

# عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان

اکبر پیوسته<sup>۱</sup>، دکتر نادر بهلولی زیناب<sup>۲</sup> و حسین نصیری باری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۱۲  
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۰۲/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۲۰

## چکیده

زمینه و هدف: نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمانها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت، بقا، و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد لذا باید درمورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام هم به نفع سازمان است هم به نفع افراد. بنابراین در این پژوهش ما سعی کردیم به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان بپردازیم.

روش: تحقیق حاضر از نوع کاربردی و با توجه به اینکه روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه و توزیع آن مقدور می گردد، لذا تحقیق از نوع پیمایشی می باشد. حجم نمونه ۹۲ نفر و از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیده از روایی محتوایی برای پرسشنامه استفاده شده و مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مقدار ۸۷٪ شده است که پایایی بالای پرسشنامه طراحی شده را نشان می دهد. یافته ها و نتیجه گیری: نتایج استخراج شده از این پژوهش نشان میدهد که عوامل سازمانی (مشخصه های شغلی، فرصت های پیشرفت، نظام پرداخت، محیط سازمان، سبک مدیریت) و عوامل فردی (عوامل جمعیت شناختی، عوامل شخصیتی) تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارند و ابعاد سه گانه (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد پایدار) رابطه معنی دار منفی با ترک خدمت فرماندهان و مدیران در سازمان دارند. واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد پایدار، ترک خدمت

□ استناد: پیوسته، اکبر؛ بهلولی زیناب، نادر؛ نصیری باری، حسین (تابستان، ۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان (مطالعه موردی در یک سازمان نظامی). *فصلنامه مطالعات مدیریت/نظامی*، ۹ (۲)، ۳۰۵ - ۳۲۴.

۱. دانشجوی دکتری و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد ممقان (نویسنده مسئول) Akbar.peyvasteh@yahoo.com

۲. استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بناب

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

## مقدمه

تعهد سازمانی<sup>۱</sup> یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. در دهه اخیر تحقیقات متعددی در این زمینه و در ابعاد مختلف آن انجام گرفته است. این تحقیقات در دو مقوله دسته بندی می‌شوند؛ گروه اول سعی در شناخت ماهیت خود تعهد داشته‌اند و گروه دوم به بررسی عوامل مرتبط با تعهد پرداخته‌اند اگر چه این متغیر به نحو محسوس و کمی اندازه‌گیری نمی‌شود اما وجود آن علی‌الخصوص در برخی سازمان‌ها بسیار ضروری است. (امامی، ۱۳۸۸: ۱۲۷)

صاحب نظران برنامه‌ریزی بر این باورند که هدف‌های دوربرد و مأموریت‌های سازمانی هر قدر هم که به‌طور ایده‌آلی باشند که به ظاهر دستیابی به آنها محال به نظر آید، مشکلی ایجاد نمی‌کند. به شرط آنکه علاقه، تعهد و ایثار افراد را جلب کند. زیرا هیچ مأموریتی نیست که بدون علاقه، تعهد و ایثار به انجام رسد. افراد موفق قدرت را تعهد می‌دانند و به عبارت دیگر تنها باوری که جزء جدانشدنی موفقیت محسوب می‌شود، تعهد است و هیچ‌گونه موفقیت چشمگیری بدون تعهد فوق‌العاده ممکن نیست. اگر افراد در هر زمینه‌ای را مورد مطالعه قرار دهید درمی‌یابید که ضرورتاً مهم‌ترین، باهوش‌ترین و قوی‌ترین افراد نیستند ولی خواهید دید که متعهدترین هستند. تفاوت‌های فیزیکی به ندرت تفاوت میان افراد را بیان می‌دارد. کیفیت تعهد خوبی‌ها و برجسته‌ها را از یکدیگر جدا می‌سازد. (رضاییان، ۱۳۸۱: ۱۶۹)

از طرفی دیگر تعهد، نوعی نگرش<sup>۲</sup> و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیر گذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری آن در سرنوشت و بقایش تأثیر گذار است حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت‌های از این نوع روبرو باشد. اهمیت تعهد کارمندان نسبت به آن دوچندان خواهد شد. لازمه‌ی اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر، لزوم کارکنان متعهد را ضروری می‌سازد. (امامی، ۱۳۸۸: ۱۲۹)

1. Organizational Commitment
2. Attitudinal

تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی برای سازمان در پی داشته باشد، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم و انضباط بیشتری در کار خود دارند و مدت زمان بیشتری را در سازمان خود می‌مانند و بیشتر کار و فعالیت می‌کنند. همچنین مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ و تقویت نمایند و برای این منظور باید از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز فراهم آوردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای کارکنان از طریق توانمند نمودن آنها، تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان تقویت نمایند. تعهد یکی از موضوعات مهم در مدیریت است و در اندیشه‌های اسلامی، یکی از ارزش‌های اساسی به شمار می‌آید به گونه‌ای که یکی از معیارهای ارزشیابی کارکنان جهت برخوردار شدن از ترفیعات و تشویقات در سازمانها به شمار می‌رود. (موغلی، ۱۳۸۸: ۸۹)

دلایل زیادی وجود دارد از این که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲: ۲۹۰) تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابه‌ای را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰: ۱۸۲)

دراثر جا به جایی کارکنان، از جمله هزینه‌هایی است که سازمان‌ها در این راستا می‌پردازند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی نگهداری کارکنان توانمند می‌باشد. از آنجا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و سایر اقدامات پرسنلی به نحو بایسته انجام شود بدون توجه کافی به امر نگهداری نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود.

جا به جایی کارکنان به نرخی گفته می‌شود که کارفرما بر اساس آن، کارکنانش را جذب می‌کند یا از دست می‌دهد. برای بررسی پیامدهای جابه جایی کارکنان، ابتدا هزینه هایی را که سازمانها در طی این فرایند می‌پردازند، مورد بررسی قرار می‌دهیم.

الف: هزینه‌های اقتصادی که شامل هزینه قطع همکاری با فرد، هزینه جستجو و یافتن افراد جایگزین و هزینه آموزش جایگزین هاست.

ب: کاهش بهره وری سازمان به واسطه خروج نیروهای کارآمد سازمان، پایین آمدن روحیه اعضای باقیمانده در سازمان و احساس ناامیدی و دلسردی که به آنان دست می‌دهد.

بنابراین در نیروهای مسلح با توجه به آموزش‌های نظامی و دوره‌های ضمن خدمت و تخصصی خاصی برای کارکنان تدارک دیده می‌شود و سرمایه گذاری بیشتری برای کارکنان جهت استفاده از تجربیات آنها از دوره‌ها و آموزش‌های طی شده برنامه ریزی می‌کند تا در صورت نیاز و شرایط بحرانی بهره لازم را ببرد در صورت عدم نگهداری نیروی انسانی هزینه سرسام آوری برای سازمان متقبل می‌شود. لذا لزوم حفظ کارکنان ضروری بنظر می‌رسد.

در این پژوهش سعی شده به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی (عواملی سازمانی، عوامل فردی) فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد پایدار) بر قصد ترک خدمت از سازمان نظامی با توجه به ضرورت بیان شده پرداخته شود.

## ادبیات نظری پژوهش

در فرهنگ لغت آکسفورد از واژه commitment تحت عنوان تعهد و الزام و سرسپردگی یاد شده است و در فرهنگ لغت فارسی کلمه تعهد به معنای به عهده گرفتن کاری و یا عهد بستن معنی شده است. (معین، ۱۳۶۰ : ۱۱۰۵)

به اعتقاد پیتر و استیرز (۱۹۹۲) تعهد عبارت است از تعیین هویت شدن با یک سازمان که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در عضویت سازمان می‌شود (کانشیرو، ۲۰۰۸ : ۴۴).

نظر مورهد گریفین، تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۸۱).

اگر یک سازمان بخواهد غیبت و انتقال را کاهش دهد و به همان نحو رفتار شغلی را به وسیله پرورش تعهد بیشتر در میان کارکنان، بهبود بخشد، مهم است که، طریقه بهبود تعهد و کارهایی که می تواند برای پرورش نوع مناسب تعهد انجام دهند را درک نماید. (کانشیرو، ۲۰۰۸: ۴۷)

تعهد سازمانی درجه نسبی تعیین هویت فرد بایک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان می باشد. در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می شود: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان، ۲- تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و ۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان. (استیرز و پورتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳: ۲۸۸)

الن و می<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) تعهد سازمان را به ابعاد سه گانه زیر تقسیم نموده اند: ۱- تعهد عاطفی (فرد هویت خود را از سازمان می گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می کند و از ادامه عضویت در آن لذت می برد و سازمان را ترک نمی کند). ۲- تعهد پایدار (تمایل به انجام فعالیت مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه های مرتبط به ترک سازمان). ۳- تعهد هنجاری (افراد در سازمان می مانند چون احساس تکلیف می کند که نباید سازمان را ترک کنند). به طور خلاصه وفاداری به ارزشها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می نامند. (می و آلن، ۱۹۹۱: ۶۱) می و آلن (۱۹۹۱) ابعاد سه گانه تعهد را بشرح زیر بیان می نمایند که به عنوان چهار چوب نظری تحقیق استفاده می شود. ابعاد سه گانه تعهد: ۱- تعهد عاطفی<sup>۴</sup>، ۲- تعهد هنجاری<sup>۵</sup>، ۳- تعهد پایدار<sup>۶</sup>.

tion", Doctor of Philosophy, submitted to Northcentral University. (2008), pp14-20.

1. Morhead & Griffin
2. Steers & Porter
3. Meuer & Allen
4. Affective Commitmen
5. Commitment Normative
6. Commitment Continuance

## تعهد عاطفی

اکثر مؤلفان، اصطلاح تعهد را به مفهوم عاطفی آن در سازمان به کار می‌برند و بر این عقیده‌اند که کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی، تلاش می‌کنند عضویت خویش را در سازمان حفظ نمایند و به فعالیت خود در سازمان ادامه دهند، زیرا که قلبا و باطنا مایل به انجام چنین کاری هستند. تعهد عاطفی نوعی احساس تعلق و وابستگی به سازمان را نشان می‌دهد و بدین لحاظ فرد احساس هویت می‌کند. به عبارت دیگر، تعهد عاطفی نوعی تعلق و وابستگی احساسی فرد به سازمان است. تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند با سازمان است و او از اینکه در سازمان فعالیت می‌کند احساس غرور و افتخار و همواره سعی می‌کند خود را از طریق سازمانش به دیگران بشناسد برای مثال می‌گوید من در فلان سازمان کار می‌کنم. (اشرفی، ۱۳۷۴: ۷۲)

عوامل مؤثر بر تعهد عاطفی عبارتند از:

- الف- ویژگی‌های شخصی: مانند نیاز به کسب موفقیت.
- ب- ویژگی‌های ساختاری مانند جلب مشارکت افراد در تصمیم‌گیری.
- ج- تجربیات کاری: این عامل با برآورده شدن انتظارات شغلی بر تعهد عاطفی تاثیر خواهد گذاشت.
- د- ویژگی‌های شغلی: مانند برخورداری از یک شغل غنی و مناسب. (دولتی، ۱۳۸۴: ۷۳)

## تعهد هنجاری

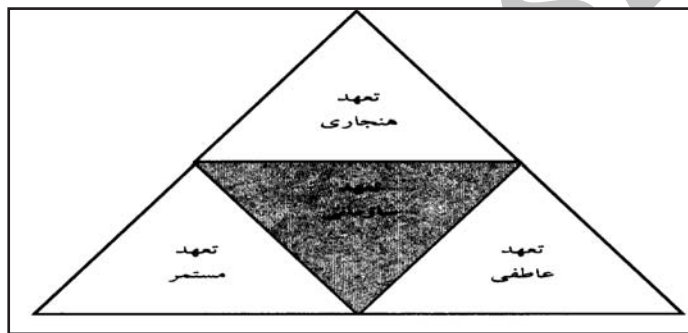
تعهد هنجاری را می‌توان به عنوان احساس دین افراد برای سازمان در نظر گرفت که این دین از طرف فرد پرداخت می‌شود. (می‌یر و الن، ۱۹۷۷: ۵)

احساس وفاداری فرد به سازمان و الزام اخلاقی فرد برای ماندن در سازمان را تعهد هنجاری می‌نامند. به بیان دیگر، افرادی که این نوع تعهد را در آنها وجود دارد چنین فکر می‌کنند ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنهاست و این دینی است که برگردن دارند و برای ادای آن در سازمان باقی می‌مانند. به نظر می‌رسد که هر یک از این ابعاد سه گانه تعهد به تنهایی برای توجیه باقی ماندن فرد در یک سازمان کافی نباشند، زیرا که یک کارمند می‌تواند احساس کند که هم تمایل

قوی به باقی ماندن در سازمان داشته باشد و هم به باقی ماندن در سازمان نیاز داشته باشد ولی احساس وظیفه کمی نسبت به باقی ماندن در سازمان خود داشته باشد. (اشرفی، ۱۳۷۴: ۷۳)

#### تعهد مستمر

این تعهد بر چگونگی ارزیابی و تحلیل هزینه و فایده فرد در مورد ترک سازمان و ادامه همکاری با سازمان مبتنی می باشد یعنی اینکه در کجا و در چه نقطه ای فرد تشخیص می دهد که کنار کشیدن و عدم همکاری با سازمان موجب تحمل ضرر و زیان می گردد و یا برای ماندن در سازمان چه پاداشی می گیرد.



شکل ۱: ابعاد سه گانه تعهد سازمانی از دیدگاه الن و می ۱۹۹۱

#### عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

مجموعه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی به طور کلی به دو دسته ویژگی های فردی و سازمانی تقسیم می شود که بشرح آنها پرداخته می شود.

عوامل فردی: هر فردی از حیث که عضوی از جامعه است تحت تأثیر فرهنگ، باورها، اهداف و نیازهای آن جامعه قرار می گیرد و در وهله دوم به عنوان فردی که دارای ویژگی های خاص خود مانند: علایق، نگرش ها، انگیزه ها و نیازهای فردی است، رفتارهای وی قابل تامل و بررسی می باشد.

عوامل فردی را نیز به دو دسته زیر تقسیم کرده اند:

الف- عوامل جمعیت شناختی: مانند جنس، سن، تحصیلات.

ب- عوامل شخصیتی: مانند ارزش های کار، توقعات و تمایلات. (صارمی، ۱۳۸۵: ۴۵)

عوامل سازمانی: کلیه عواملی است که در یک سازمان و محل کار افراد وجود دارد و از حیثه

کارکنان خارج است را عوامل سازمانی گویند مهم ترین آنها عبارتند از:

الف - مشخصه‌های شغلی<sup>۱</sup>: نوع کاری که در سازمان به فرد واگذار می‌شود، در تقویت تعهد سازمانی فرد تأثیر بسزایی دارد. الگوی طراحی شغل که بوسیله هاکمن و اولد هام عنوان شده است نشان می‌دهند که چگونه ویژگی‌های شغلی بر رضایت شغلی، انگیزش و عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد. آنها چنین عنوان کردند که هر نوع کاری را می‌توان بر حسب پنج بعد اصلی کار به شرح زیر بیان نمود: (رابینز، ۱۳۸۴: ۹۲۸)

- گوناگونی در مهارت (یعنی میزان و درجه ای که یک کار به مهارت‌های گوناگون نیاز دارد)
- هویت کار (یعنی درجه ای که یک کار به صورت کامل دارای هویت است).
- اهمیت کار (یعنی درجه ای که یک کار می‌تواند بر زندگی دیگران اثر بگذارد).
- آزادی عمل (یعنی درجه ای که یک کارمند دارای استقلال آزادی عمل در انجام کار دارد)
- بازخور نتیجه (یعنی درجه ای که یک شخص نتایج حاصل از کار خود را دریافت میکند .

ب- فرصت‌های پیشرفت: سازمانها هر چه بیشتر فرصت‌های پیشرفت را برای آن دسته از کارکنانشان که انگیزه کسب موفقیت آنها بالا است، فراهم نمایند موجبات رضایتمندی آنان را از شغل فراهم نموده اند. (صارمی، ۱۳۸۵: ۴۳)

ج- نظام پرداخت: منظور میزان حقوق و مزایایی است که کارمند از سازمان متبوعش دریافت می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهند که نظام پرداخت‌ها در تعهد کارکنان به سازمان نقش ارزنده ای را ایفا می‌نماید.

د- محیط سازمان: بسیاری از افراد از این اینکه در سازمان هر چیزی را به آنها تلفیق می‌کنند و یا قدرت و مسئولیت را به رخ آنان می‌کشند آزرده خاطر هستند. در یک سازمان هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خود بیشتر باشد و سازمان به امور رفاهی آنان بیشتر اهمیت بدهد میزان تعهد سازمانی آنان هم بالاتر می‌رود.

ه- سبک مدیریت: شناخت فرد از شغل باید در خدمت سازمان و اهداف آن باشد. مدیریت دیگر نمی‌تواند صرفاً به وسیله حقوق و مزایا، طرح‌های انگیزشی و خدمات رفاهی و تعهد سازمانی آنان را



افزایش دهد و به توانمند سازی کارکنان خود بپردازد و از این طریق تعهد سازمانی آنان را افزایش دهند. (موغلی، ۱۳۸۸: ۹۱)

به لحاظ تاریخی، حکمرانی خوب مستلزم حکمرانانی خوب و به همراه شهروندانی خوب است. اما بوروکراسی دولت‌های مدرن، تأکید بیشتری بر کارایی مدیریتی نسبت به تقوی و فضایل فردی دارد. به طور شهودی، می‌توان میان این دو مفهوم تمایزاتی قائل شد، این امتیازات در جدول (۱) خلاصه شده‌اند.

جدول ۱: مقایسه شهودی تعهد و کارآمدی میثائیل ماکایلی<sup>۱</sup>: ۲۰۰۶: ۷۰۳

تعهد، تقوی، فضیلت	کارآمدی، شایستگی
ریشه در اخلاقیات و جهان بینی دارد.	ریشه در مهارت‌های کسب شده و کارایی فنی دارد
حاکمی از صفات و ویژگی‌های درونی، نه ذاتی است هر چند که نمود بیرونی دارد.	به جای صفات و ویژگی‌ها، حاکمی از اعمال و عملکردهاست که نشان دهنده ظرفیت و توانایی فرد است.

این تمایز، خود از لحاظ آکادمیک و علمی نیز در دو حوزه جداگانه دنبال می‌شود یکی فلسفه اخلاق و دیگری توسعه مدیریت. البته این تمایز به معنای مانع‌الجمع بودن این دو نیست. بدین معنی که بسیاری از شایستگی‌های مدیریتی، درون خود دارای یک سری از فضائل اخلاقی اند. (ماکایلی، ۲۰۰۶: ۷۰۳)

## انواع تعهد

در مورد انواع تعهد رضاییان (۱۳۸۲) اظهار می‌دارد که مدیران در مجموعه‌ای از تعهدات اتفاق نظر دارند که عبارتند از:

۱- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛

۲- تعهد نسبت به سازمان؛

۳- تعهد نسبت به خود؛

۴- تعهد نسبت به افراد و گروه؛

۵- تعهد نسبت به کار.

هر چند پنج نوع تعهد ذکر شده در کار مدیریت فوق العاده مؤثر می‌باشند اما در این تحقیق سعی شده است به تعهد سازمانی پرداخته شود. یکی از معمولی‌ترین شیوه‌های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفت. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد و در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می‌آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می‌برد. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۴۲۶)

### ترک خدمت کارکنان

ترک خدمت می‌تواند به دوشکل صورت گیرد که یک پدیده آن به صورت مستقیم است که در این حالت کارمند با میل و یا علی‌رغم میل خود محل کار خود را ترک می‌کند و حضور فیزیکی در محیط کار خود ندارد. دومین پدیده آن به صورت غیر مستقیم و یا ترک خدمت مجازی است که در این حالت کارمند حضور دارد ولی ذهن و فکر و تخصص اش حضور ندارد و این حالت خطرناک‌ترین حالت ممکن هست. به طور خلاصه واژه ترک خدمت چنین تعریف می‌شود که خروج اختیاری کارکنان از سازمان، که موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که از کنترل مدیر خارج است. از طرف دیگر ترک خدمت می‌تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و به طور کلی ناشی از وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی موضوع ترک خدمت بایستی به طور جدی مورد رسیدگی قرار گرفته و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد. (تاجیک، ۱۳۹۱: ۳۵)

سازمان‌های معاصر، سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت، و نگهداری برای کارکنان خود صرف می‌کنند. از این رو، مدیران باید در برخی مواقع، با تمامی

هزینه‌های احتمالی، ترک خدمت کارکنان را به حداقل برسانند. (کوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۶۱-۱۶۶)  
ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم برای سازمان‌ها به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب یافتن، گزینش، و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود. (دالتون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲: ۱۱۷)

از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارتند از کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری، و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی. با این اوصاف، لازم است که سازمان‌ها به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد، با این پدیده مقابله کنند. (دس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۴۴۶).

عوامل ارادی و غیر ارادی در ترک خدمت مؤثر می‌باشد که شامل:

#### عوامل غیر ارادی:

- بازنشستگی اجباری؛
- انفصال موقت و دائم از خدمت؛
- اخراج؛
- تعدیل و یا کاهش نیروی کار؛
- از کار افتادگی؛
- بیماری طویل‌المدت؛
- عوارض جسمانی یا روانی؛
- مرگ.

#### عوامل ارادی:

- درآمد بیشتر در سازمان دیگر؛
- سازمان مناسب‌تر؛
- تعرض و تنش با مدیریت و یا همکاران؛

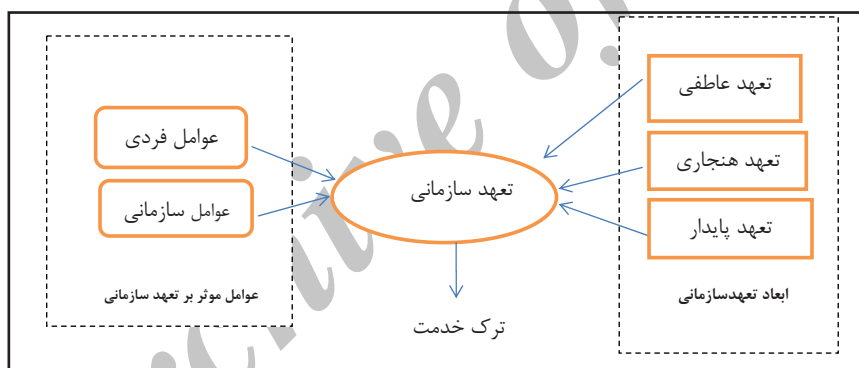
1. Kevin  
2. Dalton  
3. Dess

- تغییر محل خدمت؛
- تغییر مسیر شغلی و حرفه ای؛
- درخواست همسر؛
- نیاز به حضور در منزل (تاجیک، ۱۳۹۱: ۳۵).

### مدل مفهومی تحقیق

در این مدل عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی (عوامل فردی و عوامل سازمانی) و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد پایدار) و ترک خدمت از سازمان نشان داده شده است.

نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق



### فرضیه‌های تحقیق:

- فرضیه اول: بین تعهد سازمانی و عوامل فردی فرماندهان و مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و عوامل سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین تعهد عاطفی فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین تعهد هنجاری فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین تعهد پایدار فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

## روش

با توجه به اینکه از نتایج حاصل شده در این پژوهش در مدیریت‌های سازمان‌ها می‌توان استفاده نمود فلذا تحقیق حاضر از نوع کاربردی و با توجه به اینکه روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه و توزیع آن مقدور می‌گردد لذا تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد. از آمار توصیفی برای توصیف جامعه آماری و از آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون) برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرضیه‌ها استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق بنیادی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و فرماندهان واحد نظامی مرکز شهید سرلشگر برخورداری می‌باشد. که بر اساس آمار اخذ شده از واحدهای مربوطه تعداد آن بالغ بر ۱۲۰ نفر می‌باشد. بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و با در نظر گرفتن موارد زیر حجم نمونه آماری این پژوهش به تعداد ۹۲ نفر از فرماندهان و مدیران می‌باشد و برای انتخاب نفرات مورد مطالعه از روش تصادفی ساده استفاده گردید. ابزار جمع آوری اطلاعات این پژوهش پرسشنامه استاندارد می‌باشد. برای بررسی روایی<sup>۱</sup> و اعتبار ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد تهیه شده به رؤیت اساتید و کارشناسان امر رسیده و پس از اخذ نقطه نظرات آنان نسبت به بومی سازی آن اقدام و در نهایت پرسشنامه نهایی تنظیم گردیده است و بر این اساس روایی وسیله اندازه‌گیری به طریق محتوایی حاصل شده است. ضریب همبستگی پرسش‌های پرسشنامه این تحقیق با ضریب اعتماد آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS سنجیده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مقدار ۰.۸۷٪ شده است که پایایی<sup>۲</sup> بالای پرسشنامه طراحی شده را نشان می‌دهد. نتایج

1. Validity

2. Reliability

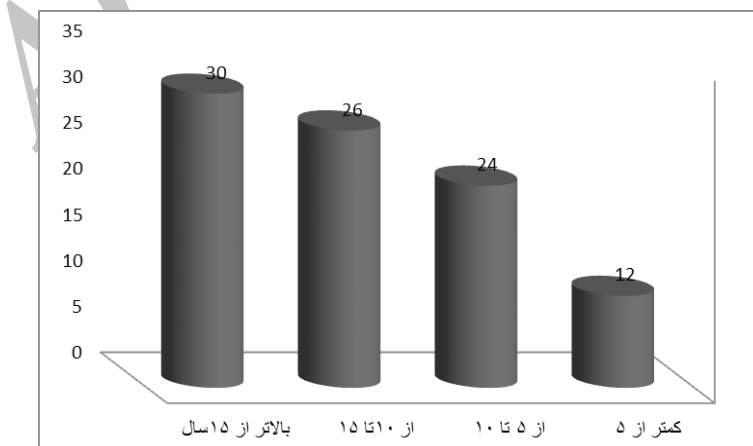
بدست آمده از استخراج پرسشنامه‌ها در این فصل در دو بخش زیر جمع‌بندی شده‌اند.  
**الف: بخش توصیفی:** در بخش توصیفی ابتدا پاسخ‌های داده شده آزمودنی‌ها با استفاده از آمارهای فراوانی، درصد نمودار اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به سابقه خدمت ارائه شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی مربوط به سابقه شغلی پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سابقه شغلی
۱۳/۰۴	۱۲	کمتر از ۵ سال
۲۶/۰۹	۲۴	از ۵ تا ۱۰ سال
۲۸/۲۴	۲۶	از ۱۰ تا ۱۵ سال
۳۲/۶۰	۳۰	بالاتر از ۱۵ سال
۱۰۰	۹۲	جمع کل

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود ۱۳/۰۴ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی کمتر از ۵ سال و ۲۶/۰۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی از ۵ تا ۱۰ سال و ۲۸/۲۴ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۲/۶۰ درصد بالاتر از ۱۵ سال است. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی بالاتر از ۱۵ سال و کمترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی کمتر از ۵ سال می‌باشد. نمودار فراوانی مربوط به سابقه شغلی در زیر مشاهده می‌گردد.

نمودار ۲: میله‌ای مربوط به توزیع فراوانی سابقه شغلی پاسخ دهندگان



**ب: بخش استنباطی :** با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به آزمون فرضیه‌های تحقیق به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه گانه تعهد بر قصد ترک خدمت در سازمان نظامی در قالب فرضیاتی شامل، طراحی فرض صفر ( $H_0$ ) و طراحی فرض مخالف ( $H_1$ ) می پردازد.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه ها

فرضیه ها	ضریب همبستگی	عدد معنی داری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	۰/۵۸	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرضیه دوم	۰/۶۸	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرضیه سوم	-۰/۷۸	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرضیه چهارم	-۰/۷۵	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرضیه پنجم	-۰/۵۴	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرضیه ششم	-۰/۳۵	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

باتوجه به نتایج حاصل جدول (۴) از آزمون فرضیه ها، ضریب همبستگی مشاهده شده در فرضیه اول برابر با  $r=0.58$  و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان تعهد سازمانی با عوامل فردی فرماندهان و مدیران وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد. ضریب همبستگی مشاهده شده در فرضیه دوم برابر با  $r=0.68$  و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان تعهد سازمانی با عوامل سازمانی وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد. ضریب همبستگی مشاهده شده در فرضیه سوم برابر با  $r=-0.78$  این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و ترک خدمت وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت منفی می باشد بنابراین، این ارتباط معکوس می باشد. ضریب همبستگی مشاهده شده در فرضیه چهارم برابر با  $r=-0.75$  این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری (رابطه منفی) میان تعهد عاطفی فرماندهان، مدیران و ترک خدمت وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت منفی می باشد بنابراین، این ارتباط برعکس می باشد. ضریب همبستگی

مشاهده شده در فرضیه پنجم برابر با  $r = 0.54$  و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان تعهد هنجاری فرماندهان و مدیران و ترک خدمت وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت منفی می‌باشد بنابراین، این ارتباط برعکس می‌باشد. ضریب همبستگی مشاهده شده در فرضیه ششم برابر با  $r = 0.35$  و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان تعهد پایدار فرماندهان و مدیران و ترک خدمت وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت منفی می‌باشد بنابراین، این ارتباط برعکس می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر شامل ۵ فرضیه اصلی می‌باشد که در فرضیه‌های اول و دوم نشانگر آن می‌باشد که رابطه معنی دار مثبتی در میان تعهد سازمانی با عوامل فردی و سازمانی فرماندهان و مدیران را در سازمان‌های نظامی وجود دارد. با توجه به رابطه معنی دار مثبتی که میان عوامل فردی و سازمانی وجود دارد بنابراین برای بالا بردن تعهد سازمانی در سازمان نیاز توجه به عوامل فردی از حیث که عضوی از سازمان است تحت تاثیر فرهنگ، باورها، اهداف و نیازهای آن سازمان و علایق، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای فردی است بنابراین با توجه به عوامل جمعیت شناختی مانند جنس، سن، تحصیلات و عوامل شخصیتی مانند ارزش‌های کار، توقعات و تمایلات در سازمان و توجه به عوامل سازمانی از قبیل مشخصه‌های شغلی، فرصت‌های پیشرفت، محیط سازمان، سبک مدیریت می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد. در فرضیه سوم عوامل موثر بر تعهد سازمانی فرماندهان، مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری مثبتی وجود دارد. پس طبق فرضیه اول و دوم هرچه عوامل فردی و سازمانی توجه بیشتری گردد باعث افزایش تعهد سازمانی می‌گردد که آن نیز باعث کاهش ترک خدمت کارکنان می‌گردد. و در فرضیه چهارم و پنجم و ششم ابعاد سه گانه تعهد تعهد عاطفی، تعهد پایدار و هنجاری با ترک خدمت از سازمان رابطه معنی داری معکوسی وجود دارد. در واقع هر چه ابعاد سه گانه تعهد در اولویت بالاتری قرار گیرند ترک خدمت پایین تری را در سازمان انتظار خواهیم داشت. مطالعات انجام شده مؤید آن است که تعهد بالا منجر به رضایت شغلی بالاتر و ترک



خدمت کمتر می‌شود. البته با توجه به آنکه عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و منصفانه بودن سیاست‌های سازمانی، تمرکز زدایی، رقابت، چالش‌های شغلی و میزان استقلال فردی بر بهبود تعهد سازمانی افراد تاثیر مثبت دارد لازم است در راستای بهبود تعهد سازمانی با در نظر داشتن موارد فوق برنامه ریزی لازم را انجام داد. در میان ابعاد سه گانه تعهد در مطالعه حاضر سطح تعهد عاطفی نسبت به تعهد پایدار و هنجاری، در سطح بالایی قرار دارد. و علت بالا بودن سطح تعهد عاطفی را می‌توان به عواملی مانند ساختار سازمانی، نوع وظایف، فرهنگ سازمانی، میزان استقلال فردی و تنوع مهارت‌های مورد نیاز مربوط دانست. با توجه به رابطه معنی دار معکوس بین هر یک از اجزاء سه گانه تعهد (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد پایدار) می‌توان گفت پایین بودن تمایل به ترک خدمت در نیروهای نظامی تأثیر تعهد سازمانی بالا در کارکنان بوده است، به عبارتی به موازات افزایش تعهد سازمانی افراد، تمایل به ترک خدمت آنان نیز کاهش می‌یابد. در واقع هر چه مدیران و فرماندهان حمایت بیشتری از سوی سازمان درک کنند. بر این باور باشند که سازمان به حضور و مشارکت آنها ارزش داده و به رفاه آنها توجه دارد تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و با احساس پیوند بیشتر با سازمان تمایل کمتری به ترک سازمان خواهند داشت.

#### پیشنهادها

۱- در فرضیه اول: با توجه به اینکه عوامل فردی رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی دارد لذا باید به موارد زیر توجه کرد:

الف- عوامل جمعیت شناختی: مانند جنس، سن، تحصیلات.

ب- عوامل شخصیتی: مانند ارزش‌های کار، توقعات و تمایلات.

۲- در فرضیه دوم: با توجه به اینکه عوامل سازمانی رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی دارد لذا باید به موارد زیر توجه کرد:

الف- نوع کاری که در سازمان به فرد واگذار می‌شود، در تقویت تعهد سازمانی فرد تأثیر بسزایی دارد

ب- سازمان‌ها هر چه بیشتر فرصت‌های پیشرفت را برای آن دسته از کارکنانشان که انگیزه کسب موفقیت آنها بالا است، فراهم نمایند موجبات رضایتمندی آنان را از شغل فراهم نموده‌اند.

ج- تحقیقات نشان می‌دهند که نظام پرداخت‌ها در تعهد کارکنان به سازمان نقش ارزنده‌ای را ایفا می‌نماید.

د- در یک سازمان هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای مربوط به خود بیشتر باشد و سازمان به امور رفاهی آنان بیشتر اهمیت بدهد میزان تعهد سازمانی آنان هم بالاتر می‌رود.

ه- اتخاذ سبک‌های مدیریتی مناسب با توجه به شرایط موجود، تأثیر بسزایی در کارکنان دارد.

۳- در فرضیه سوم: با توجه به اینکه ارتباط بین عوامل مؤثر تعهد سازمانی و ترک خدمت به طور معکوس می‌باشد در نتیجه با افزایش تعهد سازمانی در بین فرماندهان و مدیران و کارکنان می‌توان ترک خدمت را از سازمان به حداقل ممکن رساند و با انگیزه بالا باعث بهره‌وری بیشتر در سازمان گردد.

۴- در فرضیه چهارم: با توجه به اینکه بین تعهد عاطفی فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد لازم است سازمان‌ها با مجزا کردن ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی، نوع تعهدی که فرماندهان و مدیران به سازمان دارند را شناسایی کرده و در جهت افزایش تعهد عاطفی کارکنان تلاش نمایند.

۵- در فرضیه پنجم: با توجه به اینکه بین تعهد هنجاری فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. ایجاد ارتباط با کارکنان از طریق برگزاری جلسات و نشست‌ها به مناسبت‌های مختلف و ایجاد جو دوستی و صمیمیت، در نتیجه افزایش هنجاری کارکنان مؤثر و باعث احساس وفاداری کارکنان به سازمان خواهند شد.

۶- در فرضیه ششم: با توجه به اینکه بین تعهد پایدار فرماندهان و مدیران و ترک خدمت از سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و در میان گذاشتن مسایل و مشکلات سازمان با آنان به منظور پیدا کردن راه حل و اصلاح و بهبود کارها و تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مناسب مانند، امنیت شغلی، ارتقا، پاداش بر مبنای عملکرد، و مشارکت دادن آنها باعث بهبود تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران در سازمان می‌شود.

۷- برای سازمان‌هایی که در پی عملکرد بالا و ایجاد انگیزه برای کارکنان هستند. در پی افزایش

تعهد کارکنانشان می‌باشند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. در حقیقت تعهد بعنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

## منابع

- اشرفی، بزرگ، (۱۳۷۴)، تعهد سازمانی کارکنان شرکت زغال سنگ، پایان نامه، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- امامی، مصطفی (۱۳۸۸). تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، فصلنامه علمی راهبرد، دانشگاه پردیس قم.
- کاکاوند، علیرضا و عبدالمجید نگارش نژاد (۱۳۸۳). روش تحقیق در علوم رفتاری، کرج انتشارات سرافراز.
- پورشائی، احمد، اسفند (۱۳۷۸) "رابطه بین تعهد و وجدان کاری"، توسعه مدیریت، شماره ۱۱ و ۱۲.
- تاجیک، میترا (۱۳۹۰) مقاله: رضایت شغلی و ترک خدمت در بین کارکنان پایگاه مقالات علمی مدیریت. WWW.system.parsiblog.com
- گریفین، مورهد (۱۳۷۴) رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران فانتشارات مروارید.
- موغلی، علیرضا و حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد، ۱۳۸۸، بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان، مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- معین، محمد (۱۳۶۰). فرهنگ فارسی، جلد دوم، تهران: امیر کبیر.
- دولتی، احمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه رضایت شغلی و میزان تعهد سازمانی کارکنان محاکم عمومی و انقلاب مشهد، پایان نامه، موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۳). اصول مدیریت، انتشارات سمت.
- رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم و نظریه‌های کاربردها) چاپ ششم، تهران، علم و ادب، ۱۳۸۱
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۴) رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- صارمی، ابراهیم (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها، موسسه عالی آموزش و مدیریت و برنامه ریزی.
- کریم زاده، مجید (۱۳۷۸) "تعهد سازمانی مدیریت" شماره ۳۹ نشریه انجمن مدیریت ایران،

## منابع لاتین

- Allen, N.J. & Meuer J.P (1990). The measurement and antecedents effective continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Bateman.T.S.& Stasser, S.(1984). Alongitudinal; analysis of Antecedents of organizational commitment. Academy of management Journal, 27(1), 95-112
- Baron R.A Greenberge, (1990). "Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work" Third Edition, Ally and Bacon, USA.p.156
- Dalton, D. R; Todor, W. D; and Krackhardt, D. M. (1982): Turnover overstated: A functional taxonomy, Academy of Management Review, 7, pp. 117-123.
- Dess G.D and Shaw J.D (2001): Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, Academy of management review, 26 (3), pp 446-456.

- Fornes, S., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). "Workplace Commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research". *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). "Test of a service profit chain model in the retail banking sector". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-22.
- Kanshiro, Paul., "Analyzing The organizational Justice, trust, And Commitment Relation In A Public Organization", Doctor of Philosophy, submitted to Northcentral University. (2008), pp14-20.
- Kevin MM, Joan LC, Adrian JW (2004): Organizational change and employee turnover, *Personnel Review*, 33 (2), pp. 161-166.
- Michael Macaulay & Alan Lawton; (2006); From Virtue To competence: Changing The Principles Of Public Service, *Journal Of Public Administration Review*, September / October 2006.
- Neyer, John, P. Irving. Gregory, Allen, Natalie, J., (1929). "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on organizational commitment". *Journal of Organizational Behavior*, Vol 0, P:5.
- Robbins, S. P. (1993). "Organizational Behavior". Prentice Hall. USA.
- Sinclair, Robert, R., Tetrick, Lois. E. Scial (1995). "Exchange and union Commitment". *Journal of Organizational Behavior*, Vol 16, No6, PP:669-681.
- Steers R.M & Lyman w. Porter (1983), "Motivation and work Behavior", Mc & Graw Hill book co. 3rd edition, P : 288.
- Wang, X., & Armstrong, A. (2004). "An empirical study of PM professional's commitment to their profession and employing organization". *International Journal of Project Management*, 22, 377-386.

Archive of SID