. (2005), "The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", *An International Journal of Police Strategies and Management*. 28, 321-336.
- Kwantes, C. T. (2003). Organisational citizenship and withdrawal behaviours in the USA and India. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 5-26.
- Labatmediene, L; Endriulaitiene, A and Gustainiene, L (2007): Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization, *Baltic Journal of Management*, Vol.2, No.2, pp. 196-212.
- Lambert, E. & et al. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: an exploratory study, *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16.
- Landau, J. and Hammer, T.H. (1986), 'Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities,' *Academy of Management Journal*, 29, 2, 385-404.
- Limpanitgul, T. Boonchoo, P. Kulviseachana, S. and Photiyarach, S. (2017). The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 1-18
- Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University.
- Marwat, Z.A. Arif, M. and Jan, K. (2009) Impact of Selection, Training, Performance Appraisal and Compensation on Employee Performance. A Case of Pakistani Telecom Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1, 189-198.
- Meyer, J.P. and Smith, C.A. (2000), 'HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model,' *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 4, 319-331.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolynitsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalyses of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52
- Mowday, R. T. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982): Organizational linkages: The into Rahmanpour, M and Amrulahi, N, *Tadbir*, 107, pp. 45-48
- Dalton, D. R. Todor, W. D. (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". *Academy of Management Review*, 4, 225-235.
- Dessler, G. (1392). *Essentials of Human Resource Management*, Translated by Parsayian, A and Arabi, S. M. 10th edition, Tehran, Office of Cultural Studies.
- Dess, G. D. Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Edgar, F. and Geare, A. (2005), 'HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures Different Results,' *Personnel Review*, 34, 5, 534-549.
- Golparvar, M and Arizi, A. (1378). Meta-analysis of the relationship between dimensions of organizational commitment with job alternatives, desire to stay and intention to leave, *Daneshvar Raftar*, 33, pp. 100-85
- Griffeth, R. W. Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousands Oaks (CA), Sage.
- Guchaita, p and Cho, s. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 8, June 2010, 1228-1247
- Hariri, G.R; Yaghmaei, F; Zagheri Tafreshi, M and Shakeri, N. (1391). Assessment of Some Factors Related to Leave in Nurses and Their Demographic Charter in Educational Hospitals of Shahid Beheshti University of Medical Sciences. *JHPM*, 1 (3), pp. 17-27
- Hassani, M and JodatKordlar, L. (1391). The Study of Relationship Between Perception of Organizational Justice Whit Intention to Leave, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Medical Staff of Urmia Imam Reza Hospital. *Journal of Nursing and Midwifery*, 10 (3), pp. 340-352
- Hemdi, M.A. and Nasurdin, A.M. (2006), 'Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization,' *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8, 1, 21-42.
- Hong E. N. Hao L. Z. Kumar R. Ramendran C. Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).



Zeyaaddiny, M and Ramezani Ghavam Abadi, S. (1392). Job Enrichment and Job Engagement for Propensity to Leave of Employees, Journal of Strategic Management Studies, 15, Autumn, pp. 177-199

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Human Resource Management

<sup>2</sup> Intention to Leave

<sup>3</sup> Organizational Commitment

<sup>4</sup> Selection and Employment

<sup>5</sup> Training and Development, Performance Appraisal

<sup>6</sup> Work Condition and Reward

<sup>7</sup> Affective Commitment

<sup>8</sup> Normative Commitment

<sup>9</sup> Continuance Commitment

<sup>10</sup> Conceptual Model

<sup>11</sup> Structural Equation Models (SEM)

psychology of commitment, absentees, and turnover, San Diego, CA: Academic Press.

Noe, R. A. Hollenbeck, J. R. Gerhart, B. and Wright, P. M. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.

Novak, M. J. Hammer, M. (2009), "Tacit Knowledge Transfer In a State Transportation Agency", Ohio Transportation Engineering Conference, October, 27 & 28, 2009, 1-33.

Rasouli, R. (1389). Human Resources Management, Tehran, Payame Noor University

Riley, D(2006): turnover intentions: the mediating effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment, unpublished dissertation, The University of Waikato.

Robbins, S. P. (2005). "Organizational behavior".(Translator, Ali Parsaeian and Mohamad Earabi). 10th Edition. Bureau of Cultural Research.

Saadat, E. (1386). Human Resource Management, Tehran, The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT), Human Sciences Research and Development Center, 13th Edition

Saruqi, A. (1386). Organizational Commitment and Its Relationship with the Intention to leave, Journal of Public Management, 105, pp. 65-73

Schermerhorn, J,R. (1387), Organizational Behavior Management, Translation by Irannejad Parizy, M, Institute for Research and Management Training, First Edition

Sedighi Alayai, Y. (1395). the Impact of Human Resources and Organizational Commitment on Supply Chain Management Outputs, Master's Thesis, University of Qom

Senter, J.L and Martin, J.E (2007): Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers, Journal of Vocational Behavior, 71, pp. 45-68

Seyed Javadin, S. R. (1393). Human Resources Management and Personnel Management, 8th Edition, Tehran: Negahe danesh

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.

Storey, J. (ed) (2001). Human Resource Management: A Critical text (2nd edn), London: Routledge.

Zaki, M. A. (1385). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment, Master's Thesis, Public Management, Tehran University

Zamani Far, M and Ahmadi Azram, H. (1389). Leaving The Staff of Knowledge Workers, Rahbord, 4, pp. 105-136