

## بررسی رابطه بین میزان جبران خدمات با تعلق سازمانی کارکنان کارخانه خودروسازی

### کرمان موتور

#### منصور عسکریان

مدیر ارتباطات و خدمات پشتیبانی کارخانه کرمان موتور

m.askarian1359@gmail.com

#### نسرین تسلیمی

کارشناس روابط عمومی کارخانه کرمان موتور

Taslimi89@gmail.com

#### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین میزان جبران خدمات با تعلق سازمانی کارکنان کارخانه خودروسازی کرمان موتور است که تعداد آن‌ها ۳۷۶۲ نفر می‌باشد و با استفاده از جدول مورگان ۳۶۰ نفر انتخاب شدند. این مطالعه از نظر هدف پژوهش کاربردی است، از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، تحقیقی توصیفی و از نوع همبستگی است. در این مطالعه برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استفاده شده است و روایی آن برای میزان جبران خدمات ۰/۹۲ و تعلق سازمانی ۰/۹۰ و پایایی آن برای میزان جبران خدمات ۰/۹۰۸ و تعلق سازمانی ۰/۸۸۹ به‌دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها، از همبستگی اسپیرمن و تاوی-بی‌کندال (متغیرها کمی غیرنرمال) استفاده شده است. همچنین برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک استفاده شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS ویراست ۲۳ تجزیه و تحلیل گردید. نتایج به‌دست‌آمده نشان از وجود رابطه معنی‌دار بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی می‌دهد. همچنین در این مطالعه مشخص شد که بین تمام مولفه‌های میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد تا در سازمان‌ها و ادارات به پرداخت‌ها و دستمزدهای کارکنان اهمیت بیشتری داده و آینده‌ای سرشار از امید و خوشحالی و زندگی همراه با دلگرمی و هدفمند برای کارمندان در نظر بگیرند و با بهبود وضعیتی که در زندگی دارند باعث سرزندگی و مجذوب شدن شوند و در نتیجه تعلق کارکنان به نحو مطلوبی افزایش یابد.

واژگان کلیدی: جبران خدمات، تعلق سازمانی، تعلق خاطر

### ۱-مقدمه

هر فردی که به سازمان می‌پیوندد قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که داده‌های آن فرد به سازمان است و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به وی می‌دهد جبران شود. حقوق، دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی و تشخیص سازمانی و بطور کلی همه مزایای مالی و غیرمالی مواردی هستند که برای جبران خدمات به کار می‌روند. با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات سریع محیطی به صورت پویا و انعطاف پذیر طراحی گردد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۱).

در طی یک دهه گذشته تعلق خاطر کارکنان بسیار مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه‌ی مثبت نقش تعیین کننده‌ای در تبیین و پیش بینی پیامدهای مطلوب سازمانی دارد. بر این اساس است که سازمان‌ها به شدت به دنبال ارتقاء حس تعلق سازمانی بین کارکنان خود هستند (عیسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱).

### ۱-۱- بیان مسئله

در عصر نوین که دنیای تحول و رقابت سازمانی است، اکثر مدیران به دنبال کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی تعیین شده در شرح شغل خود فعالیت کنند، آن‌ها خواهان کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی آنان نیست (خورشید و همکاران، ۱۳۹۱). در هر سازمانی سرمایه انسانی از ابزارهای مهم توسعه و توسعه نیز در مقابل منوط به شناسایی و حفظ سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر سرمایه‌های انسانی یا همان نیروی متخصص و ماهر ابزار و هدف توسعه هستند (تولایی، ۱۳۹۱). امروزه با پیشرفت علم و فناوری، جوامع به سوی پیچیده و تخصصی تر شدن پیش می‌روند. سازمان‌ها و عناصر تشکیل دهند آنها که نیروی انسانی است نیز به عنوان نهادهایی در جامعه از این قاعده مستثنی نیستند. پیامد این عمل تخصصی و پیچیده تر شدن و ایجاد یک دنیای پرقابلیت است. در دنیای پرقابلیت کنونی منابع انسانی متعهد، با انگیزه و ماهر جز در سایه توجه به نیازهای افراد و آموزش و تربیت نیروی انسانی بوجود نمی‌آید، بنابراین، کار سازمانها در این رقابت برای بقا مشکل تر شده است (ذاکرین، ۱۳۹۲). آنچه حائز اهمیت است آن است که بدانیم گرداننده اصلی سازمانها انسانها هستند و این انسانها هستند که به سازمانها جان می‌بخشند و درعمل تحقق هدفها را میسر می‌سازند. از این رو بررسی رفتار انسانها در سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (ذاکرین، ۱۳۹۲). اکنون که کشور ما در مسیر توسعه قرار گرفته است و دامنه آن هر روز وسیع تر می‌شود باید گردانندگان این چرخ عظیم به فکر ذخیره و استفاده از حداکثر ظرفیت نیروی انسانی باشند و موجب بهبود وضع اجتماعی و روانی افراد را که عامل موثر پیشرفت است فراهم آورند (تولایی، ۱۳۹۱).

مدیران با توجه به وجود ناآرامی محیط و نیاز به تلاش بیشتر برای بقاء و قابلیت رقابت، فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشتر وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف عادی و روزمره بکارکنان واگذار کنند، از این رو، یکی از مهم ترین مزیت رقابتی در سازمانها، وجود کارکنانی برانگیخته، وظیفه شناس و متعهد به سازمان است (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان‌ها در جستجوی اعضای هستند که نه فقط باور دارند، سازمانشان یک مکان خوب برای کارکردن است و باید وفاداری خود را نسبت به آن نشان بدهند و نیت ترک آن را نداشته باشند، بلکه، در جستجوی اعضای هستند که از این حد فراتر رفته و هویت سازمان را دقیقاً در ارتباط و پیوند با هویت شخصی خود ببینند و اعتقاد داشته

باشند سرنوشتشان به میزان زیادی وسیله ای برای ایجاد انسجام به شمار می رود (خورشید و همکاران، ۱۳۹۱). براساس دیدگاه پژوهشگران وجود تعلق سازمانی عاملی است که نتایج مطلوبی برای سازمان رقم می زند و می تواند باعث موفقیت و توسعه عملکرد سازمان شود (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲). تعلق سازمانی در کارکنان موجب می شود که شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری و اطاعت قوی داشته باشد و در سازمان گرایش به مشارکت سازمانی و پذیرش اهداف و ارزش های بنیادی سازمان در بین اعضای سازمان تقویت شود (اصلانی و همکاران، ۱۳۹۴). تعلق سازمانی موجب می شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری و ارباب رجوع بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد (فشی و همکاران، ۲۰۰۹).

نظام جبران خدمات یکی از وظایف مهمی است که مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان با آن مواجه می باشند. این نظام به منظورهی متفاوتی طراحی می گردد، هدف عمده اش ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداختها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است؛ به گونه ای که سازمان را در نگهداری نیروهای موثر خود موفق نشان دهد. اهمیت طراحی موثر این نظام هنگامی بیشتر ملموس می شود که دیده می شود به طور تقریبی بیش از ۵۰٪ مخارج مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات می گردد. سرمایه انسانی یکی از چالش های اساسی منابع انسانی کسب و کارها است. در صورت عدم تجربه کافی، این چالش می تواند به مسئله ای اساسی تبدیل شده و موجب دلسردی و خروج کارکنان را فراهم کند. درست پرداخت کردن نیز همانند دیگر تصمیمات نگاهی به مزایا و منافع آن دارد، سؤال اساسی اینجاست صاحبان کسب و کارها مایلند بدانند که هزینه های پرداختی بابت جبران خدمات، تا چه اندازه کارا و موثر هستند؟ همانند دیگر تصمیمات کسب و کار، اینجا هم باید بیشترین منافع از مبلغ پرداختی حاصل شود (سعادت، ۱۳۸۹). جبران خدمات یکی از مهمترین معیارهای انگیزشی کارکنان برای فعالیت موثر در سازمان به حساب می آید و از این رو این حوزه از فعالیت های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار بوده و از جمله راهبردهای تاثیر گذار در سازمانها برای رسیدن به اهداف و افزایش کارایی کارکنان خود است. جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می کند و همچنین به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان می کنند گفته می شود (رضائیان، ۱۳۹۰).

## ۲-۱- اهمیت موضوع

با توجه به نزدیکی مفهوم تعلق سازمانی با بسیاری دیگر اصطلاحات مدیریت و بالخصوص حوزه رفتار سازمانی، دیدگاه و توافق جهانشمولی در خصوص تعریف و ابعاد آن وجود ندارد، اما به عنوان یک مفهوم و ابزاری که پیامدهای مناسبی برای سازمان خواهد داشت به صورت محدود به آن پرداخته شده است، تعلق سازمانی پدیده ای پیچیده و پویا است و ابعاد آن بر اساس زمان متغیر هستند (بله و دیگران، ۲۰۱۵). سازمانها به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزشها و هدفهای سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشند. فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند؛ کارکنانی که بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به هدفهای سازمانی مشغول به کار باشند. دل بستگی شغلی متغیری انگیزشی و مورد علاقه سازمانی است. به طور کلی سطح دل بستگی، مورد علاقه مدیران و سیاستمداران است. بخاطر اینکه تعلق شغلی در

اثربخشی و عملکرد سازمانی موثر است. دل‌بستگی شغلی همواره به عنوان یک متغیر مهم در به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (آلن کوماران، ۲۰۰۴ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲). احساس تعلق شغلی یک عامل اساسی و مهم در زندگی اغلب مردم است، زیرا کارکنان در محیط کاری از نظر عاطفی تحت تاثیر درجه ای که بکار دل‌بسته یا از آن بیزار می‌شوند قرار می‌گیرند. به طور کلی تعلق شغلی هم بر فرد و هم بر سازمان تاثیر می‌گذارد. از دید سازمانی، تعلق شغلی به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش بهره‌وری محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. احساس تعلق شغلی از طریق درگیر کردن کارمندان بطور عمیق در کارشان و با معنا ساختن تجربه کاری، در اثربخشی سازمانی و روحیه کارمندی کمک می‌کند (براون، ۲۰۰۷ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲). تعلق سازمانی بعنوان به عنوان یکی از مقوله‌های مرتبط با نیروی انسانی که از علایق فرد و تمایل یا او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان ناشی می‌شود. تعلق هویت سازمانی دو مفهوم هستند که گرایش روانی کارکنان به سازمان را نشان می‌دهند و همپوشانی مفهومی دارند (هریس و کامرون، ۲۰۰۵). در تعلق سازمانی افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند تا بدین ترتیب اهمیت تعلق سازمانی در توان بالای آن برای ایفاء تلاش و کوشش کارکنان در راستای کسب اهداف تعیین شده و بهبود عملکرد فردی سازمانی قرار می‌گیرد (میسسی و همکاران، ۲۰۰۹). امروزه طرح پاداش و جبران خدمات مبتنی بر مدیریت عملکرد است اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود در این صورت فرض بر این است که همگان نیازهای همانندی دارند (مانند نظام پرداخت هماهنگ) باید بین جبران خدمات و پاداش با عملکرد، رابطه معقولی وجود داشته باشد و بین مقدار پرداخت و میزان فعالیت تناسب وجود داشته باشد و میزان حقوق با تلاش، توانایی و تجربه افراد متناسب باشد و این از وظایف مدیران سازمان‌ها می‌باشد. نظام‌های جبران خدمات نباید بیش از حد سخت‌گیرانه باشد بلکه باید انعطاف‌پذیری داشته باشد تا بتواند در استراتژی‌های رقابتی موفق باشد تا رفتارهای کارآفرینانه و خلاق تشویق شوند و رشد یابند و با اهداف سازمان سازگار شوند (صادقی فر، ۱۳۹۰). علاوه بر اینکه، قدردانی و تقدیر از خدمات کارکنان موجب تشویق و ایجاد روحیه مضاعف در آنان خواهد شد و به بهره‌وری سازمان کمک می‌کند، در منابع دینی شرط قبولی شکر نعمت در برابر خداوند را تشکر از زحماتی که مردم برایمان متقبل شده‌اند، بیان گردیده است (صادقی فر، ۱۳۹۰). همه کارفرمایان اهداف مشابهی را از جبران خدمات تعقیب می‌کنند. اهداف اصلی از جبران خدمات را می‌توان در حفظ کیفیت کارکنان و نگهداشتن آن در درون سازمان و برانگیختن آنها جهت انجام وظایف دانست. به هنگام تصمیم‌گیری جهت پرداخت باید به چند هدف به صورت هماهنگ جهت اخذ تصمیم توجه داشت. نظام جبران خدمات سازمانها باید با قوانین کل کشور، مصوبات دولت و حقوق محلی سازگار باشد. سیستم جبران خدمات کارکنان باید به اندازه کافی توان جذب مهارتها و ارتباط نوع مهارت با نیاز سازمان را موجب گشته و زندگی کارکنان را تامین کند، تا میل و رغبت به ادامه خدمت و تلاش بیشتر را در سازمان تروج کند. وقتی یک کارگر کارهای سخت و دشواری را انجام داده و در پیشرفت کار تاثیر بسزایی دارد، هرچند وظیفه او بوده و در مقابل این کار مزد می‌گیرد، ولی از نگاه انسانی، یک کارگر، نسبت به کارفرما و هم به دیگران احسان و نیکی کرده است و موجب پیشرفت شده است. اینجاست که باید احسان و نیکی او را به خوبی پاسخ داد (رضائیان، ۱۳۹۰). نتایج این تحقیق از آن جهت برای سازمان‌ها اهمیت دارد که تعلق سازمانی کارکنان به منظور بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان بسیار مقوله مهمی است. از سوی دیگر جبران میزان خدمات برای پیشرفت و ارتقاء سازمان‌ها ضروری است و افراد با تعلق سازمانی در تلاشند که سازمان را در جهت رسیدن به اهداف یاری کنند. لذا متغیرهای فوق‌الذکر، متغیرهای مهمی هستند که بررسی و مطالعه آن‌ها می‌تواند باعث بقاء، رشد و توسعه سازمان شود. با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق در تلاش است به بررسی رابطه بین میزان جبران خدمات کارکنان با تعلق سازمانی کارکنان خودرو سازی کارخانه کرمان موتور بپردازد.



## ۳-۱- چارچوب نظری

در این پژوهش تعلق سازمانی (متغیر ملاک) در نظر گرفته شده است که سعی می‌شود تغییرات آن بر اساس متغیر جبران خدمات به عنوان مسیر (پیش بین) تعبیر و تفسیر شود.

فلسفه وجودی هر سازمان به نیروی انسانی آن وابسته است. یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی اداره نظام جبران خدمات می‌باشد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تاثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید، لذا با توجه به نقش و تاثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. از طرفی هر فردی که به سازمان وارد و به کار مشغول می‌شود قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دربرخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که داده‌های آن فرد به سازمان است، و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به وی می‌دهد جبران شود. حقوق دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی و تشخیص سازمانی و به طور کلی همه مزایای مالی و غیرمالی مواردی اند که برای جبران خدمات به کار می‌روند. با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمانی و تحولات سریع محیطی به صورت پویا و انعطاف‌پذیر طراحی گردد. این موضوع از آنجا حساس‌تر شده است که در اثر جهانی شدن، سازمان‌ها در کشورها و فرهنگ‌های مختلف فعالیت می‌کنند و این تفاوت‌های فرهنگی، ضرورت انعطاف‌پذیری را دوچندان کرده است (قلی‌پور، ۱۳۹۱).

برای سنجش جبران خدمات از مدل سید جوادین (۱۳۸۵) با شش مولفه زیر استفاده می‌شود:

(۱) پرداخت حقوق و مزایا، (۲) سطح و ساختار پرداخت، (۳) امکانات خدمات رفاهی (۴) امنیت شغلی، (۵) خط مشی‌های سازمان، (۶) شرایط کار مناسب.

برای ابعاد تعلق سازمانی در این پژوهش از مدل شافلی و بکر (۲۰۰۸) استفاده می‌شود، که از سه مولفه زیر تشکیل می‌شود:

(۱) سرزندگی، (۲) مجذوب شدن، (۳) فدایی شدن

تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه مثبت نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین و پیش‌بینی پیامدهای مطلوب سازمانی دارد. بر این اساس است که سازمان‌ها به شدت به دنبال ارتقاء حس تعلق سازمانی بین کارکنان خود هستند (عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱). احساس همانندی و تعلق می‌تواند اعضای گروه را برای عمل کردن به خاطر منافع و علائق گروه برانگیزاند و همکاری و تشریک مساعی آنها را با تغییر خودنگاره و خودپنداره‌شان به سطح گروه بهبود ببخشد. همچنان که مسلم و همکاران (۲۰۰۳) بر این باورند که بدون احساس تعلق سازمانی، هیچ ارتباط سازمانی عاطفی، هیچ ارتباط توجه‌آور، هیچ برنامه‌ریزی معنی‌دار و هیچ رهبری نمی‌تواند وجود داشته باشد (خورشید و یزدانی، ۱۳۹۱). تعلق و دل‌بستگی شغلی را به عنوان توصیفی از شغل فعلی فرد و تابعی از مقداری می‌دانند که شغل او می‌تواند نیازهای کنونی‌اش را ارضا کند (اراملی، ۲۰۰۵ به نقل از ذاکرین، ۱۳۹۲). در صورتی که احساس تعلق سازمانی وجود نداشته و یا کم‌رنگ باشد کارکنان سازمان در موقعیتی که می‌بایست بدون اعمال نظارت‌های مدیران از خودشان فعالیت مثبت و موثر نشان دهند کوتاهی کرده و نتیجه مورد نظر حاصل نخواهد شد؛ اما اگر این احساس تعلق سازمانی وجود داشته باشد، حتی اگر نظارتی هم وجود نداشته باشد فرد به دلیل علاقه‌هایی که نسبت به کار خود دارد و احساس مسئولیتی که از این بابت بر دوش خود می‌بیند، نهایت تلاش و کوشش خود را به منظور انجام صحیح وظایف به کار خواهد بست.

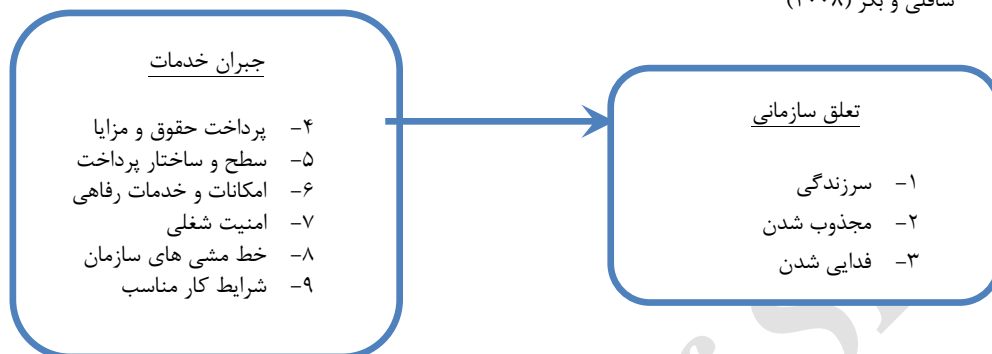
۱-۳-۱- مدل مفهومی تحقیق

پیش بین (مستقل)

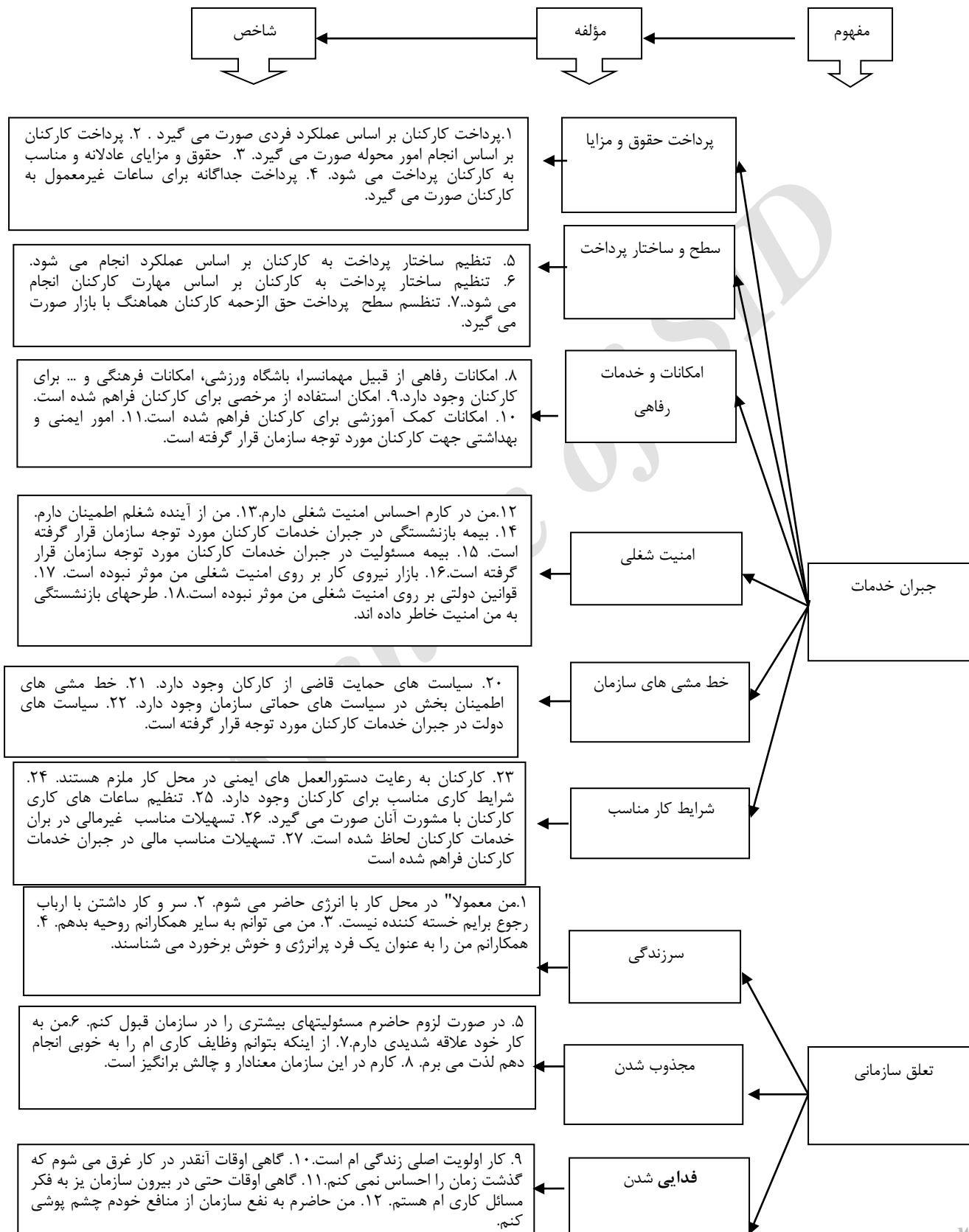
سید جوادین (۱۳۸۵)

ملاک (وابسته)

شافلی و بکر (۲۰۰۸)



### ۲-۳-۱- مدل تحلیلی تحقیق

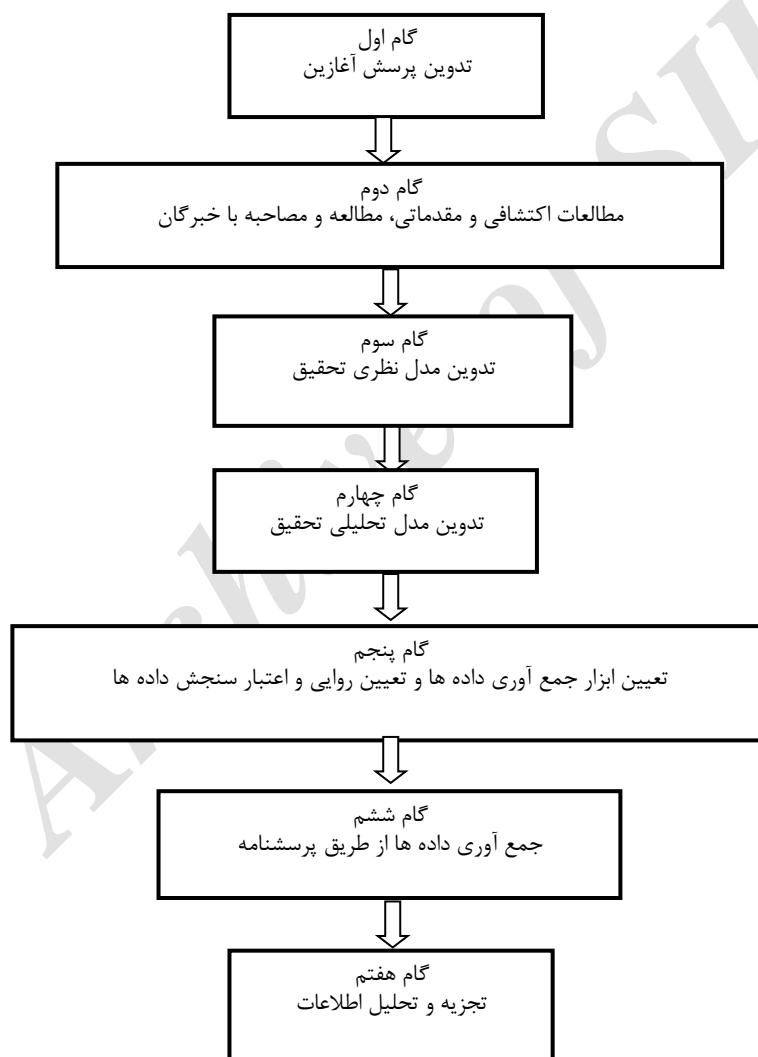


## ۲- روش تحقیق

در این پژوهش با توجه به موضوع و هدف آن از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی می باشد که به شیوه تحقیقات میدانی به جمع آوری داده ها پرداخته شده است.

## ۲-۱- فرایند تحقیق

فرایند این تحقیق شامل موارد ذکر شده در نمودار شماره ۱ است.



نمودار شماره ۱- فرآیند تحقیق



۲-۲- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان کارخانه خودروسازی کرمان موتور می باشند که تعداد کارکنان در مجموع ۳۷۶۲ نفر می باشند.

۲-۳- حجم نمونه و روش نمونه گیری

در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب باحجم جامعه استفاده شده است. در این روش جامعه به طبقات مختلف تقسیم شده، سپس از هر طبقه، نمونه ای تصادفی به نسبت تعداد افراد جامعه انتخاب گردیده است (بست ۱۳۸۶). حجم نمونه این پژوهش با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۶۰ نفر انتخاب می شوند.

۲-۴- ابزار جمع آوری داده ها

ابزار جمع آوری داده ها مشتمل بر دو پرسشنامه است (جدول های شماره ۲ و ۳).

جدول ۱ امتیازبندی پرسشهای جبران خدمات و مؤلفه های آن

مؤلفه	شماره پرسش ها	۵	۴	۳	۲	۱
پرداخت حقوق و مزایا	۱ تا ۴	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
سطح و ساختار پرداخت	۵ تا ۷	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
امکانات و خدمات رفاهی	۸ تا ۱۱	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
امنیت شغلی	۱۲ تا ۱۹	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
خط و مشی های سازمان	۲۰ تا ۲۲	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
شرایط کار مناسب	۲۳ تا ۲۷	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم

جدول ۲ امتیازبندی پرسشهای تعلق سازمانی و مؤلفه های آن

مؤلفه	شماره پرسش ها	۵	۴	۳	۲	۱
سرزندگی	۱ تا ۴	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
مجدوب شدن	۵ تا ۸	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم
فدایی شدن	۹ تا ۱۲	کاملاً موافقم	موافقم	نسبتاً موافقم	مخالفم	کاملاً مخالفم

۲-۵- روایی و پایایی ابزار سنجش

به منظور تعیین روایی پرسشنامه های جبران خدمات و تعلق سازمانی به تحقیق محققان دیگر استناد شده است. بدین ترتیب که پرسشنامه جبران خدمات توسط اسدی (۱۳۹۴) با روایی ۰/۹۲ و پرسشنامه تعلق سازمانی توسط متدین (۱۳۹۳) با روایی ۰/۹۰ تهیه،

تنظیم و گزارش شده است. پایایی با روش آلفا کرونباخ برای پرسشنامه محاسبه شد. در این پژوهش مقدار آلفا در خروجی نرم افزار ضریب پایایی پرسش نامه جبران خدمات ۰,۸۹ و ضریب پایایی پرسشنامه تعلق سازمانی ۰,۸۸ محاسبه گردید.

### ۲-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها

داده های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS ویراست ۲۳ و سطح معنی داری ۰/۰۵ در قالب روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روش آمار توصیفی این پژوهش شامل فراوانی، میانگین، میانه، انحراف معیار، کمترین و بیشترین، جدول آماری و نمودارها است و برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی واسپیرمنتاوی-بی کندال (متغیرهای غیرنرمال) و جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیروویلیک استفاده می شود.

### ۳- یافته ها

#### ۳-۱- توصیف متغیرهای اصلی پژوهش

#### الف) جبران خدمات و مؤلفه های آن

میزان جبران خدمات، توسط پرسشنامه ای ۲۷ سوالی، در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است به طوری که دامنه ی نمره ی میزان جبران خدمات، بین ۲۷ تا ۱۳۵ متغیر بوده است. در ضمن مؤلفه های جبران خدمات که عبارتند از پرداخت حقوق و مزایا، سطح و ساختار پرداخت، امکانات و خدمات رفاهی، امنیت شغلی، خط مشی های سازمان، و شرایط کار مناسب به ترتیب با ۴، ۳، ۴، ۸، ۳ و ۵ سوال مربوطه، اندازه گیری شده اند. جدول شماره ۳، آماره های توصیفی میزان جبران خدمات و مؤلفه های آن را نشان میدهد. صرفا به منظور توصیف بهتر متغیر جبران خدمات و مؤلفه های آن، مقادیر نمره ها، بین ۱ تا ۵ رتبه بندی شده است. به طوری که کمترین مقدار، ۱ (خیلی کم)، ۲ (کم)، ۳ (متوسط)، ۴ (زیاد) و ۵ (خیلی زیاد) رتبه بندی شده اند. جدول ۴ فراوانی رتبه های به دست آمده را برای متغیر جبران خدمات و مؤلفه های آن را نشان می دهد.

جدول ۳ آماره های توصیفی میزان جبران خدمات و مؤلفه های آن

میزان جبران خدمات	پرداخت حقوق و مزایا	سطح و ساختار پرداخت	امکانات و خدمات رفاهی	امنیت شغلی	خط مشی های سازمان	شرایط کار مناسب	
۷۲/۳۴	۱۱/۲۹۴	۷/۳۹	۱۲/۲۷	۲۰/۵۱	۷/۴۷	۱۳/۳۹	میانگین
۷۱/۰۰۴	۱۱/۰۰۴	۷/۰۰	۱۲/۰۰	۲۱/۰۰	۷/۰۰	۱۳/۰۰	میانه
۱۶/۹۴	۳/۵۶	۲/۶۶	۳/۲۳	۵/۹۳	۲/۵۴	۳/۸۱	انحراف معیار
۲۷/۰۰	۴/۰۰	۳/۰۰	۴/۰۰	۸/۰۰	۳/۰۰	۵/۰۰	کمترین
۱۳۵/۰۰	۲۰/۰۰	۱۵/۰۰	۲۰/۰۰	۴۰/۰۰	۱۵/۰۰	۲۵/۰۰	بیشترین

جدول شماره ۴ فراوانی رتبه های میزان جبران خدمات و مؤلفه های آن

شرایط کار مناسب	خط مشی های سازمان		امنیت شغلی		امکانات و خدمات رفاهی		سطح و ساختار پرداخت		پرداخت حقوق و مزایا		میزان جبران خدمات			
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱۳/۱	۴۷	۲۰/۶	۷۴	۱۴/۴	۵۲	۶/۱	۲۲	۲۵/۶	۹۲	۱۳/۳	۴۸	۶/۴	۲۳	خیلی کم (۱)
۴۲/۸	۱۵۴	۳۱/۱	۱۱۲	۳۵/۳	۱۲۷	۲۴/۷	۸۹	۳۱/۹	۱۱۵	۲۷/۵	۹۹	۴۰/۰	۱۴۴	کم (۲)
۳۰/۸	۱۱۱	۳۷/۵	۱۳۵	۳۹/۷	۱۴۳	۳۴/۷	۱۲۵	۲۸/۱	۱۰۱	۳۱/۱	۱۱۲	۴۲/۲	۱۵۲	در حد متوسط (۳)
۱۰/۰	۳۶	۷/۵	۲۷	۷/۲	۲۶	۲۶/۴	۹۵	۱۰/۳	۳۷	۲۱/۷	۷۸	۸/۹	۳۲	زیاد (۴)
۳/۳	۱۲	۳/۳	۱۲	۳/۳	۱۲	۸/۱	۲۹	۴/۲	۱۵	۶/۴	۲۳	۲/۵	۹	خیلی زیاد (۵)
۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	کل

۱۱

ب) تعلق سازمانی و مؤلفه های آن

میزان تعلق سازمانی، توسط پرسشنامه ای ۱۲ سوالی، در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است به طوری که دامنه ی نمره ی میزان تعلق سازمانی، بین ۱۲ تا ۶۰ متغیر بوده است. در ضمن مؤلفه های تعلق سازمانی که عبارتند از سرزندگی، مجذوب شدن، و فدایی شدن هر کدام با ۳ سوال مربوطه، اندازه گیری شده اند. (دامنه ۴ تا ۲۰) جدول شماره ۵، آماره های توصیفی میزان تعلق سازمانی و مؤلفه های آن را نشان می دهد. صرفا به منظور توصیف بهتر متغیر تعلق سازمانی و مؤلفه های آن، مقادیر نمره ها، بین ۱ تا ۵ رتبه بندی شده است. به طوری که کمترین مقدار، ۱ (خیلی کم)، ۲ (کم)، ۳ (متوسط)، ۴ (زیاد) و ۵ (خیلی زیاد) رتبه بندی شده اند. جدول ۶ فراوانی رتبه های به دست آمده را برای متغیر تعلق سازمانی و مؤلفه های آن را نشان می دهد.

جدول شماره ۵ آماره های توصیفی میزان تعلق سازمانی و مؤلفه های آن

فدایی شدن	مجزوب شدن	سرزندگی	تعلق سازمانی	میانگین
۱۴/۳۲	۱۵/۲۵	۱۵/۱۴	۴۴/۷۲	
۱۴/۰۰	۱۶/۰۰	۱۶/۰۰	۴۶/۰۰	میانه
۳/۴۸	۳/۷۲	۳/۴۰	۹/۱۸	انحراف معیار
۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۱۲/۰۰	کمترین
۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۶۰/۰۰	بیشترین

جدول شماره ۶ فراوانی رتبه های میزان تعلق سازمانی و مؤلفه های آن

فدایی شدن		مجدوب شدن		سرزندگی		تعلق سازمانی		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۴/۲	۱۵	۴/۲	۱۵	۳/۶	۱۳	۲/۸	۱۰	خیلی کم (۱)
۷/۸	۲۸	۶/۷	۲۴	۵/۰	۱۸	۳/۶	۱۳	کم (۲)
۲۶/۷	۹۶	۱۶/۷	۶۰	۱۷/۸	۶۴	۲۲/۸	۸۲	در حد متوسط (۳)
۳۳/۱	۱۱۹	۲۸/۱	۱۰۱	۳۷/۲	۱۳۴	۴۲/۵	۱۵۳	زیاد (۴)
۲۸/۳	۱۰۲	۴۴/۴	۱۶۰	۳۶/۴	۱۳۱	۲۸/۳	۱۰۲	خیلی زیاد (۵)
۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	۱۰۰/۰	۳۶۰	کل

### ۲-۳- مفروضه نرمال بودن داده ها

پیش از تحلیل داده ها، آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو ویلک، به منظور تعیین نرمال بودن داده ها اجرا شد. نتایج نشان داد که مقادیر معنی داری مربوط به آزمون های نرمالیت، کمتر از سطح معنی ۰/۰۵ است بنابراین نه متغیر جبران خدمات و مؤلفه های آن، و نه تعلق سازمانی و مؤلفه های آن، هیچکدام از توزیع نرمال پیروی نمی کنند. لذا به منظور بررسی فرضیه های تحقیق، می توان از آزمون های همبستگی کندال و اسپیرمن استفاده کرد.

### ۳-۳- آزمون فرضیه ها

بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان خودرو سازی کارخانه کرمان موتور، رابطه وجود دارد

الف) آزمون خی - دو استقلال

H<sub>0</sub>: میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان، از هم مستقلند.

H<sub>1</sub>: میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان، از هم مستقل نیستند.

باتوجه به تجزیه و تحلیل داده ها (جدول ۷) چون آماره خی - دو ومعنی داری آن به ترتیب برابر با ۹۳/۴۰ و ۰/۰۰۰ به دست آمده

است، بنابراین فرضیه H<sub>0</sub>، در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می شود.



(P-مقدار کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵) و این بدان معناست که نمی توان گفت میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان، از هم مستقلند. لازم به ذکر است که در جدول زیر با وجود ادغامی که در سطوح متغیرها، صورت گرفته است، ۱۲/۵ درصد از خانه های جدول دارای فراوانی مورد انتظار کمتر ۵ می باشند.

جدول شماره ۷ محاسبه آماره آزمون و معنی داری آن

کل	تعلق سازمانی				فراوانی مشاهده شده	خیلی کم	میزان جبران خدمات
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم یا خیلی کم			
۲۳	۳	۳	۹	۸	فراوانی مشاهده شده	خیلی کم	میزان جبران خدمات
۲۳/۰	۶/۵	۹/۸	۵/۲	۱/۵	فراوانی مورد انتظار		
۱۴۴	۲۶	۶۱	۴۷	۱۰	فراوانی مشاهده شده	کم	
۱۴۴/۰	۴۰/۸	۶۱/۲	۳۲/۸	۹/۲	فراوانی مورد انتظار		
۱۵۲	۴۵	۸۰	۲۲	۵	فراوانی مشاهده شده	متوسط	
۱۵۲/۰	۴۳/۱	۶۴/۶	۳۴/۶	۹/۷	فراوانی مورد انتظار		
۴۱	۲۸	۹	۴	۰	فراوانی مشاهده شده	زیاد یا خیلی زیاد	
۴۱/۰	۱۱/۶	۱۷/۴	۹/۳	۲/۶	فراوانی مورد انتظار		
۳۶۰	۱۰۲	۱۵۳	۸۲	۲۳	فراوانی مشاهده شده	کل	
۰/۰۰۰P=		۹df=				۹۳/۴۰χ2=	

(ب) آزمون همبستگی

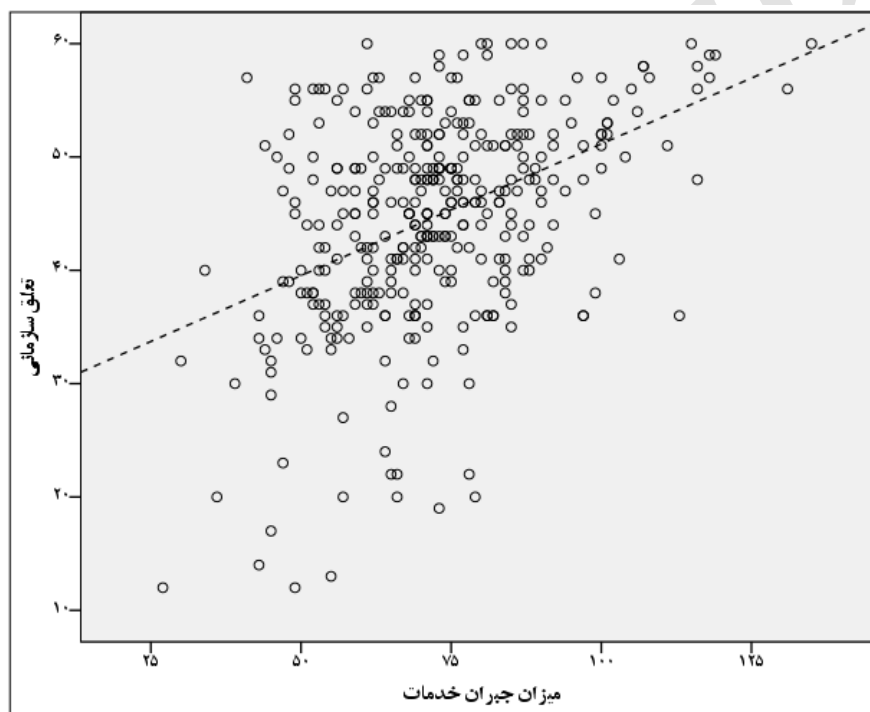
(بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی رابطه وجود ندارد).  
 $H_0: \rho = 0$

(بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی رابطه وجود دارد).  
 $H_1: \rho \neq 0$

باتوجه به اینکه ضریب همبستگی کندال واسپیرمن بین دو متغیر فوق به ترتیب برابر با ۰/۲۸۱ و ۰/۳۸۷ و معنی داری هر دو برابر با ۰/۰۰۰ به دست آمده است، بنابراین فرضیه صفر مبنی بر عدم وجود رابطه بین دو متغیر فوق در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می شود. این مطلب باتوجه به نمودار شماره ۲، نیز قابل تأیید است. خط چین اریب نشان می دهد که افزایش میزان جبران خدمات، با افزایش تعلق سازمانی همراه است.

جدول شماره ۸ محاسبه میزان همبستگی و معنی داری آن

تعلق سازمانی						میزان جبران خدمات
همبستگی اسپیرمن			همبستگی کندال			
فراوانی	معنی داری	ضریب همبستگی	فراوانی	معنی داری	ضریب همبستگی	
۳۶۰	۰/۰۰۰	۰/۳۸۷	۳۶۰	۰/۰۰۰	۰/۲۸۱	



نمودار شماره ۲ نمودار پراکنش تعلق سازمانی کارکنان، در برابر میزان جبران خدمات

#### ۳-۴- توصیف متغیرها و فرضیه های تحقیق

الف) توصیف متغیر میزان جبران خدمات

از ۳۶۰ فرد مورد بررسی ۲۳ نفر (۶/۴ درصد) در مورد میزان جبران خدمات نظر خیلی کم (کاملاً مخالف)، ۴۴ نفر (۱۲/۲ درصد) کم (مخالف)، ۱۵۲ نفر (۴۲/۲ درصد) متوسط (نسبتاً موافق)، ۳۲ نفر (۸/۹ درصد) زیاد (موافق) و ۹ نفر (۲/۵ درصد) نظر خیلی زیاد (کاملاً موافق) داشته اند.

ب) توصیف متغیر تعلق سازمانی

از ۳۶۰ فرد مورد بررسی ۱۰ نفر (۲/۸ درصد) در مورد میزان تعلق سازمانی نظر خیلی کم (کاملاً" مخالف)، ۱۳ نفر (۳/۶ درصد) کم (مخالف)، ۸۲ نفر (۲۲/۸ درصد) متوسط (نسبتاً" موافق)، ۱۵۳ نفر (۴۲/۵ درصد) زیاد (موافق) و ۱۰۲ نفر (۲۸/۳ درصد) نظر خیلی زیاد (کاملاً" موافق) داشته‌اند.

### ۳-۵- فرضیه پژوهش

بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان خودرو سازی کارخانه کرمان موتور رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی، ضریب همبستگی کندال برابر ۰/۲۸۱ و ضریب همبستگی اسپیرمن برابر ۰/۳۸۷ است که نشان دهنده این است که بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و سطح معناداری هر دو برابر ۰/۰۰۰ است و محاسبه میزان همبستگی نشان می‌دهد که افزایش میزان جبران خدمات با افزایش تعلق سازمانی همراه است.

### ۴- بحث و نتیجه گیری

نظام جبران خدمات یکی از وظایف مهمی است که مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان با آن مواجه می‌باشند، این نظام به منظور ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداختها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است؛ به گونه‌ای که سازمان را در نگهداری نیروهای موثر خود موفق نشان دهد. جبران خدمات یکی از مهمترین معیارهای انگیزشی کارکنان برای فعالیت موثر در سازمان به حساب می‌آید و از این رو این حوزه از فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار بوده و از جمله راهبردهای تاثیر گذار در سازمانها برای رسیدن به اهداف و افزایش کارایی کارکنان خود است. میزان جبران خدمات می‌تواند سبب ایجاد تعلق کارکنان در سازمان گردد و همچنین میزان جبران خدمات با تعلق سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد و این امر موجب افزایش تعلق سازمانی می‌گردد (داوی و بیسی، ۲۰۱۰). در طی یک دهه گذشته تعلق خاطر کاری کارکنان بسیار مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است. تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه ی مثبت نقش تعیین کننده ای در تبیین و پیش بینی پیامدهای مطلوب سازمانی دارد. بر این اساس است که سازمان‌ها به شدت به دنبال ارتقاء حس تعلق سازمانی بین کارکنان خود هستند (عیسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱). وقتی احساس و تعلق سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان بوجود می‌آید. چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، کارها بسیار ساده تر می‌شود و فعالیت‌های گروه خوب و با سرعت پیشرفت می‌نمایند (قاضی طباطبایی و مرجعی، ۱۳۸۰).

### ۴-۱- پیشنهادهای پژوهش

طبق نتایج تحقیق بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد و همچنین بین متغیرها رابطه ای مستقیم و افزایشی وجود دارد. نتایج بعدی تحقیق نشان داد که بین مولفه های جبران خدمات و تعلق سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد تا مدیران و کارفرمایان ضمن رعایت و در نظر گرفتن شرایط و مقررات سازمانی نسبت به ملاحظه میزان جبران خدمات در کارایی بهتر سازمان و در نهایت افزایش تعلق سازمانی همت نمایند.

آزمون همبستگی نشان داد که بین میزان جبران خدمات و تعلق سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. در نتیجه پیشنهاد می گردد تا زمینه پرداخت مناسب و مطلوب دستمزدها و پاداش ها فراهم شود تا کارکنان در سازمان خود تعلق خاطر بیشتری داشته باشند و نهایتاً کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان موثرتر واقع شوند و خود را مسول دستیابی به اهداف سازمانی بدانند، که در نتیجه تعلق سازمانی همه ی کارکنان محقق خواهد شد.

## ۴-۲- پیشنهادهای کاربردی

- ۱- پشتیبانی جدی مدیران ارشد سازمان از میزان جبران خدمات کارکنان در کلیه واحدهای سازمانی و ایجاد فضایی برای تعلق بیشتر کارکنان.
- ۲- دریافت پیشنهادهای اعضای سازمان و کسب مشارکت آنها و بررسی پیشنهادها به صورت دقیق و کارشناسی.
- ۳- شناسایی موانع کاری و مالی افراد در سازمان و تلاش در جهت رفع این مشکلات.
- ۴- شناسایی راه حل های توسعه قابلیت های مهارتی افراد.
- ۵- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و ارائه این آموزش ها در جهت کارایی کارکنان.
- ۶- توجه به کارکنان و مجذوب شدن آنها به عنوان یک هدف استراتژیک.
- ۷- برگزاری جلسات درون سازمانی و برون سازمانی برای تفهیم مسائل جدید سازمان .
- ۸- دادن اختیار و آزادی عمل به کارکنان، احترام به شخصیت آنها، بهره مندی از افکار کارکنان برای ایجاد سرزندگی بیشتر.
- ۹- استفاده از سیستم های پاداش مادی و معنوی در جهت تعلق بیشتر سازمانی و نهایتاً رسیدن به اهداف سازمانی.

## ۵- منابع

۱. اصلانی، ا، ۱۳۹۴، نقش نظام جبران خدمات در جذب و نگهداری و انگیزش نیروی انسانی، مدیریت دولتی دانشگاه تهران، صص ۹۵-۱۰۸.
۲. تولایی، ت، ۱۳۹۱، پیامدهای احساس بی عدالتی سازمانی، ص ۱۰-۱.
۳. خورشید، ص. یزدانی، ح ر، ۱۳۹۱، مطالعه روابط میان اعتماد، تقابل و احساس تعلق سازمانی با ملاحظه اثر تعدیل گری تعهد سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷، ص ۶۵.
۴. ذاکرین، ب، ۱۳۹۲، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و اثربخشی سازمانی از دیدگاه اعضاء هیات علمی دانشگاههای اصفهان، صص ۲-۳.
۵. رضائیان، د، ۱۳۹۰، مدلی جهت محاسبه میزان پرداختهای انگیزشی به کارکنان با استفاده از تصمیم گیری های چند معیاره، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت صنعتی، شماره ۲۰، ص ۴۵.
۶. سعادت، ا، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۹، نشر سمت، ص ۶۸.
۷. عیسی خانی، ا (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعلق سازمانی کارکنان، پژوهشهای مدیریت عمومی، صص ۳۵-۲۳.
۸. قاضی طباطبایی، م. مرجعی، س، ۱۳۸۰، بررسی عوامل موثر بر خوداثربخشی دانشگاهی دانشجویان ارشد و دکترای دانشگاه تهران، فصلنامه پژوهش آموزش عالی، سال دوم، شماره ۱۹، ص ۳۶.



۹. قلی پور، ا. ۱۳۹۱، مروری بر مهاجرت نخبگان در نهادهای آموزشی، رهیافت، شماره ۴۰، ص ۲۷۵.
۱۰. نصیری پور، م، ۱۳۹۲، رابطه ابعاد کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و مولفه های آن و یافته های نو در روانشناسی، سال ۵، شماره ۲۰، ص ۷۵.

11. Belle , L (2015),Self Efficacy Belief and career development , Eric digest, No ,P.
12. Feshi,m.(Self-efficacy: the exercise of control. New York:FreemanSystems.html ixzz2BwbduuB0.
13. Harris&Kamrone,. Stereotype threat test Anxiety, and specific self-efficacy as predictors of promotion Exam performance. Group& Organization management. Vol., PP.
14. Macey, W.H.,Schneider,B.,Barbara,K.(2009), Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantages, UK.
15. Zuki,T., . Effectiveness Of Self-Efficacy Strategies As Method Of Reducing Test Anxiety Of Student Nurses In Ogbomosho North Local Government Area, Oyo State, Nigeria, African. Journal Of Cross-Cultural Psychology And Sport Facilitation, Vol, PP.