

تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان

دکتر احمد ودادی^۱
دکتر محمود رضایی زاده^۲
حسین علی نجفی^۳

چکیده

تحقیق حاضر، به منظور بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت مهر کام پارس تهران است. نمونه آماری متشکل از 196 نفر کارکنان شرکت مهر کام پارس تعیین شده است. برای بررسی تعهد سازمانی از مدل آلن و می یو و برای بررسی ترک خدمت از مدل تحقیق تاملینسون و جنکینز استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی رتبه‌بندی اسپیرمن و روش تحلیل مسیر مورد استفاده قرار گرفت، مؤلفه‌های سنجش متغیرها با "مدل اندازه‌گیری" یا تحلیل عاملی تاییدی و آزمون رابطه بین متغیرها با استفاده از "معادلات ساختاری" یا مدل علی انجام شد و از طریق نرم افزار Lisrel یافته‌های تحقیق بدست آمد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول تحقیق مشخص شده که بین تعهد سازمانی و ابعاد آن

-
1. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
 2. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
 2. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

(تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) با ترک خدمت همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان می‌دهد که در بین ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین رابطه را با ترک خدمت دارد و تعهد هنجاری و مستمر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در ضمن در بین متغیرهای تعدیل‌گر، متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل‌گر نسبتاً قوی و متغیرهای نوع‌استخدام و جنسیت تعدیل‌گر نسبتاً ضعیفی به حساب می‌آیند.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، ترک خدمت

Archive of SID

مقدمه

نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمان به حساب می‌آید. تعهد بعنوان یک نگرش انسانی مطرح می‌شود و شکی نیست که سازمان‌های دارای اعضای با سطح بالایی تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند. به عبارت دیگر تعهد موجب افزایش کارایی، اثربخشی و نهایتاً بهره‌وری سازمان شده و پیشرفت و ترقی جامعه را بدنبال خواهد داشت (عسگری، 1381، ص 252).

نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود می‌داند و در تحقق آن‌ها از هیچ تلاش و کوششی مضایقه نخواهد کرد. فرد متعهد نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد و علاوه بر تلاش در جهت بالندگی خود در راستای عظمت و ترقی سازمان گام برمی‌دارد و در نتیجه سازمان به ماموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود (آرمسترانگ، 1377، ص 46-47).

تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با بسیاری دیگر از رفتارهای سازمانی نظیر غیبت، تاخیر و جابجایی رابطه معکوس دارد؛ یعنی هر چه تعهد سازمانی بیشتر باشد، این متغیرها کاهش خواهند یافت. بنابراین تعهد سازمانی اثرات بالقوه جدی بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند پیشنهاد مهمی برای اثر بخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان هزینه‌های زیادی بدنبال دارد و زیان بار است و از طریق سنجش تعهد سازمانی و اندازه‌گیری اثر آن بر رفتارهای شغلی نظیر غیبت، جابجایی، ترک خدمت و... می‌توان اطلاعات مناسبی برای تصمیم‌گیری مدیران، به خصوص در بحث منابع انسانی در زمینه انجام وظایف از جمله: برنامه‌ریزی، نگهداری، بهسازی و ارزشیابی منابع انسانی فراهم آورد (کریم زاده، 1376، ص 20).

برای هر پدیده‌ای داشتن هدف، بدون داشتن تعهد، کار عبثی است. نه صرف داشتن هدف بلکه داشتن تعهد نسبت به هدف به پیشرفت و موفقیت منجر می‌شود (دسلر، 1379، ص 84).

سازمان‌های موفق، در عصر حاضر، ویژگی‌ها و امتیازات متعددی نسبت به سایر سازمان‌ها دارند و ویژگی اصلی آن‌ها داشتن کارکنان متعهد است. تعهد سازمانی کارکنان، به ویژه از نظر مدیران، در جهت دستیابی به موفقیت بسیار مهم است. امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران برای دستیابی به مزیت رقابتی، به دنبال راه‌ها و رویکردهایی هستند که موجب افزایش تعهد کارکنان می‌شود. تعهد سازمانی یک نگرش، یک حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را نشان می‌دهد. تمایل به معنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان و نیاز به این معنا است که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناگزیر از ادامه خدمت در آن است. الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (گرینبرگر و همکاران 1، 2000، ص 104).

در میان طرفداران رویکرد نگرشی، برخی از محققان به تعهد سازمانی با دید یک مفهوم چند بعدی می‌نگرند که عوامل مختلفی بر آن تاثیر می‌گذارد. می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند، مدل سه بعدی آن‌ها از تعهد سازمانی شامل بعد عاطفی، بعد مستمر (عقلانی) و بعد هنجاری (تکلیفی) به عنوان سه بعد تعهد سازمانی مطرح می‌شود. نقطه مشترک هر سه بعد مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص می‌کند و ثانیاً بطور ضمنی اشاراتی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد (آلن و می‌یر 2، 1990، ص 18-1).

ترک خدمت به معنای خروج داوطلبانه یک فرد از یک سازمان، به خاطر کار در سازمان دیگر است. این مقوله چالشی است که در برابر مدیران واحد منابع انسانی قرار دارد. زیرا ترک خدمت‌ها معمولاً بدون پیش بینی است و سازمان باید به کمک برنامه‌های آموزش و توسعه، کارکنان را برای تصدی شغل‌های خالی آماده کند.

باید توجه داشت در صورتی که افراد نسبت به شغلشان تعهد و علاقه‌ای نداشته باشند انگیزه پایینی خواهند داشت و احتمال ترک خدمت آن‌ها افزایش می‌یابد. آن دسته از ترک

1- Greenberger & Et.al

2- Allen & Meyer

خدمت‌هایی که در کنترل شاغل باشد به رضایت شغلی و سازمانی آن مربوط است و آن دسته از ترک خدمت‌هایی که در کنترل سازمان است با عملکرد، اثربخشی و تعهد سازمانی مرتبط می‌شود (مارتز، 1998، ص 49). آمارها نشان می‌دهد در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از کارکنان متخصص، شرکت را ترک کرده‌اند که عمده آنان از میان کارشناسان بخش‌های مهندسی، تحقیقات، فناوری و کیفیت بوده‌اند که این کارکنان برای شرکت یک مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. مسئله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات سازمانی از جمله در سازمان مورد بررسی است که ضربه‌ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ، نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی خود هستند بصورت یک مشکل مطرح است و توجه خاصی را می‌طلبد. مسئله اصلی تحقیق حاضر چگونگی حفظ نیروهای متخصص و جلوگیری از ترک سازمان از طریق افزایش تعهد سازمانی کارکنان است.

اهداف تحقیق

هدف از اجرای این تحقیق؛ بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان است و اهداف فرعی آن عبارتند از:

- 1- بررسی وضعیت موجود ابعاد سه گانه تعهد سازمانی
- 2- بررسی تاثیر تعهد عاطفی بر ترک خدمت کارکنان
- 3- بررسی تاثیر تعهد مستمر بر ترک خدمت کارکنان
- 4- بررسی تاثیر تعهد هنجاری بر ترک خدمت کارکنان
- 5- رتبه‌بندی تاثیر تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر ترک خدمت کارکنان

طرح تحقیق

پیشینه و مبانی نظری تحقیق: با توجه به نقش و اهمیت تعهد سازمانی در محیط کار، طی دهه گذشته تعداد پژوهش‌ها در این زمینه افزایش چشمگیری داشته است که در جدول (۱) به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول ۱. برخی از مطالعات تجربی در زمینه تعهد سازمانی و ترک خدمت

محقق یا پژوهشگر	عنوان تحقیق	یافته‌های تجربی
وندرببرگ ^۱ (2008)	مطالعه نقش رضایت از حقوق و تعهد سازمانی در شرکت دارو سازی	رضایت از حقوق زمانی که امکان جایگزین‌های شغلی کم است موجب کاهش تعهد سازمانی می‌شود.
هیگارد ^۲ (2007)	مطالعه تعهد سازمانی انجمن حقوقدانان سوء استفاده مالی کالیفرنیا	زنان نسبت به مردان عزت نفس بالاتر و مردان نسبت به زنان از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند.
جیمی جت ^۳ (2007)	مطالعه رابطه عزت نفس و تعهد سازمانی بین کارکنان خدمات غیر انتفاعی کالیفرنیا	بین عزت نفس، تعهد سازمانی، نوع عقیده و ارزش‌های راهنمای موسسه با سن و جنسیت رابطه وجود دارد.
لی و فسی ^۴ (2007)	مطالعه رابطه حمایت‌های سازمانی با تعهد عاطفی در دو بانک کره جنوبی	حمایت‌های سازمانی با تعهد عاطفی رابطه معنادار دارد.
شنگ و ن ^۵ (2007)	مطالعه رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد سازمانی در چین	افراد با ویژگی‌های شغلی، شخصیتی و رضایتمندی، تعهد سازمانی متفاوتی با هم دارند.
تلا ^۶ (2007)	مطالعه ارتباط بین انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ایالات اوپو نیجریه	انگیزش با رضایت شغلی رابطه مثبت و با تعهد رابطه منفی دارد. بین سنوات خدمتی و تعهد سازمانی رابطه‌ای وجود نداشت.
روستو و همکاران ^۷ (2007)	مطالعه رابطه بین حمایت‌های سازمانی و تعهد سازمانی	حمایت‌های سازمانی با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت و با تعهد مستمر رابطه منفی دارد.
والتر ^۸ (2006)	مطالعه رابطه بین میزان عملکرد با ابعاد تعهد سازمانی در کارکنان فنی صنایع ایالات متحده	میزان عملکرد با تعهد عاطفی و مستمر رابطه مثبت و قوی دارد و با تعهد هنجاری رابطه‌ای ندارد.
شریف ^۹ (2006)	مطالعه رابطه بین منافع مکتسبه از دوره‌های آموزشی با تعهد سازمانی در شرکت پترولیوم قطر	بین دو متغیر رابطه معنادار وجود دارد. سن پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد عاطفی و سنوات خدمتی بهترین پیش‌بینی‌کننده برای تعهد مستمر و هنجاری است.
سگای و آشیل ^{۱۰} (2006)	مطالعه رابطه بین بهبود عملکرد و تعهد مدیریت با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانهای شیکاگو	بین بهبود عملکرد و تعهد مدیریت با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
چانگ و همکاران ^{۱۱} (2006)	مطالعه رابطه بین تعهد سازمانی و جابجایی شغلی کارکنان بیمارستانهای تایوان	تعهد هنجاری و عاطفی با جابجایی شغلی رابطه منفی دارد.
استفانی و هافمن ^{۱۲} (2005)	مطالعه نقش رایزنی بر تعهد سازمانی در بین هزار افسر نظامی ایالات متحده	رایزنی رابطه مثبت و معنی‌داری با تعهد عاطفی و مستمر دارد.

1- Venderberg

2- Hechord

3- Jimmi

4- Lee & Fecci

5- Sheng wen

6- Tella

7- Rosseuu

8- Walter

9- Shareef

10- Seggie

11- Chang, et.al

12- Stephanieue

13- Harris

14- Czekajewsk

15- Sulimun

هریس و کامرون ¹³ (2005)	مطالعه رابطه تعهد سازمانی با چرخش شغلی در بین سازمانهای کوچک	تعهد عاطفی و تعهد مستمر با چرخش شغلی رابطه منفی دارند.
سبزکاجسکی ¹⁴ (2003)	مطالعه رابطه تعهد عاطفی با کیفیت خدمات در صنعت هواپیمایی	بین دو متغیر تعهد عاطفی و کیفیت خدمات رابطه منفی وجود دارد.
سلیمان و آلیس ¹⁵ (2000)	رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در اردن	سن با تعهد سازمانی رابطه قوی، تحصیلات رابطه منفی و سابقه خدمت رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد.

ترک خدمت: سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب، 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 می کند. ترک خدمت برای سازمان پرهزینه است زیرا منابع زیادی در آموزش افرادی سرمایه گذاری شده است که سازمان را ترک می کنند. این برای خود افراد نیز پرهزینه است زیرا آن ها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خوگرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند. ترک خدمت حالتی است که کارمند ارتباط کاری خود را با سازمان ذی ربط بصورت اختیاری قطع می کند. با توجه به توسعه و بهبود صنایع لازم است تا منابع انسانی هر چه بیشتر حفظ شود. در حالی که مبادرت به ترک خدمت از طرف هر یک از افراد به منزله از بین رفتن یک واحد نیروی انسانی بالفعل است که می تواند موجبات تضعیف روحیه دیگر شاغلان را نیز فراهم سازد (دنیس ۱ و همکاران، 2003، ص 30).

عوامل موثر بر ترک خدمت را بصورت تئوریک می توان به سه بخش زیر تقسیم کرد:

- 1- عوامل خارجی (محیطی) که عبارتند از: نرخ بیکاری، وجود اتحادیه و فرصت های شغل جایگزین.
- 2- عوامل موثر بر کار: حقوق و مزایا، عملکرد شغلی، روشن بودن نقش، تکراری بودن وظایف، رضایت شغلی و تعهد سازمانی.
- 3- عوامل شخصی: سن، تحصیلات، افراد تحت تکفل، برآورده شدن انتظارات، سابقه و تاهل (آرمسترانگ، 1378، ص 28).

تعهد سازمانی: نگرش تعهد سازمانی در سال‌های اخیر در ادبیات تحقیق جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است که برای درک و پیش بینی رفتار سازمانی اهمیت دارد. از تعهد سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است: 1- تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص 2- تمایل به تلاش بسیار زیاد برای سازمان 3- باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان (پورتر ۱ و همکاران، 1991، ص 95). به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان سازمان و یک فرایند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را منعکس می‌کند. در ارتباط با تعهد مطالعات مختلف از جمله مطالعه اریلی و چتمن، آنجل و پری، مایر و شورمن، پنلی و گولد، آلن و می‌یر صورت گرفته است که نتایج تعهد مختلفی را بدنبال دارند.

یکی از مهمترین این مطالعات بر اساس مدل سه بخشی آلن و می‌یر صورت پذیرفته که جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق حاضر نیز از این مدل استفاده شده است. آلن و می‌یر (1987) در مطالعه خود سه رویکرد را بعنوان تعهد سازمانی مطرح کرده‌اند یعنی تعهد بعنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد بعنوان درک هزینه‌های مربوط به ترک سازمان و تعهد بعنوان تکلیف به ماندن در سازمان که آنها را به ترتیب در سه دسته تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری طبقه‌بندی کرده‌اند. هدف از این رویکردها نشان دادن رابطه بین کارکنان و سازمان است بطوری که کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند به خاطر اینکه می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان دارند می‌مانند و افرادی که تعهد هنجاری قوی دارند با این احساس که باید بمانند، می‌مانند. تفاوت‌های مفهومی هر یک از اجزای سه گانه نشان می‌دهد که هر جزء به طور مستقل از اجزای دیگر است و هر یک پیش شرط‌های متفاوتی دارند (کنا، 2005، ص 37).

رابطه تعهد سازمانی و ترک خدمت: تعهد سازمانی بعنوان یک نگرش ترک خدمت را بهتر از دیگر نگرش‌های کاری به خصوص رضایت شغلی پیش بینی می‌کند (بتناگر، ۳،

-
- 1- Porter
 - 2- Kenna
 - 3- Bhatnagar

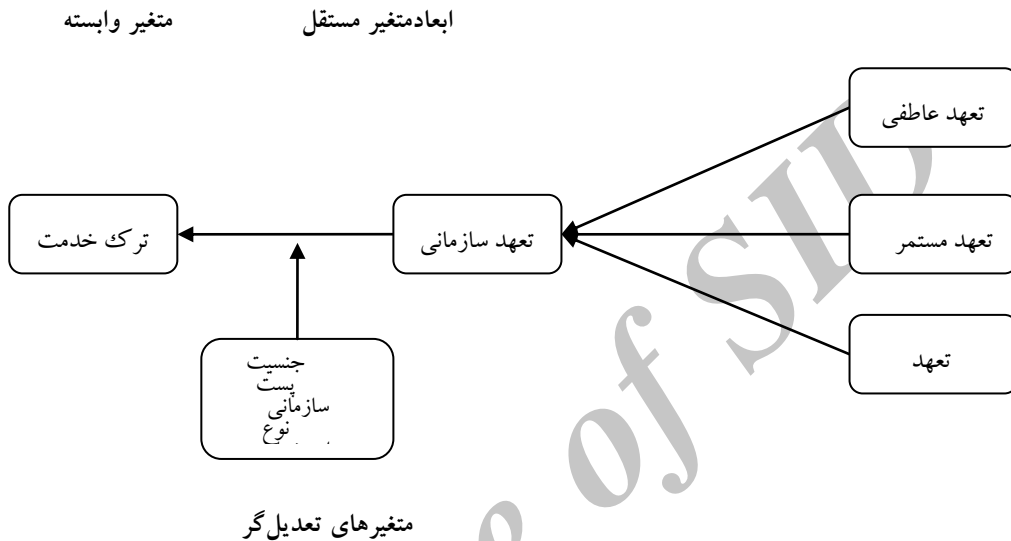
2005، ص 419). رابطه تعهد سازمانی و ترک خدمت معکوس است. کارکنان متعهدتر با احتمال کمتری نسبت به آنهایی که متعهد نیستند، سازمان را ترک می‌کنند. پورتر و همکاران (1981)، لی و همکاران (1992) نشان دادند که تعهد سازمانی در یک دوره چهار ساله پیش بینی کننده ترک خدمت بوده است. در تحقیقی که توسط جنکینز و تاملینسون (1992) صورت گرفت، نشان داد که تعهد عاطفی و تعهد مستمر بطور منفی با تمایل به ترک خدمت رابطه دارند (امیدوار، 1381، ص 77).

پژوهش‌های متعددی همچون (وای و رابینسون، 1998؛ ویل و کیمبل، 1995؛ گرهارت، 1990؛ پرایس و مولر، 1986؛ کوتن و توتل، 1986؛ آرنولد و فلدمن، 1982؛ موبلی و همکاران، 1979) گزارش کرده‌اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می‌شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می‌افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک، 1994). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند. استیزر به همراه ریچارد مودی یک مدل جابجایی یا ترک خدمت را ارائه دادند و به این نتیجه رسیدند که عوامل شغلی غیر مرتبط با کار مانند تغییر شغل به خاطر همسر بر میل کارکنان به ماندن یا رفتن اثر دارد. بر اساس مطالعه انگل و پری (1981)، زنان نسبت به مردان متعهدتر هستند. طبق مطالعه بارون و گرینبرگ (1993) افرادی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند و مسئولیت و اختیار بیشتری به آنان واگذار شده از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند (بارون، 1993). مودی ۲ و همکاران (1982) طی پژوهشی نشان دادند کارکنان مسن‌تر و با سابقه کاری بیشتر تعهد سازمانی بالاتری دارند.

1-Baron
2- Mowdey

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می توان مدل مفهومی تحقیق را در قالب نمودار شماره (1) ارائه کرد که فرضیه های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می گیرد.



نمودار 1. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه های تحقیق: دو فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی مرتبط با آن ها به قرار زیر ارائه می شود:

فرضیه 1: بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد:

بین تعهد عاطفی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

فرضیه اصلی 2- ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان دارند.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از حیث هدف تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش انجام تحقیق نیز پیمایشی بوده است. از مهمترین ویژگی‌ها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج بدست آمده است (سرمد، 1386، ص 170). در مدل تحلیلی تحقیق، تعهد سازمانی و ابعاد آن شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به عنوان متغیرهای مستقل، ترک خدمت متغیر وابسته و جنسیت، پست سازمانی، نوع استخدام و سنوات خدمتی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. در این پژوهش به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت متغیرها برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر 2500 نفر است. حجم نمونه با توجه به حجم جامعه بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود 196 نفر تعیین گردید. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی 28 سوال با طیف 5 گزینه‌ای لیکرت در نظر گرفته شد. جهت آزمون روایی هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. (مهرگان، 1385، ص 175) برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از استادان دانشگاه استفاده و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققان را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار Lisrel انجام گرفت. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردد. آلفای بدست آمده برای کل مقیاس 82 درصد بوده که بالاتر از 70 درصد است و نشان‌دهنده پایایی مقیاس است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فنون آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد استفاده شده و به منظور آزمون فرضیه‌ها آزمون همبستگی رتبه‌یی اسپیرمن

مورد استفاده قرار گرفت. بالاخره رابطه علی متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Lisrel مورد آزمون قرار گرفت.

تحلیل یافته‌ها

بر اساس نتایج بدست آمده از داده‌های آمار توصیفی جدول (2)، میانگین تعهد زنان نسبت به مردان بیشتر است و در بین ابعاد سه گانه تعهد سازمانی، تعهد هنجاری در دو گروه زنان و مردان میانگین بالاتری دارد.

جدول 2: آماره توصیفی جنسیت و تعهد سازمانی

جنسیت	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
مرد	179	91/3	2/79	2/83	3/00	2/85
زن	17	8/7	3/06	2/94	3/18	3/12

همچنین بر اساس نتایج حاصل از جدول (3) میانگین تعهد سازمانی کارکنان در گروه رسمی نسبت به گروه غیر رسمی بیشتر است.

جدول 3: آماره توصیفی نوع استخدام و تعهد سازمانی

نوع استخدام	تعداد	میانگین	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
رسمی	56	28/6	2/88	2/86	3/05	2/91
غیر رسمی	140	71/4	2/79	2/83	3	2/86

به علاوه میانگین تعهد کارکنان در جدول (4) نشان می‌دهد تعهد کارکنان با افزایش پست سازمانی، بالاتر رفته و میانگین تعهد مدیران نسبت به سایر رده‌ها بیشتر است.

تأثیر عملکرد اداره کل اموال دولتی و اوراق بهادار بر حفظ و حراست... < 271

جدول 4. آماره توصیفی پست سازمانی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	میانگین	تعداد	پست سازمانی / تعهد
3/83	3/83	3/67	4	3/1	6	مدیر
3/14	3/07	3/36	3	7/1	14	رئیس
2/79	2/92	2/79	2/67	38/3	75	کارشناس
2/85	3/03	2/75	2/83	51/5	101	کارگر

مضافاً اینکه طبق نتایج حاصل از جدول (5) با افزایش سابقه خدمت میانگین تعهد کارکنان کاهش یافته است.

جدول 5. آماره توصیفی سنوات خدمت و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	میانگین	تعداد	سنوات خدمتی / تعهد
2/90	2/98	2/95	2/81	21/4	42	کمتر از 5 سال
2/76	2/77	2/74	2/79	53/6	105	5 تا 10
2/72	2/76	2/65	2/76	25/3	49	10 به بالا

آمار استنباطی

فرضیه 1: بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با ترک خدمت کارکنان شرکت مهرکام پارس همبستگی وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون همبستگی رتبه‌یی اسپیرمن، رابطه بین تعهد سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن با ترک خدمت در جدول شماره (6) آورده شده است :

جدول 6. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیرها	ضریب همبستگی	عدد معنی داری (sig)
تعهد سازمانی	-0.467	0.00
تعهد عاطفی	-0.483	0.00
تعهد مستمر	-0.229	0.01
تعهد هنجاری	-0.443	0.00

با توجه به ضریب همبستگی و عدد معنی داری در جدول فوق مقدار عدد معنی داری (sig) مشاهده شده از سطح معنی دار استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر است، بنابراین بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با ترک خدمت کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی دارای علامت منفی است، بنابر این می توان گفت که جهت تغییرات متغیرهای مستقل و وابسته معکوس و از نوع منفی است. از طرفی نتایج حاصله نشان می دهد تعهد عاطفی نسبت به تعهد هنجاری و تعهد مستمر رابطه منفی شدیدتری با ترک خدمت کارکنان دارد.

فرضیه 2: ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس دارند.
نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر تعهد سازمانی و ترک خدمت در جدول 7 ارائه شده اند:

جدول 7. تحلیل آماری تأثیری متغیرهای تعهد سازمانی

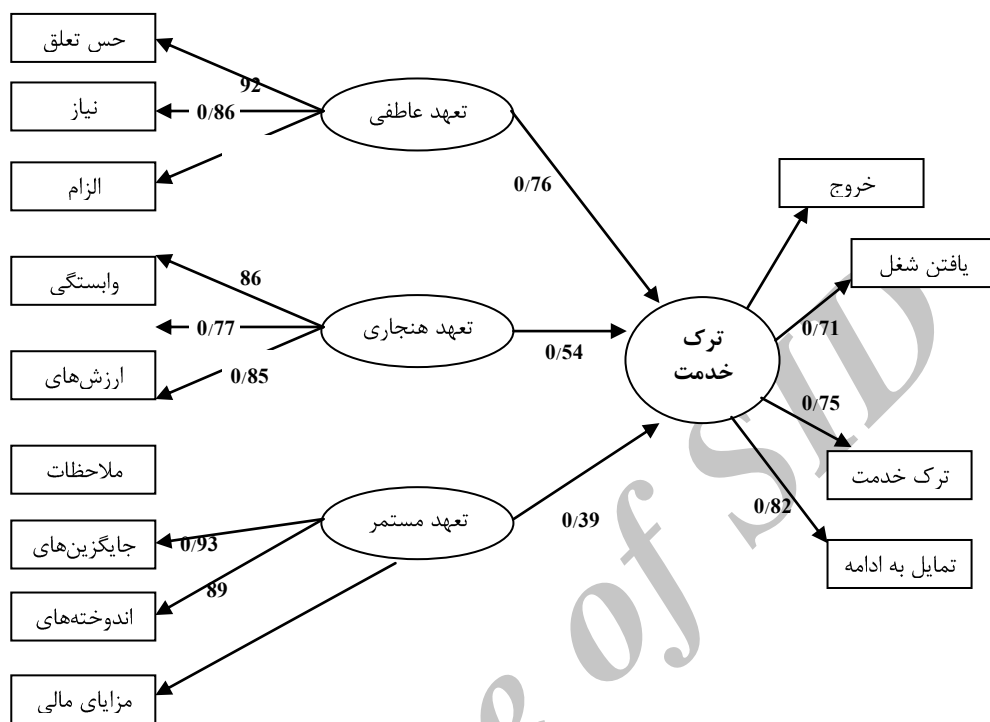
ردیف	سوالات	ضریب استاندارد	t-value
1	من علاقه دارم تا باقی مانده دوران کاری خود را در همین شرکت سپری کنم.	0/51	10/1
2	واقعا مسائل و مشکلات شرکت را مسائل و مشکلات خود می دانم.	0/82	15/05
3	من احساس تعلق خاطر زیادی به شرکت دارم.	0/81	15/07
4	فکر می کنم به میزانی که به شرکت علاقه دارم نمی توانم به سازمان های	0/63	10/06

تأثیر عملکرد اداره کل اموال دولتی و اوراق بهادار بر حفظ و حراست... 273

		دیگر علاقمند شوم.	
14/54	0/74	احساس می‌کنم شرکت که در آن کار می‌کنم ، بخشی از خانواده من است.	5
15/36	0/72	از اینکه درباره محل کارم با دوستان و افراد خارج از آن صحبت می‌کنم، لذت می‌برم.	6
10/03	0/82	از نظر عاطفی دلبستگی زیادی به شرکت دارم.	7
10/09	0/69	عضویت در شرکت برایم شخصیت می‌آورد.	8
13/41	0/78	حتی اگر بخواهم، در حال حاضر ترک شرکت برایم سخت است.	9
15/68	0/80	ترک شرکت در آینده نزدیک ، برایم هزینه زیادی دربرخواهد داشت.	10
17/61	0/86	فعالاً به خاطر نیاز مادی زیادی که دارم ، تصمیم دارم در شرکت بمانم.	11
18/23	0/79	یکی از عواقب جدی ترک شرکت، عدم دسترسی به فرصت‌های شغلی دیگر است.	12
15/18	0/80	از عواقب ترک کار فعلی خودم، حتی بدون بدست آوردن کار دیگر، نگران نمی‌شوم.	13
15/52	0/76	از دلایل ماندن من در شرکت این است که اگر آن را ترک کنم منافع زیادی را از دست می‌دهم.	14
13/01	0/70	ماندم در شرکت به این علت است که در سازمان های دیگر پیشنهادی برای اشتغال وجود ندارد.	15
14/74	0/79	اگر هم اکنون شرکت را ترک کنم ، بخش زیادی از امتیازاتی که در شرکت دارم ازدست می‌دهم.	16
11/21	0/86	به اعتقاد من کارکنان باید همیشه به سازمان خود وفادار باشند.	17
12/21	0/79	از اینکه همکارانم شرکت را ترک می‌کنند، ناراحت می‌شوم.	18
14/35	0/73	پاره‌ای از ملاحظات اخلاقی باعث ادامه کار من در شرکت شده است.	19
12/19	0/69	شرکت استحقاق وفاداری من را دارد.	20
15/69	0/87	اگر در حال حاضر شرکت را ترک کنم ، احساس گناه می‌کنم.	21
14/38	0/78	من خود را مدیون شرکت می‌دانم.	22
15/42	0/82	اگر پیشنهاد کار بهتری در جای دیگر داشته باشم، احساس می‌کنم ترک شرکت کار درستی نیست.	23
16/03	0/81	حتی اگر نیاز مالی هم داشته باشم علاقمندم دوران کاری خود را در شرکت بگذرانم.	24

14/65	0/77	احتمال اینکه شما شرکت را به هر دلیل ترک کنید، به چه میزان است؟	25
11/49	0/64	تلاش شما برای یافتن شغل دیگر در چه حدی است؟	26
10/18	0/52	به چه میزان با تصمیم همکاران خود برای ترک شرکت موافق هستید؟	27
15/61	0/84	چقدر احتمال دارد تا پایان دوران کاری خود در این شرکت بمانید؟	28
GFI=0/91 RMSEA=0/082 AGFA=0/90 df=223 chi-square=144/82			

نتایج خروجی لیزرل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آن‌ها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آن‌ها بالای 90 درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی دارند. مجموع این نتایج نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده حاصل شانس و تصادف نیست. همانگونه که مدل تحلیلی (آماري) نشان می‌دهد هر یک از ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) تاثیر متفاوتی بر ترک خدمت کارکنان دارند. تعهد عاطفی که از ویژگی‌های آن حس تعلق، نیاز و الزام است بیشترین تاثیر (0/76) را بر ترک خدمت کارکنان دارد. با این وجود بین تعهد هنجاری که از ویژگی‌های آن وابستگی شغلی، ارزش‌های محوری و ملاحظات اخلاقی است رابطه معنی داری وجود دارد و بین تعهد مستمر که از ویژگی‌های آن دسترسی به فرصت‌های شغلی جایگزین، اندوخته‌های فرد در سازمان و مزایای مالی است با ترک خدمت رابطه معنی داری وجود دارد.



نمودار 2. مدل معادلات ساختاری تاثیر ابعاد تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان

بررسی متغیرهای تعدیل‌گر:

متغیر تعدیل‌گر متغیر مستقلی است که نقش ثانویه دارد و محقق مایل است اثر آنرا در فرایند آزمون فرضیه در کنار متغیر مستقل، مطالعه کند (دلاور، 1378، ص 42). نتایج بررسی متغیرهای تعدیل‌گر در جدول (8) نشان داده شده است.

جدول 8. نتایج آزمون متغیرهای تعدیل‌گر

سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر تعدیل‌گر
0/00	0/575	پست سازمانی
0/00	0/554	سنوات خدمتی
0/01	0/167	جنسیت
0/04	0/55	نوع استخدام

با توجه به سطح معنی داری که کمتر از سطح استاندارد (0/05) است. رابطه معنی داری بین تعهد سازمانی و متغیرهای تعدیل گر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی نشان دهنده این است که متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل گر نسبتاً قوی و متغیرهای جنسیت و نوع استخدام تعدیل گر نسبتاً ضعیفی هستند.

تحلیل یافته‌ها

فرضیه اصلی اول: بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش بین تعهد سازمانی و ترک خدمت نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی معنی داری وجود دارد. منتهی بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنانی که سابقه کاری آنها کمتر از 5 سال است همبستگی بیشتری وجود دارد و نتیجه مطالعه به مطالعه جت (2007) که در بین کارکنان موسسه غیرانتفاعی در کالیفرنیا انجام داد نزدیک است. در این پژوهش نیز بین دو متغیر فوق رابطه معنی داری وجود دارد. از جمله مطالعاتی که این رابطه را کشف کرده‌اند هیکارد (2007) که این پژوهش را بر روی انجمن حقوقدانان سوء استفاده مالی انجام داد که البته رابطه بسیار ضعیفی را گزارش کرده است. در پژوهش حاضر رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و جنسیت یافت شد. منتهی نشان داد که تعهد سازمانی در زنان کمی بالاتر از مردان است. همانطوری که هیکارد نشان داد زنان نسبت به مردان تعهد بالاتری دارند که این امر می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی دو جامعه آماری باشد که با توجه به شاخص‌های فرهنگی هافستد، ایران (که پژوهش حاضر بخشی از آن است) مرد سالار است و می‌تواند روی تعهد سازمانی آن‌ها تاثیرگذار باشد.

سایر یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تعهد سازمانی با تحصیلات رابطه مثبت دارد. به این معنی که افراد با تحصیلات بالاتر دارای تعهد سازمانی بالاتری نسبت به افراد با تحصیلات پایین‌تر هستند. همچنین تعهد سازمانی با سابقه کاری دارای رابطه منفی است یعنی افرادی که دارای سابقه کاری بیشتری هستند نسبت به آنهایی که سابقه کاری کمتری دارند از

تعهد سازمانی پایین‌تری برخوردارند. بنابراین سازمان با استخدام کارکنان جوان و تحصیلکرده می‌تواند کارکنانی با تعهد سازمانی بالا داشته باشد.

فرضیه فرعی اول: بین تعهد عاطفی و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بین تعهد عاطفی و ترک خدمت همبستگی معنی‌داری وجود دارد و جهت این همبستگی از نوع منفی است. بطوری که با افزایش تعهد عاطفی، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و در تأیید نظر برخی از محققان از جمله رابرتز، کاری و همکاران، گرینبرگ و بارون، آلن و می‌یر و... است. همچنین این رابطه بین کارکنان با سابقه کاری بین 5 تا 10 سال بیشتر وجود دارد. برخی مطالعات به وجود رابطه و برخی به عدم وجود رابطه بین متغیرهای مذکور اشاره داشته‌اند. بنابراین با وجود تفاوت‌های بسیاری که در جامعه آماری از نظر فرهنگی، جغرافیایی و ویژگی‌های فردی و... دارند انتظار نتایج مشابه منطقی بنظر نمی‌رسد. مطالعاتی که در این زمینه توسط هیکارد در سال (2007) در کالیفرنیا روی دو سازمان مختلف انجام شده است، نتایج کاملاً متفاوتی را نشان می‌دهد. در ضمن تعهد عاطفی با سن دارای رابطه معنی‌داری است. بدین معنی که افراد مسن‌تر تعهد عاطفی کمتری دارند. شریف (2006) نیز طی پژوهشی که در یک شرکت در قطر انجام داد اظهار نمود که سن پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد عاطفی است.

فرضیه فرعی دوم: بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

طبق نتایج حاصل از تحقیق، همبستگی معناداری بین تعهد مستمر و ترک خدمت کارکنان وجود داشته و جهت این همبستگی از نوع منفی است. بطوری که با افزایش تعهد مستمر، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و نظر برخی محققان نظیر رابرتز، مودی، آلن و می‌یر را تأکید می‌کند. همچنین نتایج نشان می‌دهد

تعهد مستمر در بین کارکنان با سابقه خدمتی کمتر از 5 سال نسبت به کارکنان با سابقه خدمتی بالاتر بیشتر است یعنی با افزایش سابقه خدمتی تعهد مستمر کارکنان کاهش یافته است. از طرفی تعهد مستمر با سن، تحصیلات و پست سازمانی رابطه معناداری دارد. بدین معنی که افراد با گروه سنی بین 30 تا 40 سال نسبت به جوان‌ترها تعهد مستمر بالاتری دارند. همچنین افرادی که تحصیلات بالاتری دارند و از سابقه خدمتی پایین‌تری برخوردارند دارای تعهد مستمر بیشتری هستند. مایر واسکورمن طی تحقیقی نشان دادند سن و سابقه خدمت همبستگی قوی با تعهد مستمر دارد. شریف (2006) طی پژوهشی که در یک شرکت در قطر انجام داد نشان داد سنوات خدمتی و پست سازمانی پیش‌بینی کننده خوبی برای تعهد مستمر است.

فرضیه فرعی سوم: بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان شرکت مهر کام پارس همبستگی وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، همبستگی معناداری بین تعهد هنجاری و ترک خدمت کارکنان وجود داشته و جهت این همبستگی از نوع منفی است بطوری که با افزایش تعهد هنجاری، ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و این یافته قابل تعمیم به کل جامعه آماری است و در تائید نظر برخی محققان نظیر استیزر، پورتر و آلن و می‌یر است. همچنین نتایج نشان می‌دهد تعهد هنجاری با سابقه کاری دارای رابطه معناداری است بطوری که افراد با سابقه کاری بالاتر نسبت به افراد با سابقه کاری پایین‌تر از تعهد هنجاری کمتری برخوردارند. از طرفی تعهد هنجاری با پست سازمانی رابطه معناداری دارد بطوری که هر چه پست سازمانی کارکنان بالاتر رفته تعهد هنجاری کارکنان افزایش یافته است بدین معنی که تعهد هنجاری در میان مدیران بیش از سایر گروه‌ها است. شریف (2006) طی پژوهشی نشان داد سابقه کاری پیش‌بینی کننده خوبی برای تعهد هنجاری است.

فرضیه اصلی دوم: ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری) رابطه متفاوتی با ترک خدمت کارکنان دارند.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، تعهد عاطفی با ترک خدمت رابطه منفی و معناداری دارد (با ضریب استاندارد 0/76) که این رابطه نسبتاً قوی است. به علاوه تعهد هنجاری با ضریب استاندارد (0/59) دارای رابطه معناداری با ترک خدمت است. همچنین تعهد مستمر با ضریب استاندارد (0/39) رابطه ضعیفی با ترک خدمت می‌باشد. لذا با توجه به نتایج این پژوهش و برخی مطالعات تجربی دیگر می‌توان نتیجه گرفت در بین اجزای تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین بستگی را با ترک خدمت کارکنان دارد و تعهد هنجاری و مستمر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بدین معنی که به ازای یک واحد تغییر در اجزای تعهد سازمانی، متغیر ترک خدمت به اندازه ضرایب بدست آمده از آزمون تغییر می‌نماید.

Archive of SID

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر رابطه تعهد سازمانی با ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده همبستگی بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان و فرضیات فرعی مربوط به آن را مورد تأیید قرار دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی نشان داد در بین اجزای تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین تأثیر را بر ترک خدمت داراست. بعد از آن به ترتیب متغیرهای تعهد هنجاری و تعهد مستمر قرار دارند. در ضمن در بین متغیرهای تعدیل‌گر، متغیرهای پست سازمانی و سنوات خدمتی تعدیل‌گر نسبتاً قوی و متغیرهای نوع‌استخدام و جنسیت تعدیل‌گر نسبتاً ضعیفی هستند. بنابراین لازم است همپای اقدامات لازم به منظور حفظ علاقه و تمایل کارکنان به سازمان (تعهد عاطفی) کوشش شود تا تمایل کارکنان به ادامه خدمت (تعهد مستمر) و احساس مسئولیت و تکلیف در برابر این خدمت به نظام ارزش‌ها و اهداف سازمان در میان کارکنان (تعهد تکلیفی) نیز تقویت شود. زیرا در شکل‌گیری و ایجاد تعهد سازمانی، هر سه بعد مذکور اهمیت دارد.

ارائه پیشنهادات بر مبنای یافته‌های تحقیق:

اکنون با توجه به نتایج تحقیق و به استناد یافته‌های آمار توصیفی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

از آنجایی که افراد دارای احساس امنیت شغلی از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند، سازمان می‌تواند مبادرت به استخدام بلند مدت نماید یا امنیت شغلی کارکنان را به نحوی فراهم نماید. از طرفی با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار بین تعهد سازمانی و تحصیلات پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌های انگیزشی خود را جهت نگهداشت نیروی انسانی، متناسب با نیازهای افراد تهیه و امکان ادامه تحصیل کارکنان را فراهم یا آموزش‌های ضمن خدمت موثری را جایگزین آن نمایند. همچنین با توجه به رابطه منفی تعهد سازمانی با سابقه کار، استخدام کارکنان جدید با ایده‌های نو و تازه می‌تواند کمک موثری باشد.

با توجه به اینکه تعهد عاطفی شامل حس تعلق و وابستگی فرد نسبت به سازمان است به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق روش‌هایی چون مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، اعطای تسهیلات، غنی‌سازی شغلی، توجه به مسائل و مشکلات شخصی و اجتماعی کارکنان، توجه به کارمندیابی داخلی و امکان ارتقای بر اساس سیستم مسیر شغلی، توجه به تعلقات و وابستگی جغرافیایی و محل سکونت و... حس تعلق و وابستگی در افراد، وفاداری و میل به ماندگاری در کارکنان را افزایش دهند.

برای افزایش تعهد مستمر می‌توان از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقای گروه و ارزشیابی عادلانه همراه با بازخورد و ایجاد سیستم تشویق در راستای نتایج حاصل از عملکرد کارکنان و ایجاد امنیت شغلی از طریق استخدام بلند مدت، توسعه عمودی شغل، ایجاد چالش از طریق امکان ادامه تحصیل بمنظور ارتقای مسیر شغلی و کم کردن سنوات گروه شغلی، سهم کردن کارکنان در مالکیت شرکت (واگذاری سهام) و تسهیلات رفاهی اقدام نمود.

مدیران نسبت به تشکیل کارگاه‌های آموزشی خودشناسی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای آموزش مولفه‌های تعهد سازمانی اقدام نمایند تا مبانی تعهد سازمانی در افراد تقویت و وضعیت انگیزشی کارکنان بهبود یابد که این امر به علاقه مند شدن کارکنان به کارشان منجر می‌گردد و در نهایت ایجاد محیطی امن و آرام برای آنان به نوبه خود بالا رفتن تعهد سازمانی را موجب شود. از طرفی برای افزایش تعهد هنجاری می‌توان از عوامل معنوی، برنامه محوری و شفاف سازی و همسو نمودن اهداف سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، بهبود ارتباط رئیس و مرئوس، حمایت‌های سازمانی، تاکید بر ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان، اعطای فرصت رشد و آموزش مستمر، اعطای گروه شغلی، مشارکت کارکنان، پرهیز از روزمرگی و حفظ موضع ابتکار استفاده نمود.

فهرست منابع

1. آرمسترانگ، مایکل (1377). **تعهد سازمانی**، ترجمه محمد رضا ربیعی مندجین، فرهنگ و تعاون، شماره 6.
2. امیدوار، اسماعیل (1381). پایان نامه کارشناسی ارشد، **رابطه تعهد سازمانی با عملکرد مدیران مدارس بندرعباس**.
3. دسلر، گری (1379). **شیوه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان**، ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی، تهران: انتشارات تدبیر، شماره 101.
4. دلاور، علی (1383). **روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی**، تهران: نشر ویرایش، چاپ چهاردهم.
5. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (1386). **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران: نشر آگاه، چاپ چهاردهم.
6. عسگری، محمد رضا (1381). **تعهد سازمانی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی**، انتشارات بصیرت، سال 11، شماره 32 و 33.
7. کریم زاده، مجید (1376). **تعهد سازمانی**، انتشارات مدیریت، شماره 39.
8. مهرگان، محمد رضا و زالی، محمد رضا (1385). **در جستجوی فنون تعیین روایی در پژوهش های مدیریتی**، تهران: نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم.
9. Allen, Natalie.J & Meyer, John .P, (1990). "The measurment and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the organization", *Jurnal of occupation Psychology* , vol.63 .
10. Baron , R . A . & Greenberg , M .S , "Bahavior organizational", Third Edition . Prentice- Hall ,1993.
11. Bhatnagar,s,J.(2005). *The power of psychological epowermant as an antecedent to organizational commitment in indian manager . Mdi.419.*
12. Chang,et.al.(2006). *Testing the relationship between three component of organizational occupational commitment & organizational ture over intention using a none recuesive model*, *journal of vocational behavior*, 70(2), 352-368.
13. Czekajewsk,A.(2003). *Does affective commitment really matter linking employee commitment with service quality, ph.d thesis* , Alliant international university , sandiago
14. Denisi,A,S ,Hitt,M.A .& Jakson,S,E.(2003). *The knowledge based approach to sustainable competitive advantage. Jossey Gass*, vol.30 .

15. Harris, G.E., Cameron, J.E. (2005). *Multiple Dimension of organizational identification & Commitment as predictors of turn over intentions & psychological well being, Canadian. journal of behavioral science*, 37, (3).
16. Hechord, D. (2007) *the relationship between self esteem and organizational commitment among sub stane ecounselors*, master of social work, california state university.
17. Jimmi, J. (2007) *self esteem and organizational commitment among non profit human service employees mater of social work*, California state university.
18. Lee, J & Fecci, R. (2007). *Perceived organization support & affective commitment . the mediating role of organization based self esteem in the context of job insecurity*. *Journal of organizational behavior*, 28(6), 661.
19. Maertz, C.p. & Champion, M.N. "Voluntary turnover research (1998), A review and Critique international review of industrial and organization Psychology", vol.13, No1.
20. M.C Kenma, s. (2005), *organizational commitment in the small enterpreurial business Singapore*, cross cultural management, vol.12, No2, 37.
21. Mowdey, R. T. Porter, L.W & Steers, R.M. "Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment n the Concept commitmen, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Press", 1982.
22. Porter, L.M, Steers, R..M, Mowday, R.T & Boulian, P.V. (1991). *Organization commitment job satisfaction and turnover among psychictive technicians journal of applied psychology*, vol59, 95.
23. Rosseuu, v, Aube, c, morin, E. (2007). *Perceived organization support & organization Commitment ,the moderating effect of locus of control & work authority*, *journal of management sychology*, 22(5), 479.
24. Seggie, s, Achill, N. (2006). *Does management commitment to service quality impact on Front line Employees Affective & performance outcomes*. www.proquest.com.
25. Shareef, M.A. (2006) *the relationship between employees beliefs regarding training benefits & employees organizational commitment in the Qatar*, ph.d thesis the George Washington university.
26. Sheng wen, L. (2007). *Personel characteristic, job characteristic, job satisfaction & organization Commitment of Taiwanese expatriaties working in mainland china*, ph.d thesis, Lynn university.
27. Steers, R. M & Porter, L. W (1983). "Motivation and work Behavior", Mc Graw-Hill Book
28. Stephanie, C.P, Huffman, A.H. (2005). *Along itudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment & ture over*, *Academy of management journal*, 48(1), 58.
29. Sulimun, A & Iles, P. (2000). *Is continuance commitment beneficial to organization? Commitment performance relatively: anew look*, *Journal of managerial psychology*, 15(5), 407-426.
30. Tella, A. (2007). *Work motivation, job satisfaction & organization Commitment of library personnel in academic & research librarian in Oyo state Nigeria, library & practice*, www.Sciencedirect.com.
31. Venderberg, G. Terembty, M. (2008). *The role of pay satisfaction & organization Commitment turn over intention . A twosaple study*, *Journal of behavior & psychology*, 22(3), 275, 287.
32. Walter, T. (2006). *The rotation ship between employee performance rating & the tree components of organization commitment of technical personal in project environment*, <http://proquest.uml.com>.