

تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان

محمد شهبازی*، آرش علی اکبری**، علی اسعدی***، مهدی جواهری کامل****

چکیده

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب و نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می‌کند. ترک خدمت برای سازمان پرهزینه است، زیرا منابع زیادی در امر آموزش افرادی که سازمان را ترک می‌کنند صرف شده است و برای خود اشخاص نیز پرهزینه است، زیرا آن‌ها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خوگرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند. در این مقاله به بررسی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان و رابطه آنان با یکدیگر پرداخته شده است. در حقیقت هدف این مقاله بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان عبارتند از: رضایت شغلی، فرصت محیطی، درگیری شغلی، استقلال، استرس شغلی، پرداخت، تعهد سازمانی، عدالت توزیعی، فرصت‌های ترفیعی و حمایت اجتماعی. این تحقیق از نظر ماهیت توصیفی می‌باشد در بخش اول رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن تشریح شده است، در ادامه تعهد سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن بیان گردیده است. در قسمت سوم ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و نظریه معروف مبلی بیان شده است. در انتها نیز نتیجه‌گیری شده و سعی گردیده است، در حوزه فعالیت نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران عوامل فوق‌الذکر مورد بررسی قرار گیرد.

کلید واژه‌ها

ترک خدمت، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان، مدیریت منابع انسانی

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه علامه طباطبایی

** کارشناس ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی اجتماعی - دانشگاه علم و صنعت ایران

*** کارشناس برنامه‌ریزی اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا

**** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

مقدمه

حفظ نیروی انسانی موجود به خصوص نیروی انسانی متخصص و فعال به عنوان یکی از هدف‌های اصلی و اولویت‌دار هر سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور بهره‌گیری صحیح از نیروی انسانی ضرورت مطالعه ابعاد گوناگون و پیچیده افراد که شامل ویژگی‌های عاطفی احساسی، غریزی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است، مورد توجه قرار می‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد (French, 1986, p354). از آنجایی که اقدامات نگهداری، مکمل اقدامات و فرایندهای نظام مدیریت جذب و تجهیز منابع انسانی است حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو درست و شایسته انجام شود، بدون توجه به امر نگهداری نتایج حاصل از اعمال مدیریت چشمگیر نخواهد بود.

از جمله تلاش‌های مدیریت در جهت حفظ و نگهداری منابع انسانی کاهش نارضایتی کارکنان و ایجاد رضایت شغلی و سازمانی برای کارکنان می‌باشد. اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت و ایجاد رضایت در کارکنان می‌شود منجر به بهداشت سازمانی و تلاش بیشتر افراد در انجام وظایفشان می‌گردد. عدم توجه به مساله رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان منجر به مشکلات عدیده‌ای برای سازمان می‌شود که یکی از مهمترین این مشکلات ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان متخصص است.

رضایت شغلی

اغلب گفته می‌شود: «کارمند خوشحال یک کارمند کاراست» و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی^۱ از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند.

حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند را رضایت شغلی گویند. وقتی که شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش

ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیکی بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند. (Chandan, 1997, p45).

رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود.

خشنودی شغلی پیامدهای رفتاری و سازمانی بسیاری دارد. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که میزان خشنودی شغلی با عملکرد شغلی، سلامت جسمانی و روانشناختی، فرسودگی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، غیبت، ترک شغل مرتبط است. در بیشتر موارد خشنودی شغلی به عنوان یک مفهوم عام و کلی در نظر گرفته می‌شود حال آنکه برای پی بردن به ماهیت حقیقی آن باید عوامل تشکیل دهنده و اجزای آن مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که عوامل زیادی با رضایت شغلی در ارتباط است که این عوامل را می‌توان در چهار گروه طبقه بندی کرد :

الف) عوامل سازمانی

۱- حقوق و دستمزد: مطالعات لاک^۱ نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی می‌باشد، به ویژه زمانی که از دیدگاه کارمند این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد. همچنین حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم در افزایش و کاهش رضایت شغلی تأثیر داشته، به طوری که پرداخت‌های مالی کمک می‌کنند تا نیازهای اساسی کارکنان تامین شود. علاوه بر این میزان حقوق و دستمزد به عنوان انعکاسی از نحوه برخورد مدیریت در برابر مشارکت کارکنان در سازمان و به میزان توجه مدیران با آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، به طوری که هر گونه

1. Locke

بی‌عدالتی در نحوه پرداخت حقوق و دستمزد بر روش نگرش کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها اثر منفی دارد. (زارعی متین، ۱۳۷۵، ص ۱۴)

۲- ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بالاتر)، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری است. به علت اینکه ارتقا میزان ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد.

۳- خط‌مشی‌های سازمانی: خط‌مشی‌های سازمانی نیز در رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد. به طوری که خط‌مشی‌های غیر منعطف باعث برانگیختن احساسات منفی شغلی در فرد شده و خط‌مشی‌های منعطف موجب رضایت شغلی در فرد می‌شود.

ب) عوامل محیطی

۱- سبک سرپرستی: نوع رهبری و سبک سرپرستی در سازمان روی روحیه کارکنان سازمان تاثیر می‌گذارد و شاید هیچ عاملی در سازمان مانند آن‌ها، در تضعیف یا تقویت روحیه کارکنان مؤثر نباشد. سرپرستان باید به هدایت و راهنمایی کارکنان در انجام وظایف بپردازند، در حل مسائل آن‌ها را حمایت کنند و در مواقع مورد نیاز به ارائه باز خورد عملکرد شغلی بپردازند. همچنین سرپرستان باید با توجه به انگیزه و توانایی‌های کارکنان آنان را در تصمیمات مربوط به شغل خودشان مورد مشورت قرار دهند، زیرا بر اساس تحقیقات، مشارکت روی رضایت شغلی تاثیر دارد. لذا سبک رهبری و سرپرستی در تعیین و جهت‌دهی نگرش کارکنان بسیار مهم است. (زارعی متین، ۱۳۷۷، ص ۱۶)

۲- گروه کاری: گروه کاری با تامین فرصت حمایت و امکان رشد برای اعضا عامل مؤثر دیگری بر روی رضایت شغلی افراد در سازمان می‌باشد. به طوری که در گروه‌هایی که جو دوستانه وجود دارد و افراد می‌توانند همدیگر را در موقع لازم حمایت کنند و مانند مشاور برای یکدیگر به افزایش توانایی‌های اعضای گروه بپردازند. کار کردن در چنین گروه‌هایی لذت بخش خواهد بود، زیرا از طریق آن نیازهای سطوح عالی انسان برآورده می‌شود. لذا توسعه و گسترش گروه‌های کاری متجانس و هم‌خود می‌تواند باعث بهبود نگرش کارکنان نسبت به شغل و بهبود عملکرد فردی در سازمان گردد.

۳- شرایط کاری: شرایط کاری مطلوب، باعث رضایت شغلی است. اگر شرایط کاری مناسب باشد کارکنان یا به طور کلی نیروی انسانی در آن سازمان بهتر به انجام وظایف خود می‌پردازند اما اگر محیط کار به نحوی پر سر و صدا باشد، نور کافی نباشد، طراحی محیط کار مناسب نباشد، آرایش دستگاه‌ها و لوازم کاری مناسب نباشد و یا مشکلات مربوط به ایمنی در محیط کار، وجود داشته باشد روی روحیه و نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان اثر منفی دارد.

ج) ماهیت کار

کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد، محتوای شغل دارای دو جنبه است:

۱- محدوده شغل: که شامل میزان و مسئولیت، اقدامات کاری و باز خورد است. هر چه که این عوامل وسیع‌تر باشد باعث افزایش حیطه شغلی می‌شود، که آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می‌آورد.

۲- تنوع کاری: تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع کاری متوسط موثرتر است. تنوع وسیع‌تر باعث ابهام و استرس شده و از طرف دیگر تنوع کم نیز باعث یکنواختی و خستگی می‌شود و نهایتاً منجر به عدم رضایت شغلی می‌گردد. شواهدی وجود دارد که هر چه تنوع در محتوای شغل بیشتر باشد، رضایت افراد درگیر بیشتر است. نمونه‌ای معمولی از این مطالعات توسط واکر و گست^۱ و در رابطه با کارگران یک کارخانه موتناژ قطعات اتومبیل انجام گرفت. آنان کشف کردند ۶۹٪ از کارگران شاغل در مشاغل واحد پنج که عمل متنوعی را انجام می‌دانند، دارای احساسات شغلی مطلوب بودند. در مقام مقایسه تنها ۳۳٪ از آنانی که عمل ساده‌ای را انجام می‌دادند، به کار خود علاقه مند بودند.

د) عوامل فردی

صفات و ویژگی‌های فرد نیز در رضایت شغلی افراد نقش به‌سزایی را دارا می‌باشد، افراد با داشتن نگرشی منفی همیشه از همه چیز که مربوط به شغل است، شکایت دارند. مهم این

نیست که شغل چگونه است، بلکه آن‌ها همواره به دنبال بهانه‌ای می‌گردند تا به گونه‌ای شکایت نمایند، سن، ارشدیت، سابقه، تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی افراد در سازمان دارد.

۱- سن: زمانی که یک کارمند در سازمان سالمندتر می‌شود و به گونه‌ای بر سنوات خدمات او در سازمان افزوده می‌شود گرایش به آن می‌یابد تا از کارش در سازمان راضی‌تر باشد. اما دلایل زیادی وجود دارد که بر اثر اندوختن تجربه در کار توقعات او پائین‌تر می‌آید و سازگاری بهتری با موقعیت کاری خود پیدا می‌کند. از سوی دیگر، کارکنان جوانتر گرایش به آن دارند که به دلیل توقعات بالاتر، سازگاری کمتر، و گرایش به خشنودی کمتر داشته باشند. به طور کلی سن، از جمله صفات فردی است که می‌تواند در رضایت شغلی افراد در سازمان تاثیر داشته باشد.

۲- ارشدیت: کارکنان با سطح شغلی بالاتر خشنودتر هستند. بنابراین آنان حقوق بهتر دریافت می‌دارند از اوضاع کاری بهتری برخوردارند و از توانایی شان بهترین بهره در کار گرفته می‌شود، و از این روی آنان دلایل خوبی برای خشنودی دارند به طوری که مدیران و کارمندان حرفه‌ای و کارشناس به طور معمول بیش از کارگران نیمه‌ماهر و بی‌مهارت رضایت شغلی دارند.

۳- سابقه: سابقه نیز به عنوان یکی از عوامل فردی تاثیرگذار بر رضایت شغلی افراد در سازمان می‌باشد. با مهیا بودن کلیه شرایط به گونه‌ای مطلوب افراد در سازمان با داشتن سابقه خدمت بیشتر دارای رضایت شغلی بیشتر هستند.

پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث افزایش بهره‌وری و تعهد فرد نسبت به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی و افزایش روحیه می‌باشد تا فرد از زندگی راضی و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند.

عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علائم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را به طور مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند. بعضی از شاخص‌های روحیه پایین عبارتند از :

- ۱- تشویش^۱: تشویش یک شرط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می‌دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کار خواب‌آلود باشد، و نیز فراموشکاری در کار، بی‌دقتی، شکایت از شرایط کاری، تاخیر و یا غیبت کاری داشته باشد که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تاثیر منفی بر جای می‌گذارد.
- ۲- غیبت کاری^۲: مطالعات نشان می‌دهد کارکنانی که رضایت کمتری دارند، احتمالاً بیشتر غیبت می‌کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می‌افتد که غیر قابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.
- ۳- تاخیر در کار^۳: تاخیر کاری همانند غیبت این باور را به وجود می‌آورد که فرد از کارش ناراضی است. این نشان می‌دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می‌دهد. وقتی هم که سر کار حاضر می‌شود، بیشتر به تلفن‌های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه، دانشجویی که دیر سر کلاس درس حاضر می‌شود، نشانگر آن است که از رشته تحصیلی یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است.
- ۴- ترک خدمت: ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس مطالعات آرنولد و فلدمن^۴ در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین‌تر است نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلیل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است. از طرف دیگر ترک خدمت می‌تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و یا به طور کلی ناشی از وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی

1. Unrest

2. Absenteeism

3. Tardiness

4. Arnold & Feldman

موضوع ترک خدمت بایستی به طور جدی مورد رسیدگی قرار گرفته و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

۵- فعالیت اتحادیه^۱: مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالا تمایلی به عضویت در اتحادیه ندارند و به آن به عنوان یک ضرورت نمی‌نگرند. شواهدی در دست است که نشان می‌دهد عدم رضایت شغلی علت اصلی اتحادیه‌گرایی است. سطح فعالیت اتحادیه‌ها به سطح عدم رضایت شغلی بستگی دارد. هر چه سطح عدم رضایت شغلی کمتر باشد، ممکن است تنها به شکایت بسنده شود، ولی اگر سطح عدم رضایت بالاتر باشد، ممکن است موجبات اعتصاب کارکنان را فراهم آورد.

۶- بازنشستگی زودرس^۲: مطالعات اشمیت و مک لن^۳ ارتباط رضایت شغلی و بازنشستگی زودرس را نشان می‌دهد. شواهدی وجود دارد مبنی بر این که کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد می‌کنند تمایل دارند نگرش‌های مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود بسازند. از طرف دیگر کارکنانی که پست‌های سازمانی عالی تری دارند و دارای فرصت‌های کاری پرچالش‌تری هستند نسبت به مشاغل سطوح پایین‌تر کمتر به دنبال بازنشستگی زودرس هستند.

تعهد سازمانی

مطالعات رفتار سازمانی غالباً بر نگرش‌های مربوط به کار استوارند و بیشتر آن‌ها در ارتباط با سه نگرش، درگیری شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. ویلیامسون و اندرسون^۴ تعهد را شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت تعریف کرده‌اند.

تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی^۵ درک هزینه‌ها^۶ و احساس تکلیف^۷ را منعکس می‌کنند (Allen, 1996, p261).

1. Union Activity
2. Early Retirement
3. Schmit and Mclane
4. Williamson & Anderson
5. Attachment Affective
6. Percieved Costs
7. Obligation

الف) وابستگی عاطفی

معمولی ترین شیوه برخورد با تعهدات سازمانی شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود و بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند، در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.

شلدن^۱ تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "نگرشی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند."

کانتر^۲ تعهد سازمانی را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند (Allen, 1996, p265).

ب) درک هزینه‌ها

از نظر دیگر صاحب نظران وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش کمی دارد. در عوض تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود.

یکی از نظریات مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تاکید شده است تئوری «سرمایه‌گذاری»^۳ می‌باشد که توسط بیکر^۴ مطرح شده است. بیکر تعهد را به عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی می‌باشد که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. اصطلاح «سرمایه‌گذاری‌ها» اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مثل زمان، تلاش، کوشش، پول) که می‌تواند سوخت یا بی‌ارزش شود. استبین^۵ (۱۹۷۰) تعهد مستمر را چنین تعریف می‌کند: "تعهد مستمر آگاهی از غیر ممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر به خاطر زیان‌های زیاد ناشی از تغییر می‌باشد."

1. Schelden

2. Kanter

3. Side Bet

4. Becker

5. Stebbins

ج) احساس تکلیف (تعهد هنجاری)

در نهایت شیوه‌ای که کمتر رایج است، ولی جای بحث دارد این است که تعهد را به عنوان یک اعتقاد و باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان می‌بیند. «واینر»^۱ تعهد را به عنوان «مجموع فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمانی حاصل شود» تعریف می‌کند.

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

بارون و گرینبرگ^۲ (۱۹۹۰)، عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را به چهار منبع تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: خود شغل، فرصت‌های استخدامی دیگر، خصوصیات فردی و محیط کار.

الف) خود شغل:

سطح بالاتر مسئولیت، استقلال بیشتر، تکرار پذیری کمتر و جالب بودن شغل، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر فرصت‌های ترفیع کمتر و هیجان و ابهام شغلی بیشتری منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌شود.

ب) فرصت‌های استخدامی دیگر:

تعهد سازمانی از وجود فرصت‌های استخدامی دیگر متأثر می‌شود و احتمال پیدا کردن یک شغل دیگر با مطلوبیت بیشتر تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد.

ج) خصوصیات فردی:

تعهد سازمانی همچنین تحت تاثیر خصوصیات فردی قرار می‌گیرد، کارمندان مسن‌تر که دارای سنوات خدمت و ارشدیت بیشتری هستند. سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان داده‌اند، در گذشته اغلب مدیران معتقد بودند که زنان نسبت به مردان تعهد سازمانی کمتری دارند. به همین علت، برای کارمندان مونث امتیاز کمتری در نظر می‌گرفتند، ولی تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافی وجود ندارد و هر دو جنس تقریباً از سطح تعهد سازمانی یکسانی برخوردارند.

1. Wiener

2. Baron and Greenberg

د) محیط کار:

تعهد سازمانی معمولاً به شدت از چند عامل مرتبط با محیط کار متأثر می‌شود. افرادی که از سرپرستان خود راضی هستند، نحوه ارزیابی عملکرد را عادلانه می‌دانند و احساس می‌کنند که سازمان به مسائل رفاهی آنها توجه دارد و لذا تعهد سازمانی بالاتر را نشان می‌دهند.

نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

تعهد سازمانی افراد در سازمان با متغیرهای زیادی در ارتباط است که در زیر به چند نمونه اشاره می‌شود.

الف) فرهنگ سازمانی و تعهد:

یکی از شاخص‌های مهم مفهوم تعهد، فرهنگ سازمانی است فرهنگ سازمانی از نظر ادگار شاین به عنوان یکی از صاحب نظران برجسته در این زمینه عبارت است از الگویی از مفروضات اساسی (که توسط گروهی برای مقابله با مشکلات سازگاری برونی و اتحاد درونی تدوین شده است) که از نظر اعضاء سازمان، دارای ارزش و احترام می‌باشد. واقعیات رفتاری مشهود، هنجارها، ارزش‌های برتر، فلسفه، مقررات و جو سازمانی مجموعاً منعکس‌کننده فرهنگ سازمانی می‌باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ روی تدوین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند اینها تأثیر دارد و به طور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد.

بنابراین، فرهنگ سازمانی یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند سطح الگوهای فرهنگی سازمان را بهینه کند. هر چه که این میزان تعهد به اهداف بیشتر باشد، به دنبال آن، فرهنگ پایبندی به الگوهای سازمانی نیز خود به خود افزایش می‌یابد، البته تأثیر متقابل تعهد و فرهنگ تحت تأثیر شرایط متفاوت محیطی و ساختاری یکسان نیست.

ب) تعهد سازمانی و رضایت شغلی:

با توجه به اینکه اکثر عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر دارند بر تعهد سازمانی نیز مؤثر هستند، لذا به نظر می‌رسد که بین آنها یک ارتباط معنی‌دار وجود دارد. رضایت شغلی

منجر به بهبود تعهد سازمانی می‌گردد. رابرت بارون و جرال گرینبرگ (۱۹۹۰) معتقد بودند افزایش تعهد سازمانی باعث می‌شود که افراد بیشتر تلاش کنند و در نتیجه عملکرد بهتری ارائه دهند و نهایتاً از رضایت شغلی بالاتری برخوردار شوند. ویلیامز و هزر^۱ (۱۹۸۶) معتقد بودند بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه علی حاکم است. بنابراین بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه تنگاتنگ و نزدیکی وجود دارد به طوری که تلاش و کوشش افراد در سازمان به گونه‌ای با دو متغیر فوق ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

ج) تعهد سازمانی و ماهیت شغل:

ماهیت کاری که فرد انجام می‌دهد در میزان تعهد او نقش زیادی دارد. ماهیت شغل از لحاظ تنوع، غنی بودن، معنی‌دار بودن، میزان مسئولیت و موارد مشابه قابل بررسی است. شغل فرد باید به گونه‌ای باشد که یکنواخت نبوده برای او بی‌معنی و موجب از خود بیگانگی نشود. یکی از مدل‌هایی که در این زمینه وجود دارد و از اهمیت زیادی برخوردار است مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام است. بر اساس این مدل اگر شغل به گونه‌ای باشد که بتواند در فرد انگیزش درونی ایجاد کند، فرد در این وضعیت بر اساس عوامل درونی عشق و علاقه به کار انگیزخته می‌شود و وابستگی کمتری به عوامل خارجی دارد.

انگیزش درونی که همان تعهد فرد را شکل می‌دهد در این مدل به وسیله سه حالت روانی رخ می‌دهد. با توجه به این مدل ویژگی‌های شغلی به حالات روانشناختی می‌انجامد که به نوبه خود پیامدهایی را در بر دارد. پیامدها از مقوله‌های اصلی تعهد فرد می‌باشد و پایبندی به کار را دو چندان می‌کند. بنابراین بر اساس این مدل می‌توان ادعا کرد که بعضی از ویژگی‌های شغلی با تعهد رابطه دارد. هر ویژگی که در نهایت باعث افزایش مسئولیت فرد شود، تعهد بیشتر را به دنبال خواهد داشت و تعهد نیز لذت بیشتر از کار و بالعکس می‌باشد.

د) تعهد سازمانی و انگیزش:

تعهد با میزان پاداش و نحوه انگیزش افراد در سازمان رابطه متقابل دارد. پاداش از لحاظ کمی باید متناسب با سطح نیازهای فرد بوده و از لحاظ کیفی نشان دهنده سطح ارزش سازمانی عدم اعمال تبعیض و رعایت انصاف و عدالت باشد پاداش‌ها به طور کلی در دو مقوله جای می‌گیرند.

پاداش‌های بیرونی: که از سازمان و محیط متأثر می‌شود و پاداش‌های درونی که ناشی از نفس کار و احساس شایستگی می‌باشد. پاداش زمانی می‌تواند در افزایش تعهد تاثیر داشته باشد که هر دو نوع پاداش را در نظر داشته باشد. اگر دستیابی به پاداش بدون زحمت باشد، به احتمال زیاد تعهد فرد کاهش می‌یابد، زیرا فرد دچار این تصور خواهد شد که پاداش مزبور به خاطر ویژگی‌ها و مهارت‌های او به وی پرداخته می‌شود و سازمان نقش چندانی ندارد. از سوی دیگر به نظر گراسکی اگر به فرد با وجود موانع آشکار زیاد، پاداش زیادی داده شود، تعهد او افزایش خواهد یافت، چرا که متوجه به این امر خواهد شد که دریافت چنین پاداشی کار هر کس نبوده و اوست که لایق آن بوده است به هر حال توجه به پاداش به ویژه در دو گروه متخصص و غیر متخصص نقش مهمی دارد چنانچه بتواند باعث افزایش تعهد آن‌ها گردد. در مرحله بعد مجدداً تا حد معینی افزایش پاداش را به همراه خواهد داشت.

ه) تعهد سازمانی و غیبت:

بر اساس نظریه‌های موجود در ارتباط با تعهد، کارکنانی که در سطوح بالای تعهد قرار دارند، انگیزه بیشتری برای حضور در سازمان دارند. آن‌ها می‌توانند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کرده و در جهت دستیابی به این اهداف بکوشند. اما اگر فرد نسبت به چیزی به جز سازمان متعهد باشد (مانند تعهد به خانواده یا تیم ورزشی و یا سایر موارد) برای حضور در سازمان فشار درونی کمتری احساس خواهد کرد. بنابراین بین تعهد سازمانی و غیبت رابطه معکوس وجود دارد. البته عوامل متعددی به حضور فرد در سازمان ارتباط دارد که نقش تعهد سازمانی بارزتر می‌باشد.

و) تعهد سازمانی و کنترل:

بین تعهد سازمانی و کنترل نیز ارتباط وجود دارد. در این ارتباط دو دیدگاه کلی مطرح می‌باشد: دیدگاه سنتی و دیدگاه نوین. بر اساس دیدگاه سنتی کنترل امور افراد باید از خارج صورت بگیرد؛ چرا که اغلب افراد ترجیح می‌دهند که جهت داده شوند، زیرا علاقه‌ای به پذیرش مسئولیت ندارند. این دیدگاه سنتی بر حسب نگرش مک گراگور در سازمان‌ها اعمال می‌شود. البته کنترل به این شکل طبق نظر مدیر بر روی کارمند برای مقابله کردن با افراد نامطمئن، نا آشنا به مسئولیت و رشد نیافته، امری مناسب تلقی می‌شود. بنابراین با این

نگرش کارکنان و مدیران احساس تعهدی به سازمان ندارند و برای ایجاد تعهد ابتدا باید کنترل را در این افراد از شکل بیرونی و خارجی به درونی تبدیل کنند. در دیدگاه نوین کنترل از درونی و به عبارتی خود کنترلی مطرح می‌شود. به عبارت دیگر کنترل باید در فرد نهادینه شود و فرد به ارزش‌های سازمان و مقررات و قوانین احساس تعلق و پایبندی درونی نماید. این کنترل مبتنی بر خود آگاهی و خود شناسی و دیگر شناسی است. چنان چه بتوان این کنترل را در افراد زیاد کرد تعلق افراد به شغل و سازمان افزایش می‌یابد و منجر به رضایتمندی شغلی بیشتر برای افراد می‌شود. به طور کلی خود کنترلی یکی از شاخص‌های اصلی تعهد می‌باشد، بنابراین برای افزایش تعهد، توجه به تناسب و عدم تناسب سیستم‌های کنترلی در سازمان لازم می‌باشد.

ترک خدمت کارکنان

در اکثر تحقیقاتی که راجع به ترک خدمت انجام می‌شود منظور از ترک خدمت، ترک خدمت اختیاری است و در این تحقیق نیز این گونه می‌باشد. پرایس^۱ ترک خدمت را این گونه تعریف می‌کند: ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان.

اکثر سازمان‌ها نرخ ترک خدمت و جابجایی سالانه را به عنوان درجه اثربخشی سازمان به حساب می‌آورند. نرخ جابجایی و ترک خدمت بالا معمولاً معرف مشکلات داخلی سازمانی است. کارکنان موقعیت کنونی خود را به این دلیل ترک می‌کنند که نیازهای آنان در شرایط فعلی کار برآورده نمی‌شود. در اکثر موارد جابجایی و ترک خدمت بیش از اندازه برای سازمان‌ها هزینه‌زا است. هر زمان که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، جایگزین‌ها باید دعوت، انتخاب، و آموزش داده شوند. افزون بر این کارایی نیز در اثر جابجایی و ترک خدمت کاهش می‌یابد.

چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟

عوامل زیادی در کار و محیط آن وجود دارد که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد از

قبیل:

- فقدان قدردانی، فقدان فرصت پیشرفت، سرپرستی چند گانه، تضاد شخصیتی، ویژگی‌های شاغل پایین‌تر از شرایط مورد نیاز، ویژگی‌های شاغل بالاتر از شرایط مورد نیاز.
- فقدان قدردانی: در این موقع، هیچ کس وقت خود را صرف این مساله نمی کند که به کارمند بگوید تا چه اندازه کار او مهم است، تا چه حد به او احتیاج است و چقدر برای شرکت و قسمتش ارزشمند است. شاید نکات بالا بسیار ساده به نظر برسد ولی به هر شکل تاثیر به سزایی در جلوگیری از ترک خدمت و نهایتاً بقا کارمند در سازمان دارد. زمانی که کارمند احساس کند که عدم وجودش در سیستم باعث اختلال در کار آن می‌شود و مقامات سازمان نیز به این موضوع واقفند خود را مهم تلقی کرده و با شوق و ذوق بیشتری به کار می‌پردازند، بنابراین مدیران باید به این نکات ظریف توجه خاصی مبذول دارند.
 - فقدان فرصت پیشرفت: بعضی سرپرستان به دلیل آشنایی با نقص و کمبودهای زیر دستانشان ترجیح می‌دهند برای یافتن متقاضیان شغلی که سمتهای خالی را پر کنند در خارج از سازمان به جستجو بپردازند، این عمل ممکن است کارکنان فعلی را به گونه‌ای غیر منصفانه از پیشرفت باز دارد و موجب رنجش کسانی گردد که احساس می‌کنند آن‌ها می‌توانستند شغل را با همان شایستگی فرد تازه وارد به انجام برسانند.
 - سرپرستی چند گانه: زمانی که خطوط اختیار و مسئولیت در هم و بر هم و پیچیده باشد فرد ممکن است احساس کند از جانب چند رئیس برای او وظیفه تعیین می‌شود، وظائفی که در بعضی موارد از لحاظ داده‌ها و نتایج دارای تضاد هستند. این پیچیدگی و اغتشاش باعث می‌شود اثر بخشی و روحیه یک کارمند بیش از پیش تحلیل رود.
 - تضاد شخصیتی: بیشتر افراد سعی می‌کنند از عهده سختی‌های معمولی که ممکن است همراه با یک شغل باشد برآیند، منتها در این مسیر کارمندی که احساس کند رئیس بر او زخم زبان می‌زند یا توهین می‌کند و مانع کار او می‌شود به احتمال زیاد کارش را ترک می‌کند تا اینکه در جهت برطرف نمودن تفاوت‌ها و کاستی‌ها کوشش نماید و خود را با سختی‌ها هماهنگ سازد.
- همچنین فشارهای گروهی ممکن است یک کارمند را وادار به ترک کارش نماید مخصوصاً موقعی که فشارها از یک گروه کاری غیر رسمی نشأت بگیرد که نوعی سلسله مراتب قوی قدرت را گسترش داده است.

- ویژگی‌های شاغل پایین‌تر از شرایط مورد نیاز: یک شغل ممکن است مهارت‌های معینی را نیاز داشته باشد که زمان و آموزشهای خاصی برای توسعه و پیشرفت آن لازم باشد.

زمانی که شاغل خصوصیات لازم شغل را نداشته باشد به دلیل این که قادر نیست به استانداردهای لازم کار دست یابد و همچنین به واسطه فشارهایی که به خاطر انتقاد از اشتباهش بر او وارد می‌شود از شغلش رنج خواهد برد. در رویارویی با این مشکل اغلب افراد تمایل دارند به شغلی مشغول شوند که به گونه‌ای قادر به انجام آن باشند.

- ویژگی‌های شاغل بالاتر از شرایط مورد نیاز: پر کردن پست‌ها به وسیله افرادی که توانایی‌های بالاتری دارند باعث تحلیل روحیه فرد می‌شود، زمانی که به شخص مسئولیت‌های واگذار می‌شود که او احساس می‌کند که پایین‌تر از توانایی‌هایش می‌باشد کارآیی او شروع به نقصان می‌کند. قسمت مربوطه ممکن است استعداد سطح بالایی را به دست آورده باشد اما این مسأله موقتی است. افرادی که تشکیل دهنده یک قسمت هستند مهمترین داراییهای آن به حساب می‌آیند. برای نگهداری کارکنان خوب مدیر باید به دنبال یافتن افرادی باشد که شرایط را در حد لازم دارا باشند.

همچنین مدیر باید توجه بیشتری را به عوامل شغل مبذول دارد تا روحیه و رضایت افراد را مورد تشویق قرار دهد.

حفظ نیروی انسانی با ثبات، کوشش دائمی و پیوسته را می‌طلبد. دلایل فوق به همان اندازه که قادرند فرد را وادار به خروج از سازمان نمایند در جنبه مثبت خود می‌توانند احتمال بقای شخص در سازمان را تقویت کنند. به عبارت دیگر ق‌دردانی صحیح و مناسب، وجود فرصت برای پیشرفت، مشخص بودن خطوط اختیار و مسئولیت، هماهنگی خصوصیات شاغل با سختی‌های شغل و وجود شرایط مورد نیاز شغل از جمله عواملی هستند که احتمال بقای فرد در سازمان را بالا می‌برند. ضمن اینکه افرادی در سازمان وجود دارند که با وجود عدم رضایت از عوامل فوق موسسه متبوع خود را ترک نمی‌کنند و علت این موضوع می‌تواند دلایل دیگری از جمله روابط اجتماعی مثبت در محیط کار و یافت نشدن مشاغل بهتر باشد به عبارت دیگر می‌توان گفت دلایل افرادی که از سازمان خارج می‌شوند در تضاد کامل با دلایل بقاء بقیه افراد سازمان نمی‌باشد.

نظریه مبلی

مبلی^۱ از پژوهشگرانی است که به مدت طولانی در زمینه ترک خدمت مطالعاتی انجام داده است. این پژوهشگر فرایندهای رفتاری را که ممکن است بین رضایت و عمل به ترک اتفاق افتد، مورد تعمق قرار داده است.



شکل شماره (۱): مدل ارتباطی داخل ترک خدمت مبلی (مبلی، ۱۳۷۲)

وی در مدل خود تمایل به ترک خدمت را به عنوان آخرین عامل در فرآیند کناره گیری ترسیم می‌کند. طبق این مدل ارزیابی کارمند از شغل موجود به رضایت و عدم رضایت منجر می‌گردد و عدم رضایت به نوبه خود تفکر به ترک خدمت، ارزیابی منافع مورد انتظار از بررسی هزینه ترک خدمت، تمایل به بررسی برای شقوق دیگر، بررسی ارزیابی و مقایسه راه‌حل‌های دیگر در مقابل شغل فعلی، تمایل به ترک و سرانجام ترک خدمت را توسط کارمند در پی خواهد داشت.

مدل عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان

پرایس^۵ در مدل خود که مبنای این تحقیق نیز می‌باشد، عواملی که روی ترک خدمت تأثیر می‌گذارند را به سه دسته تقسیم کرده است. این متغیرها که در شکل شماره (۲) نیز آمده‌اند عبارتند از:

۱- متغیر محیطی:

متغیر محیطی شامل فرصت محیطی است و فرصت محیطی عبارت است از موجود بودن شغل‌های جایگزین در محیط. فرصت محیطی ترک خدمت را افزایش می‌دهد. این گونه استدلال می‌شود که فرصت بیشتر، آگاهی کارکنان از شغل‌های جایگزین در محیط را افزایش می‌دهد و آن‌گاه کارکنان هزینه و منفعت این شغل‌های جایگزین را ارزیابی می‌کنند و نهایتاً اگر به نظر برسد که مزایای این شغل‌های جایگزین از هزینه‌های آن‌ها بیشتر باشد شغل‌های خود را ترک می‌کنند.

۲- متغیرهای فردی:

الف) آموزش عمومی: اندازه‌ای است که در آن دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای یک شغل بین کارکنان قابل انتقال هستند.

ب) درگیری شغلی: عبارت است از تمایل به اعمال تلاش در شغل. برای درگیری شغلی این گونه استدلال می‌شود که کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند، تلاش

بیشتری می‌کنند و برای این تلاش پاداش بیشتری دریافت می‌کنند و در عوض منجر به رضایت شغلی بیشتر می‌شود.

۳- متغیرهای ساختاری عبارتند از:

الف) استقلال: درجه‌ای است که در آن یک کارمند قدرت مرتبط با شغلش را اعمال می‌کند. استقلال، ترک خدمت را کاهش می‌دهد چون تأثیر مثبتی روی رضایت شغلی دارد.

ب) فرصت‌های ترفیعی: عبارت است از درجه‌ی گردش بالقوه‌ی فرصت‌ها و منصب‌های شغلی در یک سازمان.

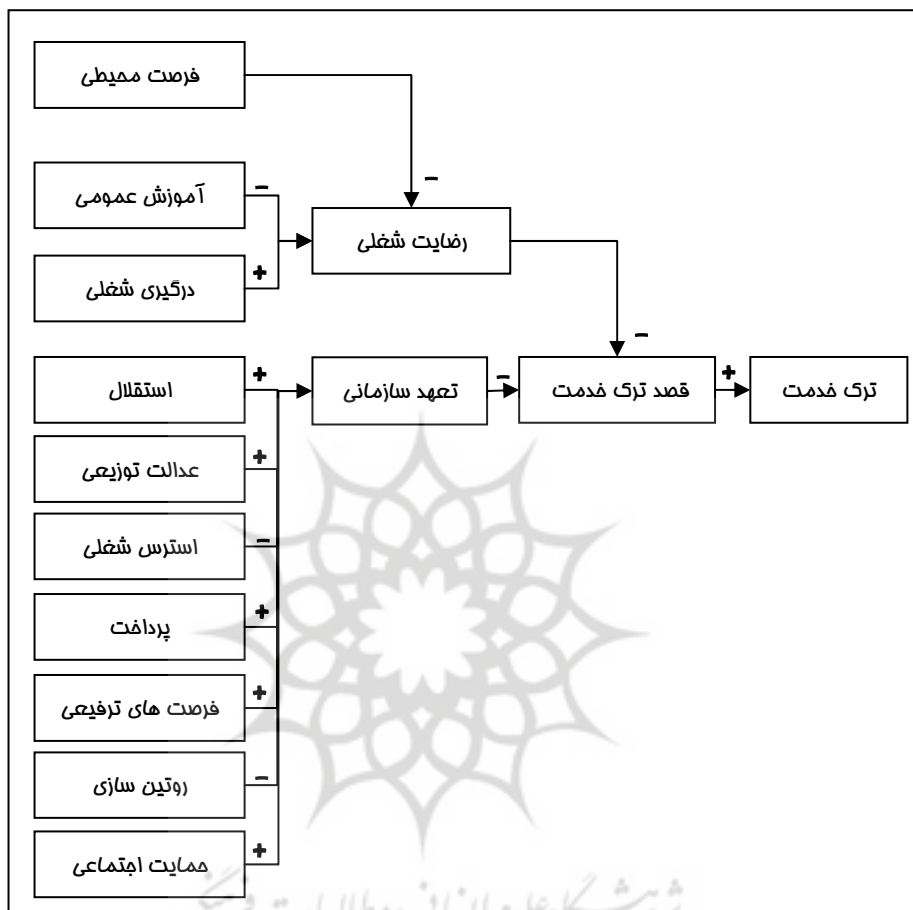
ج) روتین‌سازی: اندازه‌ای است که شغل‌ها تکراری هستند. روتین‌سازی به دلیل تأثیر منفی روی رضایت شغلی باعث افزایش ترک خدمت می‌شود.

د) حمایت اجتماعی: عبارتست از کمکی که در حین مشکلات مرتبط با شغل از سوی سرپرست، همکاران و خانواده به کارمند می‌شود. چون حمایت اجتماعی تأثیر مثبتی روی تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌گذارد ترک خدمت را کاهش می‌دهد.

ه) عدالت توزیعی: اندازه‌ای است که در آن پاداش‌ها و تنبیه‌ها به طور مناسب و عادلانه‌ای مرتبط با عملکرد شغلی باشند. برای مثال هنگامی که به عملکرد خوب، پاداش داده می‌شود عدالت توزیعی بالا است.

و) استرس شغلی: اندازه‌ای است که در آن وظایف شغلی به سختی اجرا می‌شوند. چهار نوع استرس شغلی متمایز شده‌اند که عبارتند از: کمبود منابع (کمبود وسایل برای انجام یک شغل)، ابهام نقش (تعهدات شغلی غیر واضح)، تضاد نقش (تعهدات شغلی متضاد) و حجم کاری (مقدار تلاش مورد نیاز برای یک شغل).

ز) پرداخت: عبارت است از پول و مزایایی که کارکنان در ازای انجام کار برای کارفرما دریافت می‌کنند. پرداخت ترک خدمت را کاهش می‌دهد چون تأثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی می‌گذارد.



شکل شماره (۲): مدل ترک خدمت اختیاری پرایس (پرایس، ۲۰۰۱)

نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که سه دسته عوامل روی ترک خدمت کارکنان تاثیر می‌گذارند. این سه دسته عبارتند از متغیرهای محیطی (فرصت محیطی)، متغیرهای فردی (آموزش عمومی، درگیری شغلی) و متغیرهای ساختاری (استقلال، عدالت توزیعی، استرس شغلی، پرداخت، شانس‌های ترفیعی و حمایت اجتماعی). این سه دسته متغیر و عوامل از طریق تاثیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی روی ترک خدمت کارکنان

تاثیر می‌گذارند. هرچه فرصت محیطی بیشتر باشد رضایت شغلی کارکنان کاهش یافته و احتمال ترک خدمت کارکنان بیشتر می‌شود. کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند، تلاش بیشتری می‌کنند و برای این تلاش پاداش بیشتری دریافت می‌کنند و در عوض منجر به رضایت شغلی بیشتر می‌شود و احتمال ترک خدمت آن‌ها کاهش می‌یابد. همچنین استقلال، عدالت توزیعی، پرداخت، شانس‌های ترفیعی و حمایت اجتماعی روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر مثبتی می‌گذارند و احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند. استرس شغلی نیز با تاثیر منفی روی رضایت شغلی احتمال ترک خدمت کارکنان را افزایش می‌دهد.

بر اساس تحقیقات انجام شده، عواملی نظیر کارکرد پلیس اعم از اخلاق و رفتار، دانایی ماموران پلیس به وظایف خود، رسانه‌ها به ویژه تلویزیون، اعتماد مردم به پلیس، منزلت اجتماعی پلیس در اذهان مردم، تصویر ذهنی جامعه از پلیس، رافت، مهربانی و آداب معاشرت و رفتار خوب، مناعت طبع پلیس از عوامل بسیار مهم و تاثیر گذاری هستند که در گرایش و تصویر ذهنی جامعه و افراد علاقه‌مند به جذب در نیروی انتظامی، نقش تعیین کننده‌ای را ایفا می‌نمایند. بر اساس نتایج تحقیقی گرایش دانش آموزان به اشتغال در ناجا در سال ۷۸ متوسط و در سال ۸۴ در سطح متوسط به بالا ارزیابی شده است. این خود مبین این مطلب است که میزان علاقه‌مندی برای ورود داوطلبان به ناجا در سطح قابل قبولی قرار دارد. لذا به نظر می‌رسد شرایط مناسبی جهت انتخاب و جذب نیروی متخصص و متعهد به منظور استفاده بهینه در بدنه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، وجود دارد. از آنجا که کارکنان یک سازمان، بازوان اجرایی و عملیاتی و گاه‌آغز متفکر آن به شمار می‌روند و با توجه به وظایف کلیدی و نقش حساس پلیس در جامعه، به نظر می‌رسد شایسته باشد تا راهبردهای جدی در جهت حفظ و نگهداری نیروی انسانی ماهر و متعهد به سازمان که مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

کاهش فشارهای روانی ناشی از محیط کار شامل تعارض نقش، ابهام نقش، موازی کاری‌های متعدد، افزایش خدمات در ابعاد کیفی و کمی، وجود استانداردهایی جهت جذب و گزینش کارکنان، غنی سازی شغلی، استفاده مناسب از سیاست‌های تشویقی و ... نه تنها می‌تواند بر کاهش ترک خدمت کارکنان تاثیر مستقیم گذارد، بلکه باعث می‌گردد تا کارکنان خود را جزئی از بدنه سازمان احساس نمایند و اهداف سازمان را اهداف خود بشمارند.

منابع:

- تامیلنسون. آر. پال و جانکینز، میشل. (۱۳۷۶)، "نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پیشگیری از ترک خدمت کارکنان"، ترجمه محمد رضا زالی، تازه‌های مدیریت. شماره ۵۷-۵۸.
- زارعی متین، حسن، (۱۳۷۵)، "ارتباط بین رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی"، نشریه زمینه، شماره ۵۷-۵۸.
- علیزاده، ابراهیم، "عوامل تشکیل دهنده خشنودی شغلی"، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا، شماره ۱۷.
- فلاورز و هاگز، (۱۳۷۱)، "چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند؟"، ترجمه مصطفی قاضی زاده، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره ۱۶.
- قهرمانی، علی‌اکبر، (۱۳۸۴)، "بررسی مقایسه‌ای علل و عوامل مؤثر بر میزان گرایش شغلی دانش‌آموزان شهر تهران به نیروی انتظامی"، فصلنامه دانش انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی، سال هفتم شماره سوم.
- مبلی، (۱۳۷۲)، "نقش عوامل واسطه در رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان"، ترجمه محمد مهدی تنعی، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره ۲۱.
- ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۷۶)، "تحمیت کارکنان در سازمان"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۸.
- جزنی، نسرین. (۱۳۷۸)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ دوم، تهران: نشر نی.
- دیویس، کیت و نیواستورم، جان، (۱۳۷۵)، "رفتار سازمانی در کار"، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رابینز، پی، استیفن. (۱۳۷۴)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، محمد، جلد اول، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۷۴)، "سازمان و مدیریت"، تهران، نشر هور.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۵)، "رابطه تعهد وجدان کاری با تحول اداری"، چاپ اول، تهران: واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۷)، "سازمان و مدیریت"، رویکردی پژوهشی، تهران: چاپ ترمه.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران، انتشارات میر.
- مجیدی، عبدالله، (۱۳۷۶)، "تأثیر جابجایی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- N. J. Allen, and J. P. Meyer, (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity". *Journal of Vocational Behaviour*. Vol.49.
- G. S. Becker, "Human Capital, Columbia University Press", New York, NY, 1964.
- J. Chandan, (1997), "Organizational Behavior". New Dehli: Vikas Publishing House Pvt. Ltd.
- W. L. French, (1986), "Human Resource Management". Boston. Houghton Mifflin Co.
- Korman, "Consideration, initiating structure and organizational criteria-a review", *Personal Psychology*, vol. 19.
- J. L. Price, (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*; Volume 22, Issue 7.
- J. L. Price, (1997), "The study of Turnover". Ames, IA. Iowa State University Press.
- S. P. Robbins, (1991), "Organizational behavior". Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall International.