

بررسی تاثیر عجین شدن با شغل بر رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت

عباسعلی رستگار^۱، سید مهدی موسوی داودی^۲، کیارش فرتاش^۳

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۲۵

چکیده

هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت ۲۱۰ نفر از کارکنان ۲۰ شعبه بانک ملت در دو شهر بابل و بابلسر است. طبق جدول کرجسی و مورگان، حداقل حجم نمونه برای انجام این پژوهش، ۱۳۶ نفر است. این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انجام شده و از ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۳۹ پرسشنامه مناسب تحلیل تشخیص داده شدند. این بررسی به روش توصیفی از نوع همبستگی صورت گرفته و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد بهره گرفته شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از الگوی معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عجین شدن و رضایت شغلی، رابطه‌ای منفی و معنادار با تمایل به ترک خدمت دارند. همچنین، عجین شدن با شغل، رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد.

کلید واژه‌ها

عجین شدن شغلی، رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت.

۱. دانشیار مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه سمنان.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور تهران، نویسنده مسئول: Email:mehdimousavi.hrm@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشگاه علامه طباطبائی.

مقدمه

در دنیای کنونی تجارت، مدیریت درست منابع سازمانی از اهمیت بسیار زیادی در موفقیت سازمانها برخوردار است. از میان منابع مختلف در اختیار سازمانها، منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و توجه خاصی را می‌طلبد. منابع انسانی از عوامل مهمی است که باعث تمایز بین عملکرد سازمانها، به خصوص سازمانهای خدماتی می‌شود. علاوه بر این، یکی از چالشهای اساسی سازمانها، جذب، انتخاب، استخدام و مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. لذا شایسته است تا مدیران سازمانها سعی در ارضای نیازهای کارکنان داشته باشند. شایان ذکر است که در صنعت خدمات، از آنجا که کارکنان به طور مستقیم با مشتریان تماس دارند، رضایت کارکنان آثار مثبتی بر مشتریان خواهد داشت. مطالعات گذشته حاکی از آن است که رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبتی بر ادراک مشتریان از کیفیت کالا و خدمات ارائه شده توسط سازمان دارد (هارتلین و کیث،^۱ ۱۹۹۶: ۲۱۲؛ یون^۲ و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۱۵). این امر سبب افزایش وفاداری مشتریان به سازمان خواهد شد. برخوردار بودن از مشتریان وفادار در محیط رقابتی کنونی نیز منجر به افزایش سود، کاهش هزینه‌ها و افزایش سهم بازار خواهد شد. (نادیری و تانوا،^۳ ۲۰۱۰: ۳۷).

علاوه بر این، کارکنانی که از شغل خود راضی‌اند، تمایلی به ترک خدمت و سازمان خود ندارند و سعی می‌کنند تمام تلاش خود را در دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. این امر، منجر به کاهش هزینه‌های کارمندیابی، استخدام و آموزش نیروی انسانی خواهد شد. لذا، با توجه به نتایج مثبت رضایت شغلی کارکنان، شایسته است به عواملی پرداخته شود که بر بهبود رضایت شغلی کارکنان مؤثر واقع شوند. از این میان، تحقیق حاضر به عجین شدن با شغل کارکنان پرداخته است. عجین شدن با شغل زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به کار

خود متعهد، مشتاق و دلبسته‌اند و خود را در انجام تمام وظایف محوله قادر می‌بینند. کارمندی که عجین شدن شغلی بالایی داشته باشد، از کار خود انرژی می‌گیرد، خود را وقف کار می‌کند و به طور کامل جذب کار می‌شود. لذا، عجین شدن با شغل کارکنان می‌تواند منجر به بروز نتایج مثبت فردی و سازمانی شود.

با توجه به تحقیقات روزافزون در حوزه روان‌شناسی سازمان، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، تحقیقات اندکی به بررسی رابطه بین متغیرهای این تحقیق پرداخته است. لذا هدف از انجام این پژوهش، بررسی روابط بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان بانک ملت شعب دو شهر بابل و بابلسر است.

عجین شدن با شغل^۴

عجین شدن با شغل، مفهومی است که عموماً در مقابل فرسودگی شغلی^۵ قرار می‌گیرد. بر خلاف کارکنانی که از فرسودگی شغلی رنج می‌برند، کارکنان درگیر شده دارای روحیه‌ای فعال و پرانرژی‌اند و ارتباطی اثربخش با فعالیتهای کاری خود دارند. در این صورت، کارکنان توانایی برآورده ساختن تقاضای شغلی خود را خواهند داشت. در ادبیات می‌توان تعاریف مختلفی برای درگیری شغلی یافت. کان^۶ (۱۹۹۰: ۷۱۷)، عجین شدن با شغل را فرایند مطیع (مهار) شدن کارکنان در نقشهای شغلی خود تعریف می‌کند. این درگیری، ابعاد مختلفی همچون: فیزیکی، شناختی و احساسی را در بر می‌گیرد. بر اساس نظر کان (۱۹۹۰: ۷۱۹ و ۱۹۹۲: ۳۲۲)، عجین شدن با شغل؛ یعنی حضور روانی شاغل در زمان انجام وظیفه. بر اساس کتاب پر فروش باکینگهام^۷ (۱۹۹۹: ۴۱)، کمتر از یک پنجم کارکنان به طور واقعی در شغل خود درگیر می‌شوند که لزوم توجه به این مفهوم را آشکار می‌سازد.

4. Job Engagement

5. Job Burnout

6. Kahn

7. Buckingham

1. Hartline & Keith

2. Yoon

3. Nadiri & Tanova

به حساب نمی‌آید. در بعضی موارد، عجین شدن با شغل را معادل تلاشهای مشهود و همراه با بصیرت کارکنان در انجام وظایف شغلی خود می‌دانند (ماسلاچ^۸ و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۰۴).

ماسلاچ و همکاران (۲۰۰۱: ۴۰۵)، عجین شدن با شغل را با سه مشخصه انرژی، درگیری^۹ و تأثیر^{۱۰}، در نقطه مقابل فرسودگی شغلی با سه مشخصه خستگی^{۱۱}، انفعال^{۱۲} و غیر مؤثر بودن^{۱۳} تعریف می‌کنند. بر اساس نظر اکثر محققان این حوزه، عجین شدن با شغل قادر به پیش‌بینی خروجی کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی سازمان است (بیتز، ۲۰۰۴: ۴۷؛ بامروک، ۲۰۰۴: ۴۹؛ هارتر و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۷۳؛ ریچمن، ۲۰۰۶: ۳۷). گفتنی است تحقیقات معاصر، کاهش عجین شدن با شغل را گزارش می‌دهند (بیتز، ۲۰۰۴: ۴۶؛ ریچمن، ۲۰۰۶: ۳۷) که توجه جدی و سریع به این مهم را می‌طلبد. برای مثال، بیش از نیمی از کارکنان آمریکایی، عجین شدن با شغل را تجربه نمی‌کنند که موجب به وجود آمدن شکاف عجین شدن با شغل شده است (بیتز، ۲۰۰۴: ۴۷؛ جانسون، ۲۰۰۴: ۴؛ کوالسکی، ۲۰۰۳: ۶۲). تحقیقات قبلی انجام شده در باب اندازه‌گیری عجین شدن با شغل، عمدتاً به سطح فردی پرداخته‌اند. جمع امتیازات به دست آمده از سطح فردی، برابر امتیاز عجین شدن با شغل در سطح سازمان است؛ اگر چه ممکن است این روش مناسب‌ترین شکل محاسبه عجین شدن با شغل در سطح سازمان نباشد. یکی از چارچوبهای شناخته شده اندازه‌گیری عجین شدن با شغل، توسط مؤسسه گالوپ^{۱۴} ارائه شده است (هارتر و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۱۲؛ ۲۰۰۶: ۳۷). این چارچوب به ممیزی ۱۲ مشخصه در محیط کاری می‌پردازد (برای اطلاعات بیشتر

بریت^۱ و همکاران (۲۰۰۱: ۵۸)، مزایای سازمانی سرشار قابل اندازه‌گیری در نتیجه عجین شدن با شغل را شناسایی و تجزیه و تحلیل کردند. هارتر^۲ و همکاران (۲۰۰۲: ۲۷۳)، عجین شدن با شغل (با دو متغیر درگیری و جذب شدن) را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و ارتباط آن را با مفاهیم مهمی همچون: ترک خدمت، رضایت و وفاداری مشتریان، امنیت شغلی تبیین کردند و در نهایت، ارتباط مثبت عجین شدن با شغل را در بهره‌وری و سودآوری سازمان کشف کردند. لذا می‌توان دلایل عملی متفاوتی برای لزوم بررسی دقیق عجین شدن با شغل در متغیرهای سازمانی استخراج کرد که اهمیت بررسی و ارتقای عجین شدن با شغل را دو چندان می‌کند.

نلسون و سیمونز^۳ (۲۰۰۳: ۱۱۲)، درگیری را دقیق‌تر مورد بررسی قرار دادند؛ از نظر آنان، عجین شدن با شغل، احساس مثبت کارکنان در قبال شغل آنهاست. این احساس مثبت موجب می‌شود کارکنان شغل خود را شخصاً معنادار بدانند و تلاشهای شغلی خود را با امید به آینده، با جدیت دنبال کنند. بر اساس تلاشها و تحقیقات صورت گرفته در این حوزه، سه شاخص عمده تأثیرگذار بر عجین شدن با شغل توسط می^۴ و همکاران (۲۰۰۴: ۲۶) شناسایی شده که عملاً مبنای عمده تحقیقات آکادمیک و عملی در باب عجین شدن با شغل قرار گرفته است. شاخص اول، بُعد فیزیکی عجین شدن با شغل است (کارمند: من از انجام شغل خود انرژی می‌گیرم)؛ شاخص دوم، بُعد احساسی است (کارمند: من به شغل خود دلبستگی زیادی دارم)؛ شاخص سوم، بُعد شناختی است (کارمند: انجام شغل باعث جذب من می‌شود و موارد دیگر را در حین انجام وظایف شغلی فراموش می‌کنم).

در اغلب اوقات، تعهد احساسی و فکری کارکنان به سازمان را مساوی عجین شدن با شغل می‌دانند (بامروک، ۲۰۰۴: ۴۹؛ ریچمن، ۲۰۰۶: ۳۷؛ شاول، ۲۰۰۵: ۲۷) که تعبیر کاملاً درستی

8. Maslach
9. Involvement
10. Efficacy
11. Exhaustion
12. Cynicism
13. Inefficacy
14. Bates
15. Johnson
16. Kowalski
17. Gallup

1. Britt
2. Harter
3. Nelson & Simmons
4. May
5. Baumruk
6. Richman
7. Shaw

مراجعه شود به: راث،^۱ ۲۰۰۷: ۴۸؛ راث و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۶۷؛ واگنر^۲ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۸۵؛ هارتر و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۷. یکی از جامع‌ترین مطالعات در باب علل و عوامل تأثیرگذار بر عجین شدن با شغل توسط پرین^۳ (۲۰۰۳: ۷۵؛ ۲۰۰۵: ۴۵۲؛ ۲۰۰۶: ۲۵؛ ۲۰۰۸: ۳۹؛ ۲۰۰۷: ۵۴) صورت گرفته و جمع‌بندی نتایج این بررسی‌ها در کتاب گباور و لومن^۴ (۲۰۰۹) قابل دسترسی است. پرین در بررسی‌های خود، ۸۵ هزار کارمند از ۱۶ کشور را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که: ۲۴ درصد کارکنان در شغل خود درگیر نشده‌اند؛ ۶۲ درصد کارکنان تا حدی در شغل خود درگیر شده‌اند و ۱۴ درصد کارکنان کاملاً در شغل خود درگیر شده‌اند (پرین، ۲۰۰۶: ۲۵). بر اساس موارد یاد شده و چارچوب می و همکاران (۲۰۰۴: ۲۷)، سه بُعد برای سنجش عجین شدن با شغل در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته که عبارتند از:

- انرژی گرفتن:^۵ سطح انرژی، تلاش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی.
- وقف شدن:^۶ احساس علاقه‌مندی و افتخار شاغل درباره شغل خود.
- جذب شدن:^۷ توجه فرد به وظایف شغلی خود در حین کار که منجر به فراموشی مشکلات شخصی فرد می‌شود.

رضایت شغلی^۸

رضایت شغلی مفهومی است که توجه زیادی در حوزه رفتار سازمانی و به طور کلی ادبیات مدیریت، به خود اختصاص داده است. این توجه وافر به دلیل رابطه رضایت شغلی با مفاهیم دیگری مثل تعهد سازمانی، تغییر و تبدیل، ترک

خدمت، عجین شدن با شغل، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و... است. در محیط متلاطم کنونی که تغییرات محیطی سازمانها را متأثر می‌کند، راضی نگهداشتن کارکنان و بهره‌ور و متعهد کردن آنان به شغلشان ضروری به نظر می‌رسد (موسوی داودی، ۱۳۹۱: ۵۷). تعاریف آکادمیک رضایت شغلی، شامل مؤلفه‌های ارزیابی و مورد انتظار است؛ برای مثال، لوک^۹ (۱۹۷۶: ۱۳۱۲) رضایت شغلی را به عنوان احساسی خوشایند تعریف می‌کند که از ارزیابی جنبه‌های مختلف شغل حاصل می‌شود. مونتاز^{۱۰} (۱۹۸۸: ۶۴) رضایت شغلی را به عنوان پاسخی عاطفی تعریف می‌کند که از ارزیابی شرایط کاری حاصل می‌شود. در جای دیگری چنین بیان شده است: رضایت شغلی، تابع پاداشها و ارزشهای مرتبط با شغل است. شایان ذکر است اغلب رویکردهای رضایت شغلی، مبتنی بر نظریه‌های انگیزش است که به وسیله هرزبرگ، مازلو، و وروم توسعه داده شد (همان). مازلو^{۱۱} (۱۹۴۳: ۳۸۲) بیان کرد که درون هر انسانی سلسله‌مراتبی از پنج نیاز وجود دارد که عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام و خودیابی. سلسله‌مراتب نیازهای مازلو چنین پیشنهاد می‌کند که نیازی که تا حدودی برآورده شود، دیگر برانگیزاننده نیست. بنابر این، سازمانها باید بدانند که کارکنانشان در کدام سطح از سلسله‌مراتب قرار دارند و باید به ارضای آن نیاز یا سطوح بالاتر بپردازند (رابینز و جاج،^{۱۲} ۲۰۱۲: ۴۲۵). نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ^{۱۳} (۱۹۶۶: ۵۶) دو عامل را در رضایت یا نارضایتی افراد از کار دخیل می‌داند. بر اساس این نظریه، عوامل درونی، مثل فرصت پیشرفت در کار، روابط با سرپرست، رشد و خود شغل، با رضایت شغلی مرتبط‌اند. از طرف دیگر، عوامل خارجی مثل سیاستهای سازمان، اداره، سرپرستی و شرایط کاری، با نارضایتی شغلی مرتبط‌اند (اتکینسون و لِفرت،^{۱۴} ۱۹۷۵: ۵۷).

9. Locke

10. Mottaz

11. Maslow

12. Robbins & Judge

13. Herzberg

14. Atchinson & Lefferts

1. Rath

2. Wagner

3. Perrin

4. Gebauer & Lowman

5. Vigor

6. Dedication

7. Absorption

8. Job Satisfaction

کاری (آدامسون^۴ و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۷۷؛ نولان^۵ و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۱۵۱)، تعامل با مشتریان، همکاران و مدیران (لی^۶، ۱۹۹۸: ۳۵۸؛ لوند^۷، ۱۹۹۹: ۹۴۹)، خود شغل (لوند^۷، ۱۹۹۹: ۹۴۹؛ آدامز و بوند^۸، ۲۰۰۰: ۵۳۹)، پاداش (پرایس^۹، ۲۰۰۲: ۲۷۷)، ترفیع و رشد (تزنگ^{۱۰}، ۲۰۰۲: ۸۷۴؛ بی: ۳۰۷)، شناسایی و ستایش (لوند^۷، ۱۹۹۹: ۹۵۰)، کنترل و مسئولیت (لی، ۱۹۹۸: ۳۵۷؛ پرایس، ۲۰۰۲: ۲۷۷)، امنیت شغلی (نولان و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۱۵۱) و سبکهای رهبری و سیاستهای سازمانی (لی، ۱۹۹۸: ۳۵۸؛ تزنگ^{۱۰}، ۲۰۰۲: ۸۷۴؛ بی: ۳۰۷). در این تحقیق از شش مؤلفه ذیل برای سنجش رضایت شغلی استفاده شده است:

- میزان پرداخت: ^{۱۱} حقوق و دستمزد پرداختی در قبال انجام کار به کارکنان؛
- استقلال کاری: ^{۱۲} مستقل بودن و آزادی عمل کارکنان در قبال انجام وظایف روزمره خود؛
- تعامل: ^{۱۳} فرصتهایی که برای کارکنان فراهم می شود تا با دیگران ارتباط برقرار کنند؛
- شأن و مقام شغلی: ^{۱۴} اهمیت کلی شغل که به وسیله خود فرد، کارکنان یا دیگر افراد احساس می شود؛
- وظایف کاری: ^{۱۵} وظایف یا فعالیتهایی که در یک شغل خاص باید انجام داده شود؛
- سیاستهای سازمانی: ^{۱۶} سیاستهای مدیریت و رویههایی که در سازمان پیاده می شود.

نظریه انتظار وروم^۱ (۱۹۶۴: ۱۱۲) نیز با مطرح کردن مفهوم «تمایل به رفتار کردن به صورتی خاص به انتظار افراد از پاداشی که برای آن رفتار دریافت می کنند و نیز ارتباط مستقیم رفتار با جذابیت پاداشها» به گسترش مفهوم رضایت شغلی کمک کرده است؛ نظریه انتظار چنین بیان می کند که کارکنان زمانی تلاش زیادی در انجام کارها از خود نشان می دهند که رابطه معقولی را بین تلاش و عملکرد، عملکرد و پاداش و پاداش و رضایت اهداف فردی مشاهده کنند (رابینز و جاج، ۲۰۱۲: ۴۲۷). برخی پژوهشگران از طراحی مجدد شغل به عنوان عاملی برای افزایش رضایت شغلی افراد نام می برند که باعث جذاب تر کردن شغل برای افراد می شود (هرزبرگ، ۱۹۶۸: ۵۶؛ هرزبرگ و همکاران، ۱۹۵۹: ۱۵۰). این عمل وقتی صورت می گیرد که ویژگی های شغل و وظیفه افراد عوض شود؛ ویژگی های شغل به محتوا و طبیعت وظایف گفته می شود (اسپکتور^۲، ۱۹۹۷: ۶۷). تأثیرگذارترین نظریه در مورد چگونگی تأثیر ویژگی های شغل بر افراد، متعلق به هاگمن و اولدهام^۳ (۱۹۸۰: ۸۴) است؛ بر مبنای نظریه ویژگی های شغل، افراد به وسیله رضایت درونی از وظایفی که انجام می دهند، برانگیخته می شوند. افراد وقتی کار خود را با معنی می بینند، به شغل خود علاقه مند و به انجام درست وظایف خود برانگیخته می شوند. بر اساس این نظریه، پنج ویژگی اساسی وجود دارد که در مورد تمام مشاغل می شود آنها را به کار برد؛ این ویژگی ها عبارتند از: تنوع وظایف، هویت وظایف، اهمیت وظایف، استقلال کاری، و بازخورد. این پنج ویژگی اساسی، منجر به سه حالت روان شناختی خواهند شد که عبارتند از: احساس با معنی بودن و مهم بودن شغل، مسئولیت در قبال نتایج کاری و داشتن آگاهی و دانش در قبال نتایج شغل. (موسوی داودی، ۱۳۹۱: ۵۶).

تا کنون تلاشهای زیادی برای تعریف مؤلفه های رضایت شغلی صورت گرفته و شاخصهای متعددی برای آن شناسایی شده است. مهم ترین این مؤلفه ها عبارتند از: شرایط

4. Adamson
5. Nolan
6. Lee
7. Lundh
8. Adams, A. & S. Bond
9. Price
10. Tzeng
11. Pay
12. Autonomy
13. Interaction
14. Professional Status
15. Task Requirement
16. Organizational Policies

1. Vroom
2. Spector
3. Hackman & Oldham

تمایل به ترک خدمت^۱

بر اساس نظر هِلْمَن^۲ (۱۹۹۷: ۶۸۳)، ترک خدمت، به تمایلات رفتاری اطلاق می‌شود که در نهایت منجر به تصمیم افراد به ترک سازمان می‌شود. هم و گریفیت^۳ (۱۹۹۵: ۲۶۴)، ترک خدمت را قصد آشکار و آگاهانه کارمند در ترک دائمی و داوطلبانه شاغل از شغل خود تعریف می‌کند. به دلیل اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمانها، ترک خدمت، به موضوعی جذاب در بین محققان مدیریت و به خصوص رفتار سازمانی تبدیل شده است. بیش از ۱۵۰۰ مطالعه در حوزه ترک خدمت توسط محققان مختلف گزارش شده است (شاو و همکاران، ۱۹۹۸: ۵۱۷؛ ندیری و تانوا، ۲۰۱۰: ۳۷؛ هم و گریفیت، ۱۹۹۵: ۲۶۵؛ هینکین و تریسی،^۴ ۲۰۰۰: ۱۸؛ ۲۰۰۸: ۲۰؛ پیزام و تورنبرگ،^۵ ۲۰۰۰: ۲۱۴). ترک خدمت، نیت هر فرد را به ترک سازمان متبوع خود نشان می‌دهد که خبر از شکاف و تعارض ارتباطی بین سازمان و شاغل است (چو^۶ و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۷۷). ترک خدمت در سازمانها، هزینه فرصتها، بازآموزی، بازانتخاب و کاهش روحیه‌ها را به سازمان تحمیل می‌کند و موجب ریزشهای شدید سازمانی می‌شود (همان). سطح بالای ترک خدمت در حوزه بانکی، یکی از موضوعاتی است که در ایران به عنوان یک آسیب مطرح است (داودی^۷ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۹؛ داودی و فرتاش^۸، ۲۰۱۳: ۹۲).

منلی^۹ (۱۹۹۶: ۱۰) به پیامدهای مثبت و منفی نرخ ترک خدمت در حوزه بانکی اشاره کرده است. محققان، ترک خدمت را به عنوان ناکارآمدی نمی‌بینند؛ اگر چه در سطح سازمانی، شواهد زیادی مؤید این مسئله است که ترک خدمت، هزینه‌های آموزش و جایگزینی زیادی را به سازمان

تحمیل می‌کند (دیری و آیورسون، ۱۰: ۱۹۹۶: ۱۱۷؛ منلی، ۱۹۹۶: ۱۰؛ ندیری و تانوا، ۲۰۱۰: ۳۶). یکی از مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل‌های مناسب‌تری را دارند، سازمان را ترک می‌کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی‌کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند (تانوا و هولتوم^{۱۰}، ۲۰۰۸: ۱۵۵۴؛ ندیری و تانوا، ۲۰۱۰: ۳۶). بر اساس مطالعه کامن^{۱۱} و همکاران (۱۹۷۹: ۸۵)، سازمانها باید سه عامل را برای پایش دوره‌ای کارکنان در نظر بگیرند تا بتوانند سطح ترک خدمت کارکنان سازمان خود را به درستی بشناسند و تصمیمات مقتضی در این باب اتخاذ کنند. بر این اساس، سازمانها باید تلاش کنند به صورت رسمی و غیر رسمی از موارد ذیل اطلاع حاصل کنند:

الف) آیا کارکنان به خروج از سازمان می‌اندیشند؟

ب) آیا کارکنان در جستجوی شغل جدید و جایگزین هستند؟
ج) آیا کارکنان با سازمانی دیگر به صورت عملی وارد مذاکره جهت ترک سازمان شده‌اند؟ (کامن و همکاران، ۱۹۷۹: ۸۶)

موبلی^{۱۲} (۱۹۷۷: ۲۳۸) برای شفاف‌سازی ترک خدمت، فرایند تصمیم یک شاغل مبنی بر ترک سازمان خود را به صورت سلسله‌مراتب تصمیم تدوین کرده است. بر اساس الگوی او، افراد در ابتدا به ارزیابی شغل فعلی خود (اعم از رضایت یا عدم رضایت از شغل فعلی) می‌پردازند. اگر فرد پس از ارزیابی احساس عدم رضایت کرد، تفکر ترک خدمت قوت می‌گیرد؛ قبل از جستجو برای گزینه‌های جایگزین، هزینه ترک شغل فعلی توسط فرد بررسی می‌شود و اگر هزینه‌های ترک خدمت در برابر مزایای حاصل از جستجو برای ترک خدمت کمتر باشد، جستجو برای گزینه‌های ممکن آغاز می‌شود و فرد به ارزیابی و مقایسه گزینه‌ها با وضعیت فعلی خود می‌پردازد و بر اساس آن، تصمیم نهایی برای ترک

1. Turnover Intention
2. Hellman
3. Hom & Griffeth
4. Hinkin & Tracey
5. Pizam & Thornburg
6. Cho
7. Davoudi
8. Fartash
9. Manley

10. Deery & Iverson
11. Tanova & Holtom
12. Cammann
13. Mobley

پرداخته باشد که می‌توان از آن به عنوان نوآوری دیگری از تحقیق حاضر اشاره کرد (نتایج این بررسی‌ها در جدول یک نمایش داده شده است).

تحقیق حاضر بر آن است که به بررسی رابطه بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان (۲۱۰ نفر) ۲۰ شعبه دو شهر بابل و بابلسر پردازد. لذا الگو مفهومی (طبق شکل ۱) و فرضیه‌های ذیل را ارائه می‌دهد:

فرضیه یک: عجین شدن با شغل، رابطه معناداری با رضایت شغلی دارد.

فرضیه دو: عجین شدن با شغل، رابطه معناداری با ترک خدمت دارد.

فرضیه سه: رضایت شغلی رابطه معناداری با ترک خدمت دارد.

روش تحقیق

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق حاضر را ۲۱۰ نفر از کارکنان ۲۰ شعبه بانک ملت در دو شهر بابل و بابلسر تشکیل می‌دهد. با توجه به جامعه آماری و نیز جدول کرجسی و مورگان^{۱۳} (۱۹۷۰: ۶۰۸)، تعداد حداقل نمونه برای انجام این تحقیق، ۱۳۶ نفر از کارکنان این شعب تعیین شد. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. با توجه به این اصل که در انجام هر پژوهشی، عده‌ای از کارکنان به دلایل گوناگون از پاسخ به پرسشنامه سر باز می‌زنند یا آن را به درستی پر نمی‌کنند، تصمیم بر آن شد تا تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شود. در نهایت، پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، با کنار گذاشتن پرسشنامه‌های غیر قابل استفاده، تعداد ۱۳۹ پرسشنامه مناسب تشخیص داده شد و تحلیلها بر آن اساس انجام شد.

سازمان فعلی توسط شاغل اتخاذ می‌شود. در نهایت، تصمیم به ترک شغل زمانی گرفته می‌شود که گزینه بررسی شده، منافع بیشتری برای فرد به ارمغان بیاورد (ندیری و تانوا، ۲۰۱۰: ۳۷). بر اساس الگوی کامن و همکاران (۱۹۷۹: ۸۵)، سه پرسش برای بررسی و شناسایی ترک خدمت در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد: اندیشیدن به ترک سازمان، جستجو برای شغل جدید و تصمیم بالقوه برای ترک خدمت.

الگوی مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

بر اساس ادبیات گفته شده و با توجه به پیشینه پژوهش، تحقیقاتی صورت گرفته که به بررسی متغیرهای تحقیق به صورت دو به دو پرداخته باشد. در مورد عجین شدن با شغل و رضایت شغلی می‌توان به تحقیقات لائلر و هال^۱ (۱۹۷۰: ۳۰۵)، بروک^۲ و همکاران (۱۹۸۸: ۱۳۹)، نوپ^۳ (۱۹۹۵: ۶۴۵)، و وود^۴ و همکاران (۲۰۱۲: ۴۲۵) اشاره کرد. تحقیقاتی نیز به بررسی رابطه عجین شدن با شغل و ترک خدمت پرداخته‌اند، که می‌توان به حاسلید و دی^۵ (۱۹۹۱: ۳۸۴)، بلاو و باول^۶ (۱۹۸۷: ۲۹۴؛ ۱۹۸۹: ۱۲۳)، مارتین و هافر^۷ (۱۹۹۵: ۳۱۸)، فلچر^۸ (۲۰۱۲: ۶۴) و ویتمر^۹ و مارتین (۲۰۱۱: ۷۷۳) اشاره کرد.

در مورد رابطه، بین رضایت شغلی و ترک خدمت نیز می‌توان به تحقیقات پورتر^{۱۰} و همکاران (۱۹۷۴: ۶۰۳)، موبلی (۱۹۷۷: ۲۳۸)، ایروین و اوانز^{۱۱} (۱۹۹۵: ۲۴۸) و برا و فریم^{۱۲} (۲۰۰۴: ۹) اشاره کرد. شایان ذکر است بررسی رابطه بین این سه متغیر با هم، از نوآوری‌های این تحقیق به شمار می‌رود. علاوه بر این، نویسندگان این تحقیق، مطالعه‌ای را نیافتند که به بررسی این سه متغیر در صنعت بانکداری

1. Lawler, & Hall
2. Brooke
3. Knoop
4. Wood
5. Huselid & Day
6. Blau & Boal
7. Martin & Hafer
8. Fletcher
9. Wittmer & Martin
10. Porter
11. Irvine & Evans
12. Brough & Frame

ابزار

الگوی اندازه‌گیری عجین شدن با شغل

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های لازم، از پرسشنامه بهره گرفته شده است. برای سنجش عجین شدن با شغل از پرسشنامه استاندارد *شاوفلی و بکر*^۱ (۲۰۰۳: ۱۷)، رضایت شغلی از پرسشنامه *ستمپس و پدیمونت*^۲ (۱۹۸۶: ۲۸) و برای سنجش تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه *کاتان* و همکاران^۳ (۱۹۷۹: ۱۲) بهره گرفته شده است. شایان ذکر است در پرسشنامه‌ها از طیف پنج عاملی لیکرت استفاده شده است.

پایایی ابزار

برای تعیین پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. طبق (جدول ۲)، مقادیر آلفای کرونباخ بیشتر از ۰,۷ نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه است.

روایی ابزار

برای بررسی روایی ابزار در این پژوهش، روایی‌های محتوایی و سازه مورد نظر قرار گرفت. روایی محتوای یک ابزار به سؤالهای تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤالهای پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای روایی محتوا است. روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. روایی محتوای این پرسشنامه توسط چند تن از استادان مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است. در ضمن، برای بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار EL استفاده شده است. به این منظور، روابط بین متغیرهای مکنون عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، با ابعاد آنها مورد سنجش قرار گرفت.

(جدول ۳)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم عوامل مربوط به سازه درگیری شغلی را نشان می‌دهد. همان طور که در (جدول ۳) مشخص است، در تحلیل عاملی مرتبه اول، مقادیر اعداد معناداری تمامی سؤالات بیش از ۱,۹۶ است. بنابر این، بار عاملی تمامی آنها معنادار است و می‌توان گفت که رابطه مثبت و معناداری با سازه عجین شدن با شغل دارند. از این رو، هیچ کدام از سؤالات حذف نمی‌شوند و در تحلیل باقی می‌مانند. در تحلیل عاملی مرتبه دوم، تمام ابعاد سه‌گانه دارای بار عاملی معنادار (مقادیر اعداد معناداری بیشتر از ۱,۹۶) می‌باشند. بنابر این، این ابعاد در سازه عجین شدن با شغل باقی می‌مانند. بدین ترتیب، می‌توان گفت که ابعاد انرژی گرفتن، وقف شدن و جذب شدن، با متغیر عجین شدن با شغل رابطه مثبت و معناداری دارند.

در ضمن، شاخصهای تناسب الگو حاکی از آن است که الگو از نظر برازش در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی (χ^2/df) آن، برابر ۲,۰۸۹۴ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ است و مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) نیز برابر با ۰,۰۸۹ و کمتر از مقدار مجاز ۰,۱۰ است. مقدار P-value نیز کمتر از ۰/۰۵ است.

علاوه بر این، جدول ۳ نشان می‌دهد که در الگوی تخمین استاندارد، هر کدام از شاخصها به چه میزان تبیین‌کننده عجین شدن با شغل می‌باشند. اولویت این شاخصها عبارتند از: ۱. وقف شدن، ۲. جذب شدن و ۳. انرژی گرفتن.

در کل، می‌توان با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، به سازه عجین شدن با شغل اتکا کرد و سازه مورد بحث را مبنای کار قرار داد.

1. Schaufeli & Bakker

2. Stamps & Piedmont

3. Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh

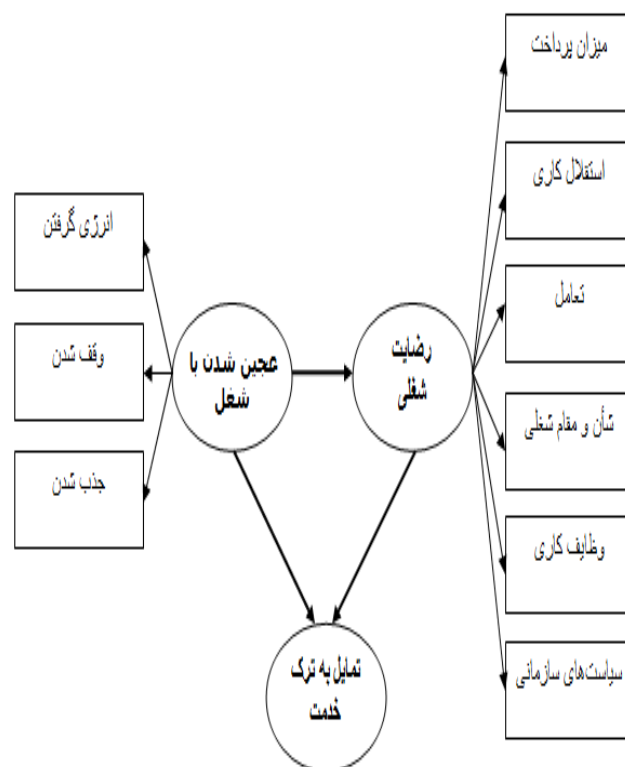
جدول ۱. خلاصه نتایج و روشهای تحقیقات منتخب در متغیرهای سه گانه تحقیق

پژوهشگران	نوع تحقیق	هدف تحقیق	جامعه آماری	خلاصه یافته‌ها
لانیلر و هال (۱۹۷۰): (۳۰۵)	کمی (تحلیل عاملی)	بررسی ارتباط عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و انگیزه	۲۹۱ دانشمند در آزمایشگاههای تحقیق و توسعه آمریکا	عجین شدن با شغل موجب افزایش انگیزه و رضایت شغلی می‌شود.
بروک و همکاران (۱۹۸۸): (۱۳۹)	کمی (تحلیل عاملی)	بررسی ارتباط بین رضایت شغلی، عجین شدن با شغل و نقش آنها در تعهد سازمانی	۵۷۷ کارمند تمام وقت بیمارستان جانبازان (بعد از جنگ جهانی دوم)	ارتباط مثبت و قوی بین سه متغیر تحقیق به دست آمد.
نوپ (۱۹۹۵): (۶۴۵)	کمی (تحلیل همبستگی)	بررسی ارتباط بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تعهد سازمانی	۱۷۱ پرستار در بیمارستانهای مختلف	عجین شدن با شغل با همه ابعاد رضایت شغلی ارتباط مثبت ندارد و فقط با دو جنبه رضایت از وظایف جاری و ارتقا، ارتباط مثبت دارد.
بلاو و باول (۱۹۸۷): (۲۹۴)	کیفی	تأثیر عجین شدن با شغل و تعهد سازمان بر ترک خدمت	-	افزایش عجین شدن با شغل موجب کاهش ترک خدمت تا حد قابل توجهی می‌شود
بلاو و باول (۱۹۸۹): (۱۲۳)	کمی (تحلیل همبستگی)	آزمون الگوی ارائه شده توسط نویسندگان در سال ۱۹۸۷ به صورت کمی	۱۲۹ شعبه یک شرکت بیمه	افزایش عجین شدن با شغل و تعهد سازمانی (با سه مؤلفه جنسیت، وضعیت تأهل، نوع شغل) در کاهش ترک خدمت، تأثیر قابل توجهی دارد.
مارتین و هافر (۱۹۹۵): (۳۱۸)	کمی (تحلیل همبستگی)	تأثیر عجین شدن با شغل و تعهد سازمانی بر ترک خدمت (کارکنان تمام وقت و پاره وقت به صورت جداگانه)	۴۸۰ پرسنل در شرکتهای بازاریابی تلفنی	عجین شدن با شغل در کاهش ترک خدمت نقش زیادی دارد. این نقش در بین کارکنان پاره وقت از کارکنان تمام وقت پررنگ تر است.
فلچر (۲۰۱۲): (۶۴)	ترکیبی (کمی تحلیل همبستگی و کیفی)	تأثیر چند متغیر مستقل از جمله عجین شدن با شغل، بر ترک خدمت	کارکنان و مدیران یک شرکت بزرگ در ناحیه جنوب شرقی آمریکا	وجود رابطه منفی و قوی بین عجین شدن با شغل و ترک خدمت.
ویتمر و مارتین (۲۰۱۱): (۷۷۳)	کمی (تحلیل همبستگی)	تأثیر عجین شدن با شغل بر ترک خدمت کارکنان پاره وقت (بر اساس ساعات کاری)	کارکنان پاره وقت از شرکتهای مختلف آمریکایی	وجود رابطه منفی بین عجین شدن با شغل و ترک خدمت؛ هر چه نقشهای بیرونی فرد با نقشهای شغلی تفاوت بیشتری داشته باشد، این رابطه تضعیف می‌شود.
پورتر و همکاران (۱۹۷۴): (۶۰۳)	کمی (تحلیل همبستگی)	بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت	روان پزشکان مختلف از سراسر آمریکا	رابطه منفی و بسیار قوی بین رضایت شغلی و ترک خدمت وجود دارد.
موبالی (۱۹۷۷): (۲۳۸)	کیفی	بررسی رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت	-	با الگوسازی هیوریستکی، رابطه منفی بین رضایت شغلی و ترک خدمت اثبات

ایروین و اوانز (۱۹۹۵: ۲۴۸)	کمی (تحلیل همبستگی)	بررسی رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت	پرستاران بیمارستانهای مختلف	رابطه منفی ضعیفی بین رضایت شغلی و ترک خدمت وجود دارد.
برا و فریم (۲۰۰۴: ۹)	کمی (تحلیل عاملی)	بررسی رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت	۴۰۰ افسر پلیس نیوزلندی	رابطه منفی و قوی بین رضایت شغلی و ترک خدمت وجود دارد.

جدول ۲. خلاصه آماره‌های پژوهش

شاخصها	تعداد سؤالات	میانگین	انحراف معیار	پایایی (آلفای کرونباخ)
انرژی گرفتن	۶	۴,۱۲۶۱	۰,۴۰۰۸۸	۰,۷۸۸
وقف شدن	۵	۴,۲۱۶۵	۰,۴۹۰۷۵	۰,۷۵۴
جذب شدن	۶	۴,۱۸۸۱	۰,۴۵۰۸۲	۰,۸۱۱
عجین شدن با شغل	۱۷			۰,۸۳۲
میزان پرداخت	۴	۴,۳۵۰۹	۰,۴۳۱۸۳	۰,۷۲۲
استقلال کاری	۴	۴,۲۲۰۲	۰,۵۱۷۸۸	۰,۷۱۰
تعامل	۴	۴,۰۶۱۹	۰,۵۵۶۰۷	۰,۷۴۲
شان و مقام شغلی	۴	۳,۹۸۱۷	۰,۶۰۷۳۵	۰,۷۶۳
وظایف کاری	۴	۴,۳۴۸۶	۰,۴۸۷۱۲	۰,۷۷۷
سیاستهای سازمانی	۴	۳,۱۹۹۵	۰,۸۰۵۶۴	۰,۷۳۲
رضایت شغلی	۲۴			۰,۷۸۸
تمایل به ترک خدمت	۳	۱,۶۳۰۰	۰,۴۸۰۷۸	۰,۷۲۱



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی الگوی عجین شدن با شغل

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (رابطه بین سؤالات و شاخص)			تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (رابطه بین شاخص و متغیر)			
سؤالات	ضریب استاندارد	عدد معناداری	شاخصها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	متغیر
۱. من در کارم سرشار از انرژی هستم.	۰,۵۰		انرژی گرفتن	۰,۸۹	۴,۹۸	عجین شدن با شغل
۲. من هنگام کار کردن احساس قوت می‌کنم.	۰,۵۸	۴,۳۱				
۳. همواره مشتاقم تا به سر کارم بروم.	۰,۴۶	۳,۷۵				
۴. برای مدت زیادی قادرم کارم را بدون توقف ادامه دهم.	۰,۴۲	۳,۵۶				
۵. هنگام کار، از نظر ذهنی بسیار آماده و بشاش هستم.	۰,۳۶	۳,۱۷				
۶. حتی اگر کارها خوب پیش نروند، من کارم را رها نمی‌کنم.	۰,۴۲	۳,۵۶				
۱. کارم سرشار از معنا و مفهوم است.	۰,۵۷		وقف شدن	۰,۹۶	۵,۹۸	
۲. من به کارم علاقه‌مند هستم.	۰,۵۹	۵,۰۰				
۳. کارم به من روحیه می‌دهد.	۰,۵۱	۴,۵۳				
۴. من نسبت به کارم احساس خوبی دارم.	۰,۳۹	۳,۷۰				
۵. به نظر من، کارم به اندازه کافی چالشی است.	۰,۴۴	۴,۰۴				
۱. هنگام کار، گذر زمان را احساس نمی‌کنم.	۰,۴۴		جذب شدن	۰,۹۳	۴,۵۲	
۲. هنگام کار، به هیچ چیزی غیر کار، توجه نمی‌کنم.	۰,۳۵	۲,۹۹				
۳. وقتی کار می‌کنم، خوشحالم.	۰,۴۹	۳,۷۲				
۴. من در کارم غرق می‌شوم.	۰,۵۶	۳,۹۶				
۵. هنگام کار، زمان و مکان را احساس نمی‌کنم.	۰,۳۸	۳,۱۹				
۶. نمی‌توانم از شغلم جدا شوم.	۰,۵۳	۳,۸۷				

مثبت و معناداری با سازه رضایت شغلی دارند. از این رو، هیچ کدام از سؤالات حذف نمی‌شوند و در تحلیل باقی می‌مانند. همچنین در تحلیل عاملی مرتبه دوم، تمام ابعاد شش‌گانه، دارای بار عاملی معناداری (مقادیر اعداد معناداری بیشتر از ۱,۹۶) می‌باشند. بنابر این، این ابعاد در سازه رضایت شغلی باقی می‌مانند. بدین ترتیب، می‌توان گفت که ابعاد میزان پرداخت، استقلال کاری، تعامل، شأن و مقام شغلی، وظایف کاری و سیاستهای سازمانی، با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند.

الگوی اندازه‌گیری رضایت شغلی

جدول ۴، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم عوامل مربوط به سازه رضایت شغلی را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول مشخص است، در تحلیل عاملی مرتبه اول، مقادیر اعداد معناداری تمامی سؤالات، بیش از ۱,۹۶ است. بنابر این، بار عاملی تمامی آنها معنادار است و می‌توان گفت که رابطه

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی الگوی رضایت شغلی

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (رابطه بین سؤالات و شاخص)			تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (رابطه بین شاخص و متغیر)			
سؤالات	ضریب استاندارد	عدد معناداری	شاخصها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	متغیر
۱. پرسنل اینجا از حقوق خود راضی هستند.	۰,۴۶		میزان پرداخت	۰,۸۸	۸,۰۶	رضایت شغلی
۲. حقوق فعلی من، رضایت‌بخش است.	۰,۳۳	۳,۳۱				
۳. با توجه به انتظاراتی که از کارکنان می‌رود، سطح پرداخت مناسب است.	۰,۵۶	۴,۶۷				
۴. میزان افزایش حقوق در این سازمان، مناسب است.	۰,۶۱	۴,۸۱				
۱. به نظر من، سرپرستم به میزان قابل قبولی کار من را کنترل می‌کند.	۰,۵۹		استقلال کاری	۰,۹۷	۹,۱۶	
۲. حس می‌کنم، ورودی (سعی و تلاش) کافی در انجام برنامه سازمان دارم.	۰,۴۵	۵,۵۵				
۳. نسبت مسئولیت و اختیاراتم مناسب است.	۰,۳۹	۴,۸۶				
۴. در اینجا، فرصت کافی برای شرکت در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد.	۰,۳۴	۴,۳۹				
۱. کارکنان اینجا با جدیت سعی در رفع مشکلات همکاران خود دارند.	۰,۳۸		تعامل	۰,۹۰	۸,۴۶	
۲. مافوق‌ها با کارکنان به خوبی همکاری می‌کنند.	۰,۳۸	۳,۶۱				
۳. کارمند تازه‌وارد در اینجا احساس تنهایی نمی‌کند.	۰,۴۲	۳,۸۴				
۴. در اینجا بین سطوح مختلف پرسنل، همکاری مناسبی وجود دارد.	۰,۵۷	۴,۴۴				
۱. در کل، شغل من به عنوان یک حرفه مناسب شناخته می‌شود.	۰,۵۴		شان و مقام شغلی	۰,۷۴	۶,۳۶	
۲. اطرافیانم دید مثبتی به شغل من دارند.	۰,۵۰	۴,۷۰				
۳. به نظرم هر آنچه در شغلم انجام می‌دهم، مهم است.	۰,۴۴	۴,۲۷				
۴. کارهایی که در شغلم انجام می‌دهم، وظایف مهمی هستند.	۰,۶۳	۵,۵۰				
۱. در کارم، رویه‌های دست و پا گیر وجود ندارد.	۰,۵۵		وظایف کاری	۰,۷۷	۶,۹۰	
۲. اگر شغل فعلی‌ام را نداشتم، کار بهتری نمی‌توانستم انجام دهم.	۰,۵۲	۵,۱۰				
۳. من نسبت به وظایفی که انجام می‌دهم احساس رضایت می‌کنم.	۰,۳۷	۳,۸۵				
۴. در اینجا فرصت کافی برای بحث در مورد مشکلات کاری با همکاران وجود دارد.	۰,۶۶	۶,۰۲				
۱. در اینجا کارکنان، می‌توانند بر شیفت کاری‌شان اعمال نظر کنند.	۰,۵۳		سیاستهای سازمانی	۰,۵۵	۴,۱۴	
۲. مدیریت، به مشکلات کارکنان رسیدگی می‌کند.	۰,۳۴	۳,۱۴				
۳. در اینجا فرصت پیشرفت وجود دارد.	۰,۵۹	۴,۴۹				
۴. کارکنان فرصت کافی برای شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را دارند.	۰,۷۲	۴,۷۷				

الگوی اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت

جدول ۵، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عوامل مربوط به سازه تمایل به ترک خدمت را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول مشخص است، در تحلیل عاملی مرتبه اول، مقادیر اعداد معناداری تمامی سؤالات، بیش از ۱,۹۶ است. بنابر این، بار عاملی تمامی آنها معنادار است و می‌توان گفت که رابطه مثبت و معناداری با سازه تمایل به ترک خدمت دارند. از این رو، هیچ کدام از سؤالات حذف نمی‌شوند و در تحلیل باقی می‌مانند. بدین ترتیب، می‌توان گفت که این سؤالات، با تمایل به ترک خدمت رابطه مثبت و معناداری دارند. (جدول ۷)، نتایج الگوی معادلات ساختاری و نیز آزمون فرضیه‌های تحقیق به را نشان می‌دهند.

در ضمن، شاخصهای تناسب الگو حاکی از آن است که الگو از نظر برازش در وضعیت قابل قبولی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی (χ^2/df) آن، برابر ۲,۱۰۸۴ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می‌باشد و مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) نیز برابر با ۰,۰۸۶ و کمتر از مقدار مجاز ۰,۱۰ است. مقدار P-value نیز کمتر از ۰,۰۰۵ است.

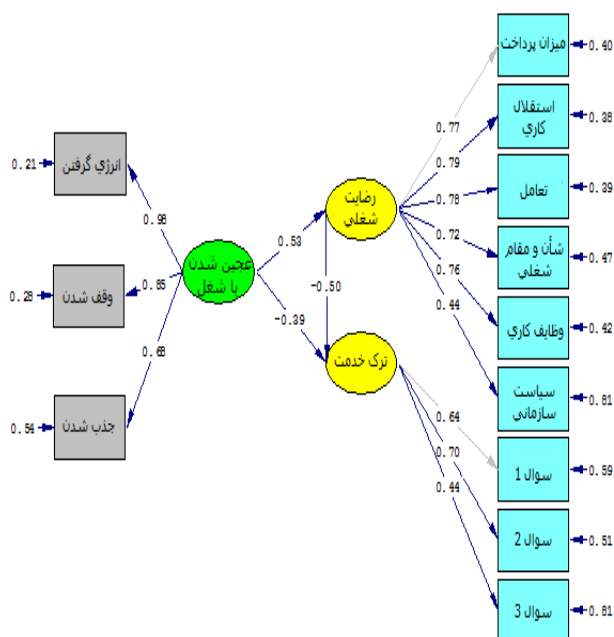
علاوه بر این، جدول ۴ نشان می‌دهد که در الگوی تخمین استاندارد، هر کدام از شاخصها به چه میزان تبیین‌کننده رضایت شغلی می‌باشند. اولویت این شاخصها عبارت است از: ۱. استقلال کاری، ۲. تعامل، ۳. میزان پرداخت، ۴. وظایف کاری، ۵. شأن و مقام شغلی و ۶. سیاستهای سازمانی. در کل، می‌توان با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی به سازه رضایت شغلی اتکا نمود و سازه مورد بحث را مبنای کار قرار داد.

جدول ۵. تحلیل عاملی تأییدی الگوی تمایل به ترک خدمت

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (رابطه بین سؤالات و متغیر)			
متغیر	عدد معناداری	ضریب استاندارد	سؤالات
تمایل به ترک خدمت	۴,۹۳	۰,۶۴	۱. من اغلب به رها کردن شغل فعلی فکر می‌کنم.
	۵,۲۱	۰,۷۴	۲. من گاهی به دنبال شغل جدیدی می‌گردم.
	۳,۶۴	۰,۳۷	۳. من تصمیم دارم تا به زودی کارم را ترک کنم.

یافته ها

پس از بررسی الگوهای اندازه‌گیری و سنجش روایی آنها به کمک تحلیل عاملی تأییدی، می‌توان روابط میان متغیرهای تحقیق را بر اساس الگوی ساختاری بررسی کرد. از این رو، در بررسی صحت یا سقم فرضیه‌های تحقیق حاضر، از روابط علی مبتنی بر الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ضمن، (جدول ۶) و شکل‌های ۲ و ۳، نتایج حاصل از آزمون همبستگی میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.



Chi-Square=84.77, df=51, P-value=0.002, RMSEA=0.069

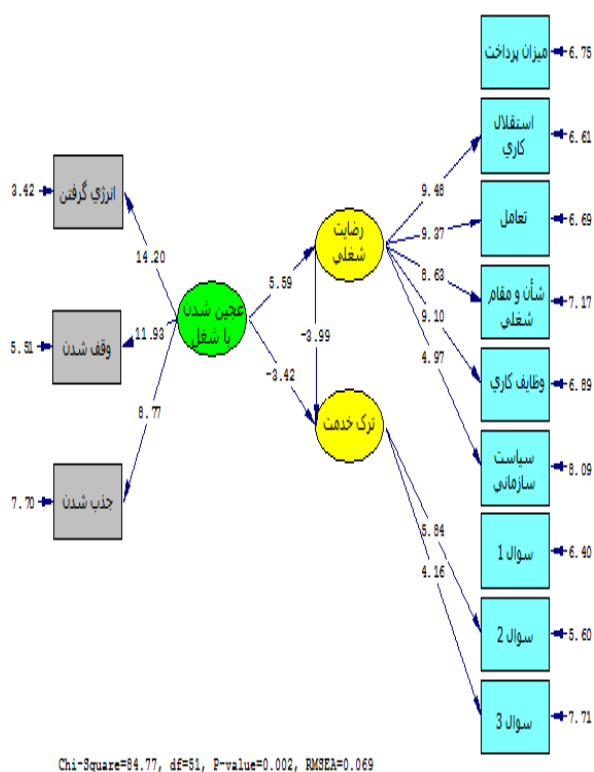
شکل ۲. الگوی روابط علی میان متغیرهای تحقیق

جدول ۶. همبستگی میان متغیرهای تحقیق

تمایل به ترک خدمت	سیاستهای سازمانی	وظایف کاری	شأن و مقام شغلی	تعامل	استقلال کاری	میزان پرداخت	جذب شدن	وقف شدن	انرژی گرفتن
۱,۰۰۰									
	۱,۰۰۰								
		۱,۰۰۰							
			۱,۰۰۰						
				۱,۰۰۰					
					۱,۰۰۰				
						۱,۰۰۰			
							۱,۰۰۰		
								۱,۰۰۰	
									۱,۰۰۰

تمام همبستگی‌ها در سطح ۰,۰۱ معنادار است.

می‌توانند با فراهم کردن کاری پر محتوا، با معنی و با مفهوم و روحیه بخش، کارکنان را وقف کار خود کنند و عجین شدن با شغل آنها را بهبود بخشند. علاوه بر این، دو شاخص «جذب شدن» و «انرژی گرفتن» نیز رابطه قابل توجهی با عجین شدن با شغل کارکنان دارند.



شکل ۳. الگوی اعداد معناداری تحقیق

جدول ۷. روابط میان متغیرهای تحقیق

نتیجه آزمون فرضیه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه تحقیق
تأیید	۰,۵۹	۰,۵۳	عجین شدن با شغل ← رضایت شغلی
تأیید	-۰,۳۹	-۳,۴۲	عجین شدن با شغل ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	-۰,۵۰	-۳,۹۹	رضایت شغلی ← تمایل به ترک خدمت

در ضمن، شاخصهای تناسب الگو حاکی از آن است که الگو از نظر شاخصهای تناسب و برازش در وضعیت خوبی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی (χ^2/df) آن، برابر با ۱,۶۶۲۱، مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) برابر با ۰/۶۹ است و مقدار P-value نیز کمتر از ۰,۰۵ است که می‌توان نتیجه گرفت که الگوی اجرا شده برازش مناسبی دارد.

نتیجه‌گیری و بحث

هدف تحقیق حاضر، مشخص کردن رابطه بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان ۲۰ شعبه بانک مکت در دو شهر بابل و بابلسر است. به دلیل آثار مخرب که تمایل به ترک خدمت کارکنان بر بهره‌وری سازمانی می‌گذارد، شناسایی عواملی که در کاهش بروز این پدیده در سازمانها نقش دارند، از موضوعات مورد توجه محققان و اندیشمندان مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است که خود دلیل اصلی انجام این تحقیق بود. علاوه بر این، تحقیقات اندکی صورت گرفته که به بررسی همزمان روابط بین این سه متغیر پرداخته باشند. لذا، بررسی روابط بین این متغیرها از دلایل دیگر انجام این تحقیق بوده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عجین شدن با شغل، رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد که نتایج تحقیق ساکس^۱ (۲۰۰۶: ۶۱۱)، لائیر و هال (۱۹۷۰: ۳۰۵)، بروک و همکاران (۱۹۸۸: ۱۳۹) و نوپ (۱۹۹۵: ۶۴۵) را تأیید می‌کند. لذا، مدیران سازمانها، به ویژه مدیران بانک مورد بررسی می‌توانند با توجه به تأیید این فرضیه، با افزایش عجین شدن با شغل کارکنان خود، رضایت شغلی آنها را بهبود بخشند تا از نتایج مثبت حاصل از آن بهره‌مند شوند. با توجه به جدول ۳ و تحلیل عاملی تأییدی الگوی عجین شدن با شغل، چنین به دست می‌آید که شاخص «وقف شدن»، بیشترین رابطه را با عجین شدن با شغل کارکنان دارد؛ به این معنی که مدیران بانک مورد بررسی

که شاخص «انرژی گرفتن» بیشترین رابطه را با رضایت شغلی کارکنان دارد. لذا، مدیران بانک می‌توانند با توجه به این اصل، محیطی را فراهم آورند که به کارکنان انرژی مثبتی را منتقل کند و منجر به افزایش رضایت آنها از شغلشان شود. این امر، نیازمند نظرخواهی از کارکنان و دریافت انتقادهای آنها از محیط کاری فعلی و نیز پیشنهادهایشان برای بهبود آن است.

شایان ذکر است همانند شکل قبل، می‌توان شکلی برای نشان دادن شاخصهای رضایت شغلی ترسیم کرد. با توجه به تحلیل عاملی تأییدی الگوی رضایت شغلی، چنین به دست آمد که «استقلال کاری» بیشترین اهمیت را برای کارکنان و رضایت آنها دارد. «تعامل»، «میزان پرداخت»، «وظایف کاری»، «شان و مقام شغلی» و «سیاستهای سازمانی» در رتبه‌های بعدی قرار دارند. به طور کلی، شکل ۵، اهمیت شاخصها و نیز وضعیت فعلی شاخصها را در جامعه مورد بررسی نشان می‌دهد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، به غیر از شاخص «سیاست سازمانی»، تمام شاخصها از اهمیت بالایی برای کارکنان برخوردارند و نیز از نظر عملکرد فعلی، با توجه به آزمون میانگین، به غیر از شاخص «سیاست سازمانی»، تمام شاخصها عملکرد مناسبی دارند و در ناحیه قوی قرار گرفته‌اند. همین امر، چگونگی رابطه منفی بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان را توضیح می‌دهد که نتایج تحقیقات پورتر و همکاران (۱۹۷۴: ۶۰۳)، موبلی (۱۹۷۷: ۲۳۸)، ایروین و اوآنز (۱۹۹۵: ۲۴۸)، برا و فریم (۲۰۰۴: ۹)، گرونکا و همکاران (۲۰۰۵: ۴۶۹)، رحمان و همکاران (۲۰۰۸: ۵۱)، شر و مارتین (۱۹۸۹: ۶۳۰)، ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰: ۱۸۳)، منهیم و همکاران (۱۹۹۷: ۱۹۹۷)

همان‌طور که در شکل ذیل آمده، بُعد اهمیت شامل سه طیف است. این بُعد، بیانگر آن است که کارکنان بانک مورد بررسی نسبت به هر یک از مؤلفه‌های عجین شدن با شغل چقدر حساسند و به آن اهمیت می‌دهد. اهمیت و انتظارات کارکنان بانک در سه طیف حساس با نمره ۰,۶ تا ۱، نیمه حساس با نمره ۰,۳ تا ۰,۶ و غیر حساس با نمره ۰ تا ۰,۳ تعریف شده است. علاوه بر این، بُعد عملکرد، مربوط به شرایط موجود شاخصها در بانک ملت است (آزمون میانگین جدول ۲). این بُعد نشان می‌دهد که وضعیت موجود بانک چگونه است. عملکرد بانک در سه طیف ضعیف (۰ تا ۲/۵)، متوسط (۲/۵ تا ۳/۵) و قوی (۳/۵ تا ۵) مورد بررسی قرار گرفته است. بنابر این، می‌توان از این ماتریس به دو نتیجه مهم دست یافت: اینکه کارکنان این بانک نسبت به چه شاخصهایی حساسند! و دیگر اینکه، کارکنان بانک در وضع موجود در زمینه شاخصها چگونه‌اند و چه نوع عملکردی دارند.

	عملکرد			
	۱	ضعیف	متوسط	قوی
۱				وقف شدن جذب شدن انرژی گرفتن
۰,۶				
۰,۳				

شکل ۴. ماتریس اهمیت- عملکرد مربوط به شاخصهای عجین شدن با شغل

همان‌طور در شکل ۴ مشاهده می‌شود، هر سه شاخص عجین شدن با شغل، از اهمیت بالایی برخوردارند و نیز از نظر عملکرد فعلی در قسمت قوی قرار گرفته‌اند. لذا، می‌توان ادعا کرد که بانک مورد بررسی در زمینه درگیر کردن کارکنان در شغلشان، خوب عمل کرده است. علاوه بر این، نتایج حاصل از الگوی معادله ساختاری تحقیق (شکل ۲) نشان می‌دهد

1. Korunka
2. Rahman
3. Shore & Martin
4. Mathieu & Zajac
5. Mannheim

حاضر به عجین شدن با شغل و رضایت شغلی کارکنان پرداخت. مدیران سازمانها می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج حاصل از این تحقیق، سعی در بهبود عجین شدن با شغل کارکنان خود داشته باشند و نیز با توجه به نیازهای متفاوت کارکنان، در شناسایی و ارضای این نیازها اهتمام داشته باشند تا از نتایج حاصل بهره‌مند شوند. گفتنی است که در سازمانهای مختلف، شاخصهایی که در برآوردن رضایت شغلی کارکنان اهمیت بالاتری دارند، متفاوت خواهند بود. لذا، مدیران هر سازمان می‌بایست ابتدا این شاخصها را شناسایی کنند. علاوه بر این، از آنجا که تحقیقات اندکی در مورد عجین شدن با شغل و تمایل به ترک خدمت کارکنان صورت گرفته، نتایج این تحقیق را نمی‌توان به راحتی به سازمانهای دیگر تعمیم داد. به محققان توصیه می‌شود تحقیقات آتی خود را در سازمانهای دیگری متمرکز کرده، نتایج آن را با نتایج تحقیق حاضر مقایسه کنند. علاوه بر این، شایسته است تا متغیرهای دیگری نیز برای تحقیقات آتی انتخاب شود. متغیرهایی در سازمانها وجود دارند که رابطه بین عجین شدن با شغل، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان را متأثر خواهند ساخت. لذا با به کارگیری متغیرهای گوناگون و آزمون فرضیه‌ها، نتایجی حاصل می‌شود که به درک بهتر موضوع کمک خواهد کرد. علاوه بر این، متغیر «تمایل به ترک خدمت» ذاتاً دارای ویژگی‌هایی است که پاسخ‌دهندگان را در حالت روانی خاصی قرار می‌دهد و اغلب، سؤالات جنبه شخصی پیدا می‌کند. این حالت ممکن است پاسخ افراد را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این، یکی از رایج‌ترین مشکلاتی که محققان در تحقیقات پرسشنامه‌ای با آن مواجهند، عدم تمایل افراد به پاسخ دادن به پرسشنامه‌هاست. بدین منظور و برای رفع مشکلات مذکور، سعی شد با آوردن توضیحاتی در مورد متغیرهای تحقیق و بازگو کردن تأثیر مثبت نتایج این تحقیق بر شرایط کاری کارکنان، دقت و صداقت آنها را در پر کردن پرسشنامه بالا برد.

۱۵۵۸) و آبراهام^۱ (۱۹۹۹: ۴۴۹) را تأیید می‌کند. همان‌طور که پیداست، کارکنانی که از شغل خود راضی‌اند، تمایلی به ترک سازمانشان نخواهند داشت.

عملکرد						
۵	قوی	۳/۵	متوسط	۲/۵	۱	ضعیف
اهمیت	۱	حساس	۰/۶	نیمه حساس	۰/۳	غیر حساس
	استقلال کاری تعامل میزان پرداخت وظایف کاری شأن و مقام					
	سیاست سازمانی					

شکل ۵. ماتریس اهمیت- عملکرد مربوط به شاخصهای رضایت شغلی

علاوه بر این، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق حاکی از آن است که عجین شدن با شغل، رابطه‌ای منفی و معنادار با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد که نتایج تحقیق حاسلید و دی (۱۹۹۱: ۳۸۴)، بلاو و باول (۱۹۸۷: ۲۹۴؛ ۱۹۸۹: ۱۲۳)، مارتین و هافر (۱۹۹۵: ۳۱۸)، فلچر (۲۰۱۲: ۶۴) و ویتمر و مارتین (۲۰۱۱: ۷۷۳) را تأیید می‌کند و با توجه به وضعیت فعلی مناسب عجین شدن با شغل کارکنان بانک ملت و نیز تأثیر مثبت عجین شدن با شغل بر رضایت شغلی کارکنان، تأیید این فرضیه بدیهی به نظر می‌رسد.

با توجه به آثار سوئی که تمایل به ترک خدمت کارکنان بر بهره‌وری سازمان خواهد گذاشت، بر مدیران سازمانهاست تا به بررسی عواملی بپردازند که در کاهش سطح این پدیده در سازمان مؤثر واقع شوند؛ که از این میان، تحقیق

منابع

شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک ملت استان مازندران)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه سمنان.

- موسوی داودی، سید مهدی (۱۳۹۱). "بررسی رابطه بین هوش معنوی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتار

- Abraham, R. (1999). "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", the Journal of Psychology, 133(4) P.441-55.
- Adams, A. & S. Bond (2000). "Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics", Journal of Advanced nursing, 32 (3), P.536-543.
- Adamson, B.; D. Kenny & J.B. Wilson (1995). "The Impact of Perceived Medical Dominance on the Workplace Satisfaction of Australian and British Nurses", Journal of Advanced Nursing, 21, P.172-183.
- Atchinson, T. & E. Lefferts (1975). "The Prediction of Turnover Using Herzberg's Job Satisfaction Techniques", Personnel Psychology, 25, P.53-64.
- Bates, S. (2004). "Getting Engaged", HR Magazine, 49 (2), P.44-51.
- Baumruk, R. (2004). "The Missing Link: the Role of Employee Engagement in Business Success", Workspan, 47, P.48-52.
- Blau, G. & K. Boal (1989). "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict".
- Blau, G.J. & K.B. Boal (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Effect Turnover and Absenteeism", Academy of Management Review, P.288-300.
- Britt, T.W.; A.B. Adler & P.T. Bartone (2001). "Deriving Benefits from Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness", Journal of Occupational Health Psychology, 6, P.53-63.
- Gebauer, J. & D. Lowman (2009). "Closing the Engagement Gap: How Great Companies Unlock Employee Potential for Superior Results", New York, Portfolio Penguin.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980). "Work Redesign, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harter, J.K. & F.L. Schmidt (2006). "Conceptual Versus Empirical Distinctions Among Constructs: Implications for Discriminant Validity", Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1(1), P.36-39.
- Harter, J.K.; F.L. Schmidt & T.L. Hayes (2002). "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, 87, P.268-279.

- Hartline, M.D. & C.J. Keith (1996). "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions", Journal of Business Research, 35, P.207-215.
- Hellman, C. M. (1997). "Job Satisfaction and Intent to Leave", the Journal of Social Psychology, 137 (6), P.677-689.
- Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man", Cleveland: World Publishing. OCLC 243610.
- Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?", Harvard Business Review, 46 (1), P.53-62.
- Herzberg, F.; B. Mausner & B.B. Snyderman (1959). "The Motivation to Work (2nd ed.)", New York,
- Hinkin, T.R. & J.B. Tracey (2000). "The Cost of Turnover", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41 (3), P.14-21.
- Hinkin, T.R., & J. B. Tracey (2008). "Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover", Cornell Hospitality Quarterly, 49 (1), P.12-27.
- Hom, P.W. & R.W. Griffeth (1995). "The Employee Turnover Process", Research in Personnel and Human Resources Management, 13 (3), P.245-93.
- Huselid, M.A. & N.E. Day (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", Journal of Applied Psychology, 76 (3), P.380-391.
- Irvine, D.M. & M.G. Evans (1995). "Job Satisfaction and Turnover Among Nurses: Integrating Research Findings Across Studies", Nursing Research, 44 (4), P.246-253.
- Johnson, G. (2004), "Otherwise Engaged", Training, 41 (10), P.4.
- Kahn, W.A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, 33, P.692-724.
- Kahn, W.A. (1992). "To be Full there: Psychological Presence at Work", Human Relations, 45, P.321-4.
- Keyes (2003). "Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies". In C.L.M. Keyes & J. Haidt (Eds.), Flourishing: Positive psychology and the life well-lived (P.205–224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Knoop, R. (1995). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses", The Journal of Psychology, 129 (6), P.643-649.
- Korunka, C.; P.L.T. Hoonakker & P. Carayon (2005). "A Universal Turnover Model for the IT Work Force -A Replication Study, Human Factors", Carayon, Kleiner, Robertson and Hoonakker (ed), Organizational Design and

- Management, VIII", Santa Monica, CA: IEA
- Kowalski, B. (2003). "The Engagement Gap", Training, 40 (4), P.62.
 - Krejcie, R.V. & D.W. Morgan (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, 30, P.607-610.
 - Lawler, E.E. & D.T. Hall (1970). "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", Journal of Applied Psychology, 54 (4), P.305.
 - Lee, F.K. (1998). "Job Satisfaction and Autonomy of Hong Kong Registered Nurses", Journal of Advanced Nursing, 27, P.355-363.
 - Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3, 1297-1349. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
 - Lundh, U. (1999). "Job Satisfaction among Swedish Nurses and Laboratory Technologists", British Journal of Nursing, 8 (14), P.948-952.
 - Manley, H., (1996). "Hospitality Head Hunting", Australian Hotelier, April, P.8-11.
 - Mannheim, B.; Y. Baruch & J. Tal (1997). "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel", Human Relations, 50, 12, P.1537-61.
 - Martin, T.N. & J.C. Hafer (1995). "The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full-and Part-time Employees", Journal of Vocational Behavior, 46 (3), P.310-331.
 - Maslach, C.; W.B. Schaufelli & M.P. Leiter (2001). "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52, P.397-422.
 - Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50 (4), P.370-96.
 - Mathieu, J.E. & D.M. Zajac (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", Psychological Bulletin, 108(2), P.171-194.
 - May, D.R.; R.L. Gilson & L.M. Harter (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77, P.11-37.
 - Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", Journal of Applied Psychology, 62 (2), P.237-240.
 - Mottaz, C.J. (1988). "Work Satisfaction Among Hospital Nurses", Hospital and Health Services Administration, 33 (1), P.57-74.
 - Nadiri, H. & C. Tanova (2010). "An Investigation of the Role of Justice in Turnover intentions, Job Satisfaction, and

Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, International Journal of Hospitality Management, 29, P.33-41.

- Nelson, D.L. & B.L. Simmons (2003). “Health Psychology and Work Stress: A more Positive Approach”. In J.C. Quick & L. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Health Psychology (P.97-117). Washington DC.
- Nolan, M.; J. Nolan & G. Grant (1995). “Maintaining Nurses’ Job Satisfaction and Morale”, British Journal of Nursing, 4, 19, P.1148-1154.
- Perrin, T. (2003). “The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working Today: Understanding what Drives Employee Engagement, Stamford, CT, Research Report.
- Perrin, T. (2005). “Winning Strategies for a Global Workforce: Attracting, Retaining, and Engaging Employees for Competitive Advantage”, Towers Perrin Global Workforce Study Executive Report TP449-05, Towers Perrin, Stamford, CT.
- Perrin, T. (2006). “Managing Global Pay and Benefits” (2005-2006 Worldwide Total Remuneration Survey Report). Stamford, CT: Towers Perrin.
- Perrin, T. (2007). “Global Workforce Study”, Available from www. Towers Watson. Com.
- Perrin, T. (2008). “Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance”, Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008.
- Pizam, A. & S.W. Thornburg (2000). “Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: a Pilot Study”, International Journal of Hospitality Management, 19 (2), P.211-217.
- Porter, L.W.; R.M. Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, 59 (5), P.603.
- Price, M. (2002). “Job Satisfaction of Registered Nurses Working in an Acute Hospital”, British Journal of Nursing, 11 (4), P.275-280.
- Rahman, A.; N. Raza & M.I. Ramay (2008). “Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan”, International Review of Business Research Papers, 4(3) P.45-55.
- Rath, T. (2007). “Vital Friends”, New York, Gallup Press.
- Rath, T.; B. Conchie & T. Magazine (2009). “Finding Your Leadership Strengths”, Gallup Management Journal, (12), 73.
- Richman, A. (2006). “Everyone Wants an Engaged Workforce How Can you Create it?”, Workspan, Vol. 49, pp. 36-9.
- Robbins, S.P. & T.A. Judge (2012). “Organizational Behavior” (12th edition), Prentice Hall PTR.
- Saks, A.M. (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”,

- Journal of Management Psychology, 21 (7), P.600-619.
- Schaufeli, W. & A. Bakker (2003). "Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual, Occupational Health Psychology Unit", Utrecht University.
 - Shaw, J.D.; J.E. Delery, G.D. Jenkins & N. Gupta (1998). "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Review*, 41(5), P.511-525.
 - Shaw, K. (2005). "An Engagement Strategy Process for Communicators", *Strategic Communication Management*, Vol.9, No.3, pp. 26-9.
 - Shore, L.M. & H.J. Martin (1989). "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42, P.625-638.
 - Spector, P.E. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences", SAGE Publications, Incorporated.
 - Stamps, P.L. & E.B. Piedmont (1986). "Nurses and Work Satisfaction", Health Administration Press, Michigan.
 - Tanova, C. & B. Holtom (2008). "Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), P.1553-1568.
 - Tzeng, H.M. (2002a). "The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: an Empirical Investigation in Taiwan", *International Journal of Nursing Studies*, 39, P.867-878.
 - Tzeng, H.M. (2002b). "Satisfying Nurses on Job Factors they Care about: a Taiwanese Perceptive", *Journal of Nursing Administration*, 32 (60), P.306-309.
 - Vroom, V. (1964). "Work and Motivation", New York, Wiley.
 - Wagner, R. & J.K. Harter (2006). "The Elements of Great Managing (P.185) ". New York, Gallup Press.
 - Wittmer, J.L. & J.E. Martin (2011). "Work and Personal Role Involvement of Part-Time Employees: Implications for Attitudes and Turnover Intentions", *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), P.767-787.
 - Wood, S.; M. Van Veldhoven, M. Croon & L.M. de Menezes (2012). "Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being", *Human Relations*, 65 (4), P.419-445.
 - Yoon, M.H.; E.B. Sharon & S. Jaeboem (2001). "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, 12(5) P.500-521.