

## ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور

سعید صحت<sup>۱</sup> فاطمه سجادیان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۳۰ تاریخ بازنگری: ۹۷/۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۷/۹/۵

### چکیده

مهم ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می دهد که می تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت ها بوده و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی دارد. این پژوهش به دنبال بررسی چگونگی رابطه موجود بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور، درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان می باشد. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. پرسشنامه ها با روش نمونه گیری تصادفی ساده در میان شعب بانک رفاه کارگران در شهر شیراز توزیع گردید. تعداد نمونه آماری بدست آمده در این پژوهش با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۴ نفر می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزارهای "اس پی اس اس" و "پی ال اس" انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین هریک از متغیرهای ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور، درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین نقش متغیر میانجی درهم تنیدگی شغلی مورد تایید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** ادراک، فعالیت های منابع انسانی تعهد محور، درهم تنیدگی شغلی، تمایل به ترک خدمت

---

۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)  
Sehhat@yahoo.com

۲ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

### مقدمه

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. به طور سنتی سرمایه‌های هر سازمان شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد ولی امروزه منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه مطرح‌اند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. برخلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آن‌ها را با قطعات، فناوری یا تجهیزات جدید جایگزین کرد، جایگزینی منابع انسانی شایسته چندان راحت نیست و به سهولت انجام نمی‌گیرد.

امروزه یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان‌ها، ترک خدمت کارکنان متخصص و ارزشمند است. مدیران و محققان، کناره‌گیری از کار را پرهزینه و مشکل‌آفرین و بیشتر با عواقب تهدیدکننده کارایی سازمان همراه می‌دانند. بدین سبب موضوع ترک خدمت، توجه خاص پژوهشگران و مدیران را به خود معطوف داشته است. بنابراین نیروی انسانی توانمند یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها تلقی می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد می‌باشند. گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات موثر مربوط به مدیریت منابع انسانی تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد.

### مسئله تحقیق و بیان ضرورت

یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود کار کنند و عملکرد بهینه داشته باشند، اما گاه کارکنان با خروج خود از سازمان نه تنها در این جهت گام بر نمی‌دارند بلکه مانع دستیابی سازمان به اهدافش می‌شوند. امروزه ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها به خصوص بانک‌ها به یکی از مهم‌ترین

نگرانی های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و مسئله حفظ و نگهداری کارکنان در سال های اخیر توجه روزافزون پژوهشگران را به خود جلب کرده است. مسئله ترک خدمت کارکنان هزینه های زیادی برای سازمان ها داشته و سازمان ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارایی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می شود که طی سال ها تلاش به دست آمده است. با وجود هزینه های هنگفت مربوط به ترک خدمت، موضوع تمایل به ترک خدمت کارکنان در محیط کار مورد غفلت واقع شده است. ترک خدمت از سوی کارکنان می تواند تاثیرات نامطلوبی بر فرد و سازمان داشته باشد. این مسئله نه تنها اثرات منفی بر انگیزش شاغل دارد بلکه تاثیر سوئی بر نگرش سایر کارکنان دارد، در نتیجه غیبت کارکنان سبب می شود که وظیفه آن ها بر دوش دیگران افتد و جبران آن مستلزم صرف هزینه و زمان خواهد شد. بنابراین سازمان ها باید بتوانند دلایل و عوامل موثر بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند؛ زیرا با این کار خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، اقدامات، سیاست ها و روش های موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا به کار گیرند. از سویی می دانیم یکی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار بر ماندن فرد در سازمان انجام فعالیت هایی است که به جای کنترل افراد باعث افزایش تعهد و انگیزش کارکنان برای ماندن در سازمان و کاهش تمایل به ترک خدمت آن ها می شود. زیرا فعالیت های منابع انسانی تعهد محور باعث شکل گیری نگرش ها و رفتارهای کارکنان به صورتی مطلوب می شود و این از طریق خلق یک ارتباط روانشناختی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمانی صورت می گیرد. از سوی دیگر سازمان ها نیاز به کارکنانی دارند که وابستگی و تناسب بیشتری با سازمان داشته باشند، زیرا هرچه این تناسب و وابستگی بیشتر باشد کارکنان به کار خود، سرپرست و موجودیت های سازمانی مثل تیم ها مقیدتر و وابسته تر هستند، کاملاً مجذوب شغلشان شده و تکالیف فعلیشان را به طور مطلوبی انجام می دهند؛

با توجه به مسائل گفته شده یکی از دغدغه ها این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان در شعب بانک رفاه کارگران در شهر شیراز بوده و در این راستا دریافته که عامل مهم و تعیین کننده در کاهش تمایل به ترک خدمت، انجام فعالیت های منابع

انسانی تعهد محور با توجه به نقش درهم تنیدگی شغلی می باشد. مسئله ای که وجود دارد، هزینه های اجتماعی و اقتصادی بالای ترک خدمت کارکنان برای بانک رفاه کارگران، تاثیر فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر ارتباط بین کارمند و سازمان و همچنین تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان های دولتی و خصوصا بانک ها از جمله بانک رفاه کارگران می باشد و محقق پی برد که دلیل تمایل به ترک خدمت کارکنان می تواند عدم انجام فعالیت های منابع انسانی تعهد محور در این سازمان باشد. بنابراین با توجه به اهمیت کارکنان در بانک ها به عنوان با ارزش ترین منبع آنان، در این پژوهش تلاش بر این است تا رابطه بین فعالیت های منابع انسانی تعهد محور، تمایل به ترک خدمت کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی درهم تنیدگی شغلی بررسی شود و به این سوال پاسخ داده شود که آیا رابطه ای میان ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان در شعب بانک رفاه کارگران در شهر شیراز وجود دارد؟

لذا در باب اهمیت موضوع تحقیق ذکر این نکته کفایت می کند که امروزه توجه به نیروی انسانی در سازمان ها از اهمیت بالایی برخوردار است آنچه ان که مدیران هوشمند به این آگاهی رسیده اند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه گذاری کنند موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمانشان تضمین می شود. بنابراین این تحقیق می تواند به مدیران کمک کند تا به دقت فعالیت های منابع انسانی را انتخاب کنند تا بتوانند کارکنان خود را مدیریت کنند، چرا که این فعالیت ها بر ارتباط بین کارمند و سازمان و این ارتباط هم بر تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان تاثیر می گذارد.

### مبانی نظری و مرور ادبیات

امروزه ثبات نیروی کار، یک استراتژی رقابتی قوی به شمار می رود و حتی در آینده قابل پیش بینی، نقش حیاتی تری را ایفا می کند. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به عمل آورد، کم کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می شود.

درواقع یک مدیر سازمان موفق باید بتواند انگیزه لازم جهت کار و تلاش را در نیروی خود بیفزاید و آن ها را نسبت به کار، شغل و سازمان، متعهد و علاقمند سازد تا به این وسیله از توان

فیزیکی و فکری افراد بهره ببرد که به کار عشق می ورزند و نسبت به آن تعهد و الزام داشته و هیچ وقت تمایلی به غیبت و ترک خدمتشان نمی دهند (ممی زاده، ۱۳۸۱). در همین راستا نظام های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم ترین دارایی سازمان به شمار می آورند و ارج نهادن به ارزش ها و نیازهای کارکنان را موثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می دانند (چو و لويس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) که با وجود رکود اقتصادی اخیر کمبود نیروی کار در صنایع مهم در سراسر جهان باعث اهمیت حفظ کارکنان کلیدی برای موفقیت سازمان شده است.

## ادراک

طریقی را که افراد به دنیای اطراف خود می نگرند ادراک می گویند. ادراک به اطلاعات جمع آوری شده از طریق حواس پنجگانه معنا می بخشد. ادراک فرایندی است که افراد به کمک آن برداشت های حسی خود از محیط را معنا بخشیده و تایید و تفسیر می کنند. ادراک در مطالعه رفتار سازمانی به طور ساده به این دلیل واجد اهمیت است که رفتار مردم بر ادراک آنها از واقعیت استوار است، نه به خود واقعیت (رابینز، ۱۳۹۰: ۱۰۲). محققان عوامل موثر بر ادراک را به سه دسته تقسیم می کنند: عوامل موجود در وضعیت (زمان، محیط کار، محیط اجتماعی)، عوامل موجود در هدف و عوامل موجود در ادراک کننده (نگرش ها، انگیزه ها، علایق و منافع، تجربه و انتظارات). به این صورت است که دو فرد مختلف که ممکن است در بسیاری از شرایط با هم شریک باشند، برداشت متفاوتی از یک رویداد یا محیط ارائه می دهند و به این دلیل است که ادراک فردی واجد اهمیت محوری است، زیرا به دلیل وجود عوامل تاثیرگذار بسیار متنوع، فرد ممکن است به شکلی غافلگیر کننده برداشتی متفاوت از فرد دیگری ارائه دهد (آلن و میر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

## فعالیت های منابع انسانی تعهد محور

فعالیت های منابع انسانی تعهد محور شامل مجموعه ای از خط مشی ها و رویه های منابع انسانی هستند که در طول سازمان گسترده شده و بر تعهد و انگیزش کارکنان تاثیر می گذارد.

---

1. Cho & Lewis  
2. Allen & Meyer.

این فعالیت ها شامل کارگزینی انتخابی، ارزیابی توسعه، جبران خدمت برابر و رقابتی و فعالیت های توسعه و آموزش جامع می شوند (لیپاک و دیگران، ۱۹۹۶). فعالیت های منابع انسانی تعهد محور توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت هایی همچون تیم سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می کند. این فعالیت ها کارکنان را وادار می سازند با همکاران خود تعامل داشته و به آن ها کمک کنند و پیشنهادهایی برای مدیریت ارائه می دهد؛ همچنین باعث ارتباط کارکنان با دستیاران شغلی خود در سطوح عمودی و افقی (هولتوم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و بعداً تثبیت و جاسازی آن ها در سازمان می شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر این فرض استوار است که هدفش برانگیزاندن تعهد قوی نسبت به سازمان است به طوری که رفتار عمدتاً خود تنظیم باشد، تا اینکه توسط نیروی خارجی یا تحریم هایی کنترل شوند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۴).

به عقیده کالینز و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) فعالیت های منابع انسانی تعهد محور شامل ۱. ترکیبی از رویه های انتخاب کارمند می باشد که تناسب با شرکت را ارزیابی می کند و بازارهای نیروی کار داخلی را خلق می کند؛ ۲. رویه های جبران خدمت که انگیزه کارکنان در گروه و شاخص های عملکرد سازمانی را تسهیل می کند و ۳. برنامه های آموزش و ارزیابی عملکرد که رشد بلندمدت، تیم سازی و توسعه دانش منحصر شرکت را تشویق می کند.

فعالیت های منابع انسانی تعهد محور یک جو اجتماعی سازمانی ایجاد می کنند که کارمندان را تشویق می کند تا بجای تلاش در جهت اهداف و مزایای فردی، برای رسیدن به اهداف و مزایای سازمانی تلاش کنند. فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با ایجاد یک محیط سازمانی بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارند. این محیط، رفتار و توانایی هایی از کارکنان را که منجر به مزیت رقابتی شرکت می شود، تقویت و آشکار می کند (کالینز و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر دو مساله متمرکز است؛ یکی روابط تبادلی بلندمدت و دیگری بهبود سطح مهارت، انگیزش، اطلاعات و توانمندسازی کارکنان، که این ها می توانند به مثابه نظامی از فعالیت های منابع انسانی تلقی شوند (کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶).

سیستم های منابع انسانی تعهد محور، رفتارها و نگرش های مطلوب کاری را با ایجاد ارتباط

---

1. Holtom et al.  
2. Collins & Smith  
3. Collins & Clark

روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان، شکل می دهد. به عبارت دیگر، سیستم های منابع انسانی تعهد محور بر بار آوردن کارکنان متعهدی متمرکز است که می توان اعتماد داشت با استفاده از اختیاراتشان وظایف را به صورتی که سازگار با اهداف سازمان باشد، انجام می دهند.

### درهم تنیدگی شغلی

ساختار درهم تنیدگی، ساختاری نو بوده و هنوز در تعریف خود به نوعی مبهم می باشد (گاش و گورناتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). درهم تنیدگی شغلی به عنوان مجموعه ای از نیروهایی است که کارکنان را در شغل فعلی شان نگه می دارد. درهم تنیدگی شغلی بجای ترک خدمت (چرا افراد شغل خود را ترک می کنند) بر نگهداری و حفظ کارکنان (چرا افراد در شغل خود می مانند) متمرکز است. این تمرکز بر ماندن (نه ترک کردن)، موضوع بااهمیتی است و شالوده یک چارچوب مفهومی متفاوت را تشکیل می دهد که از آن طریق می توان روابط کارفرما-کارمند را مورد بررسی و نظارت قرار داد. این رویکرد، جمعی از عوامل محدود کننده را به تصویر می کشد که باعث ماندن کارمند در شغلش می شوند.

ریتز و اندرسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقات خود، درهم تنیدگی شغلی را به عنوان یک رویکرد متفاوت معرفی کردند؛ که این رویکرد یک ساختار میانجی بین عوامل مربوط به درهم تنیدگی درون شغلی<sup>۳</sup> (سازمانی)، درهم تنیدگی خارج شغل<sup>۴</sup> (جوامع) و حفظ کارمند را نشان می دهد. عوامل تعریف کننده درهم تنیدگی شغلی شامل تناسب، لینک (ارتباط و پیوستگی) و فداکاری میان کارمند، سازمان و جامعه است. این رویکرد می تواند با ارزیابی عوامل گفته شده مورد اندازه گیری قرار بگیرد. هرچه درهم تنیدگی فرد در سازمان و جامعه بیشتر باشد، احتمال ماندن او در شغل فعلی بیشتر است (هولتوم و اونیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ میشل و همکاران، ۲۰۰۱).

درهم تنیدگی شغلی بعنوان مجموعه ای وسیع از عوامل روانشناختی، اجتماعی و مالی تعریف شده که بر ماندن و حفظ کارمند تاثیر می گذارند (یائو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). این تاثیرات در شغل همچنین در محیط کاری خارجی کارمند وجود دارند و معمولاً شبیه رشته هایی در

- 
1. Ghosh & Gurunathan
  2. Reitz & Anderson
  3. On- the- job embeddedness
  4. Off- the- job embeddedness
  5. Holtom & O'Neill
  6. Yao et al.

«وب» یا «تور» هستند که فرد در آن‌ها درگیر می‌شود (میشل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). افرادی که تعداد بیشتری از این رشته‌ها دارند، بیشتر در این وب‌ها گرفتار می‌شوند و با دشواری بیشتری هم حاضر به ترک شغل خود می‌شوند (ژانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بیکر و همکارانش (۲۰۰۸) دریافتند که افراد در هم تنیده، افرادی سخت‌کوشند که شادمانه جذب کارشان می‌شوند و به طور کامل درگیر وظایفشان می‌گردند. برای آن‌ها کار لذت‌بخش است و از آنجایی که از وظایفشان لذت می‌برند خود را ابزار و وسیله آن کار نمی‌دانند و بنابراین تمام مساعی خود را برای انجام کار، به کار می‌بندند (بادپا، ۱۳۹۴).

### ابعاد درهم‌تنیدگی شغلی

درهم‌تنیدگی شغلی سه بعد را در بر می‌گیرد: پیوستگی، تناسب، و فدا کردن؛ هر کدام از این ابعاد با دو عامل درهم‌تنیدگی درون‌شغلی (سازمانی) و درهم‌تنیدگی خارج‌شغلی (جوامع) همراه است (میشل و همکاران، ۲۰۰۱؛ هولتوم و اونیل، ۲۰۰۴).

اولین عامل حیاتی در درهم‌تنیدگی شغلی مربوط به پیوستگی‌ها یا میزان ارتباط و جامعه‌پذیری مردم با یکدیگر است. پیوستگی‌ها بعنوان ارتباطات رسمی (اعضا تیم کاری، همکاران) و غیررسمی (خانواده و دوستان) بین کارمندان، جامعه و سازمان فعلی شناخته می‌شوند. اگرچه این ارتباطات به لحاظ تعداد و قدرت باهم تفاوت دارند، اما هرچه تعداد ارتباطات کارمند با جامعه و سازمان بیشتر باشد، میزان درهم‌تنیدگی کارمند هم بیشتر است. به عبارت دیگر نظریه درهم‌تنیدگی فرض می‌کند شماری از این پیوستگی‌ها، یک کارمند و خانواده او را به یک وب (تار) اجتماعی، روانشناختی و مالی پیوند می‌دهد که شامل همکاران او و دوستان خارج از محل کار او، گروه‌ها و جامعه‌ای است که شخص در آن زندگی می‌کند. هرچه تعداد وابستگی میان فرد و این وب‌ها بیشتر باشد و هرچه این وابستگی‌ها مهم‌تر باشند، کارمند به کار خود، سرپرست و موجودیت‌های سازمانی مثل تیم‌ها مقیدتر و وابسته‌تر است (لی و همکاران، ۲۰۱۲).

دومین بعد درهم‌تنیدگی، تناسب می‌باشد. تناسب می‌تواند به عنوان سازگاری ادراک شده یا سطح راحتی کارمند با سازمان و محیط تعریف شود. برنامه‌های کارمند برای آینده در سازمانی

1. Mitchell et al.  
2. Zhang et al.



که هم اکنون در آن کار می کند، اهداف کارراهه شغلی و ارزش های فردی همگی از اجزای مهم تناسب بین کارمند و سازمان به شمار می روند. علاوه بر موارد ذکر شده، تقاضاها و نیازهای شغل حاضر (شامل دانش شغلی، مهارت های شغلی، و توانایی های شغلی)، از اجزاء مهم دیگر تناسب بین کارمند و سازمان می باشند. یک تناسب خوب میان فرد و سازمان زمانی رخ می دهد که ارزش های فردی، آرمان های شغلی، دانش، مهارت ها و توانایی های کارمند با فرهنگ سازمان و الزامات شغلی او سازگار باشند (لی، میشل، سابلینسکی، برتون و هولتوم، ۲۰۰۴).

**فداکاری** سومین بعد درهم تنیدگی شغلی بوده و به هزینه مادی، اجتماعی یا روانشناختی درک شده در نتیجه ترک سازمان و محیط توسط فرد گفته می شود (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ میشل و همکاران، ۲۰۰۱). ترک سازمان متحمل ضرر و زیانهای مربوط به شغل است، از آن جمله می توان به از دست دادن همکاران صمیمی و آشنا، پروژه های جالب و منفعتهای مطلوب، ثبات شغلی و پیشرفت شغلی (فداکاری سازمانی) اشاره کرد. ترک سازمان همچنین موجب زیانهای جامعه محور هم می شود مانند از دست دادن یک معاوضه آسان، مراقبت روزانه یا عضویت در باشگاه محلی، ترک کردن یک جامعه امن (فداکاری اجتماعی).

### تمایل به ترک خدمت

ترک خدمت کارکنان یکی از حوزه هایی است که به طور گسترده در تجزیه و تحلیل سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ زیرا ازدست دادن کارکنان شایسته می تواند تاثیر منفی بر مزیت رقابتی سازمان بگذارد (گانول کایا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). ترک خدمت به دلیل اینکه بر روی بهره وری نیروی کار و موفقیت سازمان تاثیر گذار است، یکی از موضوعات مهم مورد مطالعه است (گلدینگ چریس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). ترک خدمت نه تنها می تواند بر کیفیت خدمات ارائه شده تاثیر بگذارد (هاپکین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)، بلکه نارضایتی شغلی در نیروی کار، می تواند عملکرد سازمانی را تضعیف کند (کیم و مورباراک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). خروج اختیاری کارکنان از سازمان که موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای

- 
1. Gonul Kaya et al.
  2. Guilding Chris et al.
  3. Hopkins et al.
  4. Kim & Mor Barak

سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. لامبرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تمایل به ترک خدمت را فرایند تفکر، برنامه ریزی و قصد ترک شغل تعریف کرده اند (فضل زاده و طاهرلو، ۱۳۹۳).

قصد و تمایل به ترک خدمت به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می شود که الزاما به استعفا و ترک واقعی منجر نمی شود؛ بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (میک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ اخباری و همکاران، ۱۳۹۱). نیت ترک خدمت، میل آزادی افراد برای پایان دادن به همکاری در یک سازمان است. شاید این نیت هیچ گاه عملی نشود، اما ممکن است تاثیر خود را در مواردی چون غیبت، اهمال، خراب کاری و مانند این ها نشان دهد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱).

صاحب نظران علل مختلفی را در ترک خدمت موثر می دانند. می توان گفت یکی از دلایل ترک اختیاری سازمان، برآورده نشدن اهداف و انتظارات کارکنان می باشد. چنانچه تلاش های کارکنان برای دستیابی به برابری نتیجه بخش نباشد، دست به اقدامات منفی خواهد زد که هیچ گاه به نفع سازمان نخواهد بود. کم کاری، خراب کاری، کاهش تعهد سازمانی و ترک خدمت نمونه هایی از این اقدامات منفی است (زراعتی زردخونی، ۱۳۹۲). همچنین وجود فرصت های شغلی مناسب تر در خارج از سازمان فعلی هم می تواند عامل خطری برای مدیران تلقی شود؛ از این جهت که احتمال دارد کارکنان شایسته سازمان را ترک کنند.

همچنین پژوهش های صورت گرفته دیگری در این زمینه نشان می دهد عللی که ممکن است منجر به ترک خدمت کارکنان شود به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می شود. نارضایتی از محل زندگی، مشکلات خانوادگی، بیماری و بدی آب و هوا از عللی است که به فرد مربوط می شود و می تواند محرکی در مسیر ترک خدمت تلقی شوند. نارضایتی از ماهیت شغل، نارضایتی از دریافتی، عدم وجود مسیر پیشرفت شغلی، احساس بی عدالتی، پایین بودن تعهد سازمانی و... از دلایل عمده مربوط به سازمان هستند که کارکنان خصوصا کارکنان متخصص را به تکاپو جهت یافتن شغلی جدید وا می دارند (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۴).

1. Lambert et al.

2. Meek et al.

## پیشینه تحقیق

فرج اله رحیمی و همکاران (۱۳۹۴) رابطه شاخص های مدیریت منابع انسانی تعهد محور (توسعه مهارت ها، غنی سازی شغلی و انگیزه) با انعطاف پذیری منابع انسانی (انعطاف پذیری درونی، انعطاف پذیری تعدیلی و انعطاف پذیری رابطه ای) را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که توسعه مهارت ها بر انعطاف پذیری منابع انسانی درونی تاثیر دارد و انگیزه بر انعطاف پذیری درونی و انعطاف پذیری رابطه ای و در نهایت غنی سازی شغلی بر هر سه بعد از انعطاف پذیری تاثیر دارند.

فضل زاده و طاهرلو (۱۳۹۳) به بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده بر نتایج رفتاری کارکنان (تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی) پرداختند. آن ها با بررسی مطالعات پیشین به این نتیجه رسیدند که به کارگیری صحیح اقدامات منابع انسانی در سازمان ها بر رفتار و نگرش های کارکنان تاثیر مثبت دارند و باعث افزایش کیفیت کاری می شوند. ادراکات مثبت کارکنان از این اقدامات باعث افزایش تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و تناسب می گردد، از طرف دیگر میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز کاهش می یابد.

زهرا زراعت زردخونی (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و فشارهای روانی با میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداخت. در رتبه بندی متغیرها با توجه به بیشترین تا کمترین اثر بر تمایل به ترک خدمت به این نتایج دست یافت: تعهد سازمانی دارای بیشترین اثر و فشارهای روانی و رضایت شغلی با اثر کمتری در رتبه های بعدی قرار دارند.

چوی آر.ان و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی نقش عوامل در هم تنیدگی شغلی به عنوان پیش بینی کننده تمایل به ترک خدمت در پرستاران کنترل عفونت پرداختند. پیش بینی کننده های تمایل به ترک خدمت کارکنان در آمد ماهیانه، در دسترس بودن جایگزین های شغلی درک شده و در هم تنیدگی شغلی می باشند. در میان سایر پیش بینی کننده ها، در هم تنیدگی شغلی قدرت تبیین شده بالایی به عنوان پیش بینی کننده تمایل به ترک خدمت دارد.

در پژوهش دیگری سنگ لانگ و پرومال<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به بررسی تاثیر فعالیت های منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداختند. طبق یافته های تجربی در این پژوهش، به نظر

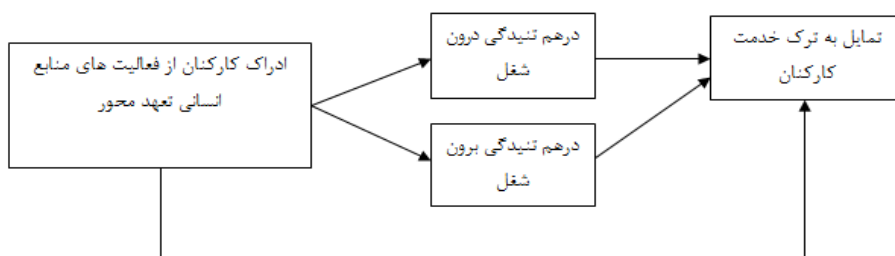
1. Choi RN et al.  
2. Sang Long & Perumal

می‌رسد مدیریت عملکرد بیشترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. در مطالعه دیگری که توسط لی و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) صورت گرفت به بررسی رابطه بین درهم تنیدگی شغلی و نتایج حاصل از جابجایی پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که درهم تنیدگی درون شغل و خارج شغل، بعد از کنترل رضایت شغلی، تعهد احساسی و جایگزین‌های شغلی، با تمایل به ترک خدمت و جابجایی واقعی رابطه منفی دارد. به علاوه، تمایل به ترک خدمت، رفتار جستجوی شغل و عملکرد شغلی کاملاً تاثیر درهم تنیدگی درون شغلی را بر ترک خدمت واقعی تعدیل کردند.

گوشیت و جو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) به بررسی تاثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در صنعت خدماتی در هند پرداختند. مطالعه نشان داد که نه تنها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهند بلکه این ارتباط تا حدودی توسط تعهد سازمانی تعدیل می‌شود.

### مدل مفهومی تحقیق

چارچوب نظری روابط میان متغیرها را روشن می‌کند، نظریه‌هایی که مبانی این روابط هستند را می‌پروراند و نیز ماهیت و جهت این روابط را توصیف می‌کند (سکاران، ۱۳۸۵: ۹۵-۹۴). یکی از مهم‌ترین کارکردهای چارچوب نظری ارائه متغیرهای مرتبط با مسئله تحقیق است (خاکی، ۱۳۸۷: ۱۶۳). مدل مفهومی تحقیق از مقاله دبجانی گاش و گورناتن (۲۰۱۵) برگرفته شده و در شکل (۱) به نمایش درآمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (Adapted from Debjani Ghosh & L.Gurunathan, 2015)

1. Lee et al.
2. Guchait & Cho

با توجه به مدل مفهومی تحقیق فرضیه های تحقیق بدین صورت مطرح شده اند:

- ۱- ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با تمایل به ترک خدمت کارکنان ارتباط معنی داری دارد.
- ۲- ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی برون شغل ارتباط معنی داری دارد.
- ۳- ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی درون شغل ارتباط معنی داری دارد.
- ۴- درهم تنیدگی برون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان ارتباط معنی داری دارد.
- ۵- درهم تنیدگی درون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان ارتباط معنی داری دارد.
- ۶- میان فعالیت های منابع انسانی تعهد محور و تمایل به ترک خدمت کارکنان مشروط به درهم تنیدگی شغل ارتباط معنی داری وجود دارد.

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شعب بانک رفاه کارگران در شهر شیراز می باشد که در زمان اجرای تحقیق تعداد آنها حدود ۲۳۰ نفر بوده است. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است و با توجه به حجم جامعه ( $N=230$ ) و در سطح اطمینان ۹۵ درصد با مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد ( $Z=1/96$ ) و با در نظر گرفتن نسبت موفقیت ۵۰ درصد ( $P=0/5$ ) و مقدار ۵ درصد خطای مجاز ( $d=0/05$ ) حجم نمونه در این پژوهش با استفاده از فرمول «کوکران» ۱۴۴ نفر برآورد شده است و با توجه به احتمال عدم بازگشت و یا ناقص بودن برخی پرسشنامه ها ۱۶۰ پرسشنامه توزیع گردید و تعداد ۱۴۴ پاسخنامه صحیح در تجزیه و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفت.

برای گردآوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز در پژوهش حاضر از هر دو منبع اولیه و ثانویه استفاده شده است. از منابع ثانویه برای شناخت مبانی نظری تحقیق، دستیابی به اطلاعات حاصل از تحقیقات گذشته، انتخاب گزینه و تدوین پرسشنامه و ادبیات تحقیق از مطالعات کتابخانه ای و جستجو در شبکه های جهانی استفاده شده است. در واقع از این روش جهت جمع آوری

اطلاعات برای پی‌ریزی مبانی کلی تحقیق، طرح تحقیق، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، تعریف مفاهیم کلیدی و عملیاتی، تشریح ضرورت و اهمیت و نیز شناخت مبانی نظری استفاده شده است.

ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که شامل دو بخش سوالات عمومی (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و سوالات تخصصی (فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، درهم‌تنیدگی شغلی، تمایل به ترک خدمت) می‌باشد. بخش تخصصی از ۴۲ سوال تشکیل شده که ۱۳ سوال مرتبط با فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور است که برای سنجش آن از پرسشنامه استاندارد گاش و گورناتن (۲۰۱۵)، ۲۴ سوال مرتبط با متغیر درهم‌تنیدگی شغلی است که برای سنجش ابعاد آن از پرسشنامه میشل، هالتوم، لی، سابلینسکی و ارز (۲۰۰۱) و ۵ سوال مرتبط با متغیر تمایل به ترک خدمت از پایان نامه نیوشا نیک جو (۱۳۹۳) استفاده شده است. مقیاس مورد استفاده در این پرسشنامه طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) است. در نهایت پرسشنامه پس از تایید روایی محتوا و صوری، با مراجعه به خبرگان موضوع، تایید گردید تا پرسش‌های مطرح شده و کلمات و عبارات برای پاسخگویان قابل فهم باشد و ادراک یکسانی از آنها داشته باشند.

### روایی پرسشنامه تحقیق

در تحقیق حاضر برای بررسی روایی ابزار سنجش<sup>۱</sup> از شاخص‌های: بار عاملی<sup>۲</sup>، بارهای چند بخشی<sup>۳</sup>، روایی تشخیصی<sup>۴</sup> و روایی همگرایی<sup>۵</sup> استفاده شده است. آماره محاسبه شده برای ضرایب بارعاملی همه گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ است که رابطه هر یک از گویه‌ها با سازه‌ها به صورت مثبت پشتیبانی شده است. ضرایب بار چند بخشی گویه‌های هر سازه نزدیک به هم بوده و با ضرایب بارهای دیگر سازه تفاوت دارند که از روایی چندبخشی حمایت شده است. میانگین واریانس استخراج شده<sup>۶</sup> سازه‌های مدل مفهومی پژوهش بزرگتر از ۰/۵۰ است که از وجود روایی همگرایی و توان دوم همبستگی بین سازه‌ها کوچکتر از میانگین واریانس استخراج شده

1 validity

2 Standardized loadings

3 Cross-loadings

4 Discriminant validity

5 convergent validity

6 AVE

برای سازه‌ها است که از روایی تشخیصی سازه‌های مدل‌ها پشتیبانی کرده است. نتایج روایی مدل در جدول شماره (۱) ارائه داده شده است.

جدول ۱. ضرایب روایی تشخیصی و همگرایی سازه‌های مدل تحقیق

AVE	INQ	ONJ	OFF	CBH	سازه‌ها و علائم اختصاری
0.571	0.398	0.322	0.337	1	فعالیت‌های منابع انسانی تعهد محور
0.519	0.375	0.301	1	0.337	درهم تنیدگی برون شغل
0.559	0.395	1	0.301	0.322	درهم تنیدگی درون شغل
0.711	1	0.395	0.375	0.398	تمایل به ترک خدمت کارکنان
0	0.711	0.559	0.519	0.571	میانگین واریانس مشترک

### پایایی پرسشنامه تحقیق

برای تایید پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روش همسانی درونی توافق بین نمره‌گذاران (ضریب آلفای کرونباخ)، دلون گلدیستین (پایایی ترکیبی) و ارزش ویژه استفاده شده است. . با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی هر یک از سازه‌های مورد مطالعه بزرگ‌تر از ۰/۷۰ است، در نتیجه پایایی وسیله اندازه‌گیری برای سنجش سازه‌ها تأیید شده است. نتیجه بررسی پایایی در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های اعتبار سازه‌های مورد مطالعه تحقیق براساس سه روش متفاوت اعتباریابی

نتیجه	ارزش ویژه		اعتبار		تعداد گویه	سازه‌های تحقیق
	عامل دوم	عامل اول	ترکیبی	کرونباخ		
ضرایب بزرگتر از ۰/۷۰ است.	0.952	7.427	0.945	0.937	13	فعالیت‌های منابع انسانی تعهد محور
ضرایب بزرگتر از ۰/۷۰ است.	0.880	3.926	0.899	0.868	7	درهم تنیدگی برون شغل
ضرایب بزرگتر از ۰/۷۰ است.	1.226	8.839	0.948	0.941	17	درهم تنیدگی درون شغل
ضرایب بزرگتر از ۰/۷۰ است.	0.492	3.558	0.925	0.898	5	تمایل به ترک خدمت کارکنان

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیات تحقیق

اطلاعات آماری تحقیق با استفاده از پرسشنامه گردآوری و داده‌های خام به داده‌های بامعنی تبدیل شده و مقادیر هر متغیر با استفاده از داده‌های سؤالات مربوط به آن محاسبه شده است و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری و با توجه به هر دو شاخه آمار یعنی آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد پردازش و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای محاسبه شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی (مدلسازی معادلات ساختاری) استفاده شده است.

### توصیف مشخصات و ویژگی‌های اعضای نمونه

نمونه آماری پژوهش به تعداد صد و چهل و چهار نفر است که به صورت تصادفی از جامعه آماری کارکنان شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز انتخاب شده است. مشخصات فردی و جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش شامل: جنسیت، وضعیت تأهل، گروه سنی، تحصیلات و سابقه خدمت به صورت اسمی یا ترتیبی مشخص شده است. برای توصیف ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری از شاخص‌های فراوانی و درصد فراوانی و نما یا مد استفاده شده است. شاخص‌های ویژگی‌های فردی نمونه آماری در جدول شماره (۳) آمده است.

(۱) جنسیت: جنسیت با دو مقیاس اسمی زن و مرد مشخص شده است. مردان با حدود ۵۲٪ و زنان با حدود ۴۸٪ در نمونه آماری عضویت دارند. بنابراین تعداد مردان نمونه آماری بیشتر از زنان بوده و نمای جنسیت نمونه آماری را مردان تشکیل داده است.

(۲) وضعیت تأهل: وضعیت تأهل نمونه آماری با دو گروه مشخص شده است. گروه متأهلین با حدود ۴۶٪ و گروه مجردین با حدود ۵۴٪ در نمونه آماری سهم دارند. بنابراین نمای وضعیت تأهل نمونه آماری را گروه مجردین تشکیل داده است.

(۳) گروه سنی: گروه سنی نمونه آماری با چهار سطح مشخص شده است. دارندگان سن بین ۲۰ تا ۲۹ سال با حدود ۵٪، دارندگان سن بین ۳۰ تا ۳۹ سال با حدود ۴۹٪، دارندگان سن بین ۴۰ تا ۴۹ سال با حدود ۴۲٪ و دارندگان سن بیشتر از ۵۰ سال با حدود ۴٪ در نمونه آماری سهم دارند. بنابراین نمای گروه سنی نمونه آماری را دارندگان سن بین ۳۰ تا ۳۹ سال تشکیل داده است.



۴) سطح تحصیلات: سطح تحصیلات با پنج سطح مشخص شده است. افرادی که شامل تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم و دکتری و بالاتر باشند در این نمونه آماری نبوده است. دارندگان تحصیلات فوق دیپلم با حدود ۱۱٪، دارندگان تحصیلات کارشناسی با حدود ۵۷٪ و دارندگان تحصیلات کارشناسی ارشد با حدود ۳۲٪ در نمونه آماری سهم دارند. بنابراین بیشتر اعضای نمونه از تحصیلات دانشگاهی برخوردار بوده و نمای سطح را دارندگان تحصیلات کارشناسی تشکیل داده است.

۵) سنوات: سنوات در نمونه آماری با چهار گروه مشخص شده است. دارندگان سنوات کمتر از ۵ سال با حدود ۳٪، دارندگان سنوات ۵ تا ۱۰ سال با حدود ۸٪، دارندگان سنوات ۱۰ تا ۱۵ سال با حدود ۴۰٪ و دارندگان سنوات بیشتر از ۱۵ سال با حدود ۴۹٪ در نمونه آماری سهم دارند. بنابراین نمای سنوات نمونه آماری را بیشتر از ۱۵ سال تشکیل داده است.

جدول ۳. فراوانی و درصد فراوانی ویژگی های فردی و جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

ویژگی فردی و اجتماعی	زیر گروه	تعداد	درصد	مد یا نما
جنسیت	مرد	۷۵	۵۲/۱	مرد
	زن	۶۹	۴۷/۹	
وضعیت تاهل	متاهل	۶۶	۴۵/۸	مجرد
	مجرد	۷۸	۵۴/۲	
گروه سنی	بین ۲۰ تا ۲۹ سال	۷	۴/۹	بین ۳۰ تا ۳۹ سال
	بین ۳۰ تا ۳۹ سال	۷۰	۴۸/۶	
	بین ۴۰ تا ۴۹ سال	۶۱	۴۲/۴	
	بیشتر از ۵۰ سال	۶	۴/۲	
تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۰	۰	کارشناسی
	فوق دیپلم	۱۶	۱۱/۱	
	کارشناسی	۸۲	۵۶/۹	
	کارشناسی ارشد	۴۶	۳۱/۹	
	دکتری و بالاتر	۰	۰	
سنوات	کمتر از ۵ سال	۴	۲/۸	بیشتر از ۱۵ سال
	۵ تا ۱۰ سال	۱۱	۷/۶	
	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۸	۴۰/۳	
	بیشتر از ۱۵ سال	۷۱	۴۹/۳	

### وضعیت نرمال بودن متغیرهای اصلی

پیش از آزمون فرضیه‌ها، باید نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شود. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. همانطور که در جدول شماره (۴) اطلاعات آزمون ارائه شده است توزیع مورد نظر غیر نرمال است. بنابراین با توجه به اینکه توزیع گویه‌ها نرمال نیست از معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار "اس پی اس اس" و "ایکسل پی ال اس" استفاده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون توزیع گویه‌های مورد سنجش با آزمون کالموگروف-اسمیرنوف

نتیجه آزمون		گویه	نتیجه آزمون		گویه	نتیجه آزمون		گویه
احتمال خطا	آماره z		احتمال خطا	آماره z		احتمال خطا	آماره z	
.000	.290	ON16	.000	.339	ON2	.000	.248	CBH1
.000	.261	ON17	.000	.277	ON3	.000	.324	CBH2
.000	.262	OFF1	.000	.266	ON4	.000	.264	CBH3
.000	.283	OFF2	.000	.328	ON5	.000	.294	CBH4
.000	.267	OFF3	.000	.299	ON6	.000	.251	CBH5
.000	.289	OFF4	.000	.239	ON7	.000	.179	CBH6
.000	.235	OFF5	.000	.295	ON8	.000	.190	CBH7
.000	.191	OFF6	.000	.276	ON9	.000	.308	CBH8
.000	.285	OFF7	.000	.221	ON10	.000	.268	CBH9
.000	.208	INQ1	.000	.253	ON11	.000	.316	CBH10
.000	.202	INQ2	.000	.264	ON12	.000	.276	CBH11
.000	.202	INQ3	.000	.240	ON13	.000	.289	CBH12
.000	.165	INQ4	.000	.237	ON14	.000	.255	CBH13
.000	.213	INQ5	.000	.251	ON15	.000	.256	ON1

### بررسی شاخص‌های برازش

در ادامه به بررسی شاخص‌های برازش مدل بدست آمده پرداخته شد. شاخص برازندگی در رویکرد حداقل مربعات جزئی «جی.ا.اف»<sup>۱</sup> است که مقدار آن بین صفر تا یک و شامل چهار شاخص مطلق<sup>۲</sup>، نسبی<sup>۳</sup>، مدل درونی<sup>۴</sup> و مدل بیرونی<sup>۵</sup> است. شاخص مدل بیرونی در مورد بخش

1 Goodness Of Fit Index

2 Absolute

3 Relative

4 Outer Model

5 Inner Model

اندازه گیری و مدل درونی در مورد بخش ساختاری قضاوت می کند. شاخص مطلق به مقدار ۰/۴۷۷، نسبی به مقدار ۰/۸۰۱، مدل بیرونی به مقدار ۰/۹۹۶ و مدل درونی به مقدار ۰/۸۰۵ است که مقادیر نزدیک به ۰/۵۰ شاخص مطلق و بالای ۰/۸۰ شاخص نسبی از مناسب بودن کل مدل و بزرگ بودن شاخص مدل های بیرونی و درونی از ۰/۸۰ از توانمندی بخش اندازه گیری و ساختاری مدل حمایت کرده است. آماره آزمون شاخص های برازندگی بزرگتر از آماره بحرانی است که از معنادار بودن آنها پشتیبانی شده است. همانطور که نتایج جدول (۵) نشان می دهد در مجموع با ارزیابی تمامی شاخص های برازش می توان استنباط کرد که شاخص های برازش بدست آمده قابل قبول بوده و نشان از برازش مناسب داده ها با مدل ها دارند.

جدول ۵. نتایج شاخص های برازندگی مدل مورد مطالعه پژوهش با کمترین مربعات جزئی

نام شاخص	مقادیر	خطای معیار	مقادیر بحرانی	دامنه اطمینان	
				دامنه پائین	دامنه بالا
شاخص مطلق	0.477	0.040	12.059	0.381	0.566
شاخص نسبی	0.801	0.044	18.416	0.661	0.841
مدل بیرونی	0.996	0.024	40.722	0.936	1.000
مدل درونی	0.805	0.032	24.929	0.682	0.818

### بخش ساختاری مدل<sup>۱</sup>

بخش ساختاری مدل به فرضیه های پژوهش می پردازد. در مدل پژوهش حاضر، بخش ساختاری مدل به ضرایب تأثیر یک سازه برونزا بر دو سازه میانجی و ضرایب تأثیر دو سازه میانجی و یک سازه برونزا بر یک سازه درونزای وابسته در جامعه آماری اختصاص دارد. در این مدل ضرایب پنج مسیر مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. ضریب تأثیر سازه برونزای فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر سازه درونزای درهم تنیدگی برون شغل با مقدار ۰/۵۶۸

1 structural model

دارای نسبت بحرانی بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶، ضریب تأثیر سازه برونزای فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر سازه درونزای درهم تنیدگی درون شغل با مقدار ۰/۵۸۱ دارای نسبت بحرانی بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و سازه برونزای فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر سازه درونزای وابسته تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۹۶- است. نتایج حاکی از تأثیر مثبت سازه برونزای فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر درهم تنیدگی برون شغل و درون شغل و تأثیر منفی بر سازه درونزای وابسته تمایل به ترک خدمت کارکنان است. همچنین ضرایب تأثیر سازه‌های درونزای میانجی درهم تنیدگی برون شغل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۹۵- و درهم تنیدگی درون شغل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۸۸- دارای نسبت بحرانی کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- است که از تأثیر سازه‌های درونزای میانجی بر سازه درونزای وابسته به صورت منفی حمایت شده است. ضریب تأثیر کل<sup>۱</sup> سازه فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۶۳۰- است که از این مقدار ضریب تأثیر غیرمستقیم<sup>۲</sup> سازه فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور به واسطه دو سازه میانجی درهم تنیدگی برون شغلی و درون شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۳۳۴- و ضریب تأثیر مستقیم سازه فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۹۶- است.

از آنجا که مدل دارای سه سازه درونزا است، بنابراین مدل دارای سه ضریب تشخیص<sup>۳</sup> است. ضریب تشخیص برای سازه درونزای درهم تنیدگی برون شغل به مقدار ۰/۳۲۲ است و ضریب تشخیص برای سازه درهم تنیدگی درون شغل به مقدار ۰/۳۳۷ است که نشان دهنده تبیین‌پذیری درهم تنیدگی برون شغل و درهم تنیدگی درون شغل به وسیله سازه برونزای فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور است ضریب تشخیص برای سازه درونزای تمایل به ترک خدمت کارکنان به مقدار ۰/۵۴۸ است که نشان‌دهنده تبیین‌پذیری تمایل به ترک خدمت کارکنان به وسیله سه سازه برونزا است که سهم ضریب تشخیص هر یک از سازه‌ها: درهم تنیدگی برون شغل به مقدار ۰/۱۸۵، درهم تنیدگی درون شغل به مقدار ۰/۱۷۶ و فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور به مقدار ۰/۱۸۷ است.

1 Total effects

2 Indirect effects

3 R<sup>2</sup>

شاخص افزونگی<sup>۱</sup> برای پیش بینی سازه درهم تنیدگی برون شغل به مقدار ۰/۱۸۰، برای سازه درهم تنیدگی درون شغل به مقدار ۰/۱۷۵ است که مقدار مثبت آنها بیانگر بالا بودن کیفیت مدل ساختاری است. ضرایب اهمیت پیش بینی<sup>۲</sup> سه سازه برونزای درهم تنیدگی برون شغل، درهم تنیدگی درون شغل و فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بزرگتر از ۰/۸۰ است که نشان دهنده اهمیت آنها در پیش بینی تمایل به ترک خدمت کارکنان است. شاخص های آماری مدل مفهومی در جدول های شماره (۶) و (۷) و نمودار شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج و شاخص های روابط بین سازه های تحقیق در بخش ساختاری مدل

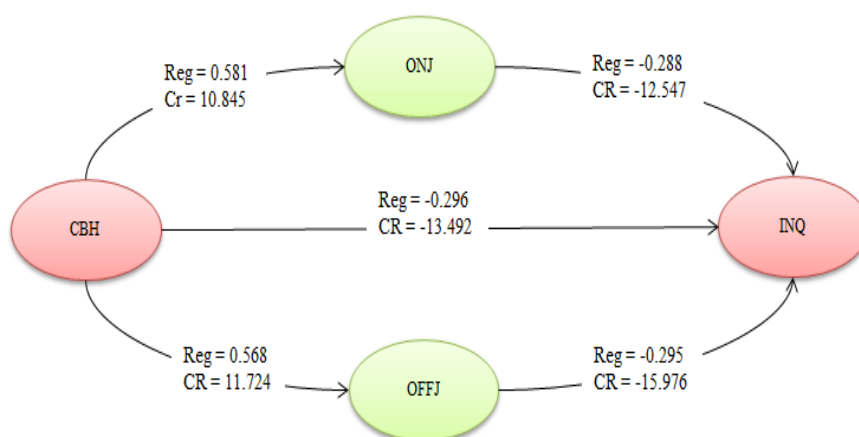
ضرب تشخیص		افزونگی، اهمیت و همبستگی			نتایج آزمون ضریب تأثیر			سازه های مسیر در مدل	
ضرب سازه	ضرب معادله	همبستگی	اهمیت	افزونگی	آماره بحرانی	خطای برآورد	ضرب تأثیر	سازه اثرپذیر	سازه اثرگذار
0.322	0.322	0.568	-	0.180	11.724	0.048	0.568	درهم تنیدگی برون شغل	فعالیت های منابع انسانی
0.337	0.337	0.581	-	0.175	10.845	0.054	0.581	درهم تنیدگی درون شغل	تعهد محور
0.187	0.548	-0.631	1.011	0.390	-13.492	0.022	-0.296	تمایل به ترک خدمت کارکنان	فعالیت های منابع انسانی
0.185		-0.628	1.007		-15.976	0.018	-0.295		درهم تنیدگی برون شغل
0.176		-0.613	0.982		-12.547	0.023	-0.288		درهم تنیدگی درون شغل

1 - Q2 (Redundancies)

2 - Variable Importance In The Projection (Vip)

جدول ۷. ضرایب غیرمستقیم و کل سازه برونزا بر سازه وابسته به واسطه سازه های میانجی

سازه	تأثیر	فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور
تمایل به ترک خدمت کارکنان	غیرمستقیم	-0.334
تمایل به ترک خدمت کارکنان	تأثیر کل	-0.630



نمودار ۱. ضریب تاثیر سازه اثرگذار بر سازه اثرپذیر و آماره آزمون مسیر در مدل تحقیق

### آزمون فرضیه ها

۱. فرضیه اول: ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با تمایل به ترک

خدمت کارکنان ارتباط معنی داری دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، بین ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه وجود دارد. برای تصمیم‌گیری در مورد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با تمایل به ترک خدمت کارکنان در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با تمایل به ترک خدمت کارکنان آزمون شده است. طرح فرضیه صفر و مخالف و نتایج به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \gamma_{INQ,CBH} = 0 \\ H_1: \gamma_{INQ,CBH} \neq 0 \end{cases} \Rightarrow \{ \gamma = -0.296, C.R = -13.492, C.R_{ob} < -1.96 \& -2.58$$

مطابق با نتایج معادله‌یابی ساختاری از طریق کمترین مربعات جزئی، ضریب تأثیر ادراک

کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۹۶- از آماره نسبت بحرانی به مقدار ۱۳/۴۹۲- برخوردار است که کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- و ۲/۵۸- است. در نتیجه فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد و فرضیه مخالف تأیید شده است.

### ۲. فرضیه دوم: ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی

برون شغل ارتباط معنی داری دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی برون شغل رابطه وجود داشته باشد. برای تصمیم گیری در مورد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی برون شغل در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی برون شغل آزمون شده است. طرح فرضیه صفر و مخالف و نتایج به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \gamma_{OFFJ,CBH} = 0 \\ H_1: \gamma_{OFFJ,CBH} \neq 0 \end{cases} \Rightarrow \{ \gamma = 0.568, C.R = 11.724, C.R_{ob} > 1.96 \& 2.58$$

مطابق با نتایج معادله یابی ساختاری از طریق کمترین مربعات جزئی، ضریب تأثیر ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر درهم تنیدگی برون شغل با مقدار ۰/۵۶۸ از آماره نسبت بحرانی به مقدار ۱۱/۷۲۴ برخوردار است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است. در نتیجه فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد و فرضیه مخالف تأیید شده است.

### ۳. فرضیه سوم: ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی

درون شغل ارتباط معنی داری دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی درون شغل رابطه وجود داشته باشد. برای تصمیم گیری در مورد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور با درهم تنیدگی درون شغل در مقابل فرضیه مخالف دال بر

وجود رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با درهم تنیدگی درون شغل آزمون شده است. طرح فرضیه صفر و مخالف و نتایج به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H0: \gamma_{ONJ,CBH} = 0 \\ H1: \gamma_{ONJ,CBH} \neq 0 \end{cases} \Rightarrow \{\gamma = 0.581, C.R = 10.845, C.R_{ob} > 1.96 \& 2.58\}$$

مطابق با نتایج معادله‌یابی ساختاری از طریق کمترین مربعات جزئی، ضریب تأثیر ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر درهم تنیدگی درون شغل با مقدار ۰/۵۸۱ از آماره نسبت بحرانی به مقدار ۱۰/۸۴۵ برخوردار است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است. در نتیجه فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد و فرضیه مخالف تأیید شده است.

**۴. فرضیه چهارم:** درهم تنیدگی برون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان ارتباط معنی‌داری دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، بین درهم تنیدگی برون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه وجود داشته باشد. برای تصمیم‌گیری در مورد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود رابطه بین درهم تنیدگی برون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود رابطه بین درهم تنیدگی برون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان آزمون شده است. طرح فرضیه صفر و مخالف و نتایج به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H0: \beta_{INQ,OFFJ} = 0 \\ H1: \beta_{INQ,OFFJ} \neq 0 \end{cases} \Rightarrow \{\beta = -0.295, C.R = -15.976, C.R_{ob} < -1.96 \& -2.58\}$$

مطابق با نتایج معادله‌یابی ساختاری از طریق کمترین مربعات جزئی، ضریب تأثیر درهم تنیدگی برون شغل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۹۵- از آماره نسبت بحرانی به مقدار ۱۵/۹۷۶- برخوردار است که کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- و ۲/۵۸- است. در نتیجه فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد و فرضیه مخالف تأیید شده است.

**۵. فرضیه پنجم:** درهم تنیدگی درون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان ارتباط



معنی داری دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، بین درهم تنیدگی درون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه وجود داشته باشد. برای تصمیم گیری در مورد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود رابطه بین درهم تنیدگی درون شغل با تمایل به ترک خدمت کارکنان در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود رابطه بین درهم تنیدگی درون شغل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان آزمون شده است. طرح فرضیه صفر و مخالف و نتایج به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H0: \beta_{INQ,ONJ} = 0 \\ H1: \beta_{INQ,ONJ} \neq 0 \end{cases} \Rightarrow \beta = -0.288 \quad C.R = -12.547, \quad C.R_{ob} < -1.96 \& -2.58$$

مطابق با نتایج معادله یابی ساختاری از طریق کمترین مربعات جزئی، ضریب تأثیر درهم تنیدگی درون شغل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با مقدار ۰/۲۸۸- از آماره نسبت بحرانی به مقدار ۱۲/۵۴۷- برخوردار است که کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- و ۲/۵۸- است. در نتیجه فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد و فرضیه مخالف تأیید شده است.

**۶. فرضیه ششم:** میان فعالیت های منابع انسانی تعهد محور و تمایل برای ترک خدمت مشروط به درهم تنیدگی شغل ارتباط معنی داری وجود دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، درک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور علاوه بر رابطه مستقیم با تمایل برای ترک خدمت، از طریق درهم تنیدگی شغلی نیز رابطه غیر مستقیم داشته باشد. برای تأیید یا رد این ادعا، پنج مسیر مورد آزمون قرار گرفته است. ضریب تأثیر از درک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر درهم تنیدگی برون شغلی با مقدار ۰/۵۶۸ دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۱۱/۷۲۴ است. ضریب تأثیر از ادراک کارکنان از فعالیت های منابع انسانی تعهد محور بر درهم تنیدگی درون شغلی با مقدار ۰/۵۸۱ دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۱۰/۸۴۵ است. ضریب تأثیر از درهم تنیدگی برون شغلی بر تمایل برای ترک خدمت با مقدار ۰/۲۹۵- دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۱۵/۹۷۶- است. ضریب تأثیر از درهم تنیدگی درون

شغلی بر تمایل برای ترک خدمت با مقدار ۰/۲۸۸- دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۱۲/۵۴۷- است. ضریب تأثیر از درک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر تمایل برای ترک خدمت با مقدار ۰/۲۹۶- دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۱۳/۴۹۲- است. آماره نسبت بحرانی این سازه‌ها بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است.

تأثیر کل از ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر تمایل برای ترک خدمت با مقدار ۰/۶۳۰- که از این مقدار ۰/۲۹۶- رابطه معکوس سازه ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با تمایل برای ترک خدمت است و باقیمانده ۰/۳۳۴- به واسطه میانجیگری درهم تنیدگی درون شغلی و درهم تنیدگی برون شغلی است. ضریب تأثیر غیر مستقیم فاقد شاخص آماری است، به همین دلیل مورد آزمون قرار نگرفته است، اما با توجه به اینکه مقدار ضریب تأثیر غیر مستقیم قابل توجه است بنابراین می‌توان فرضیه‌ی تحقیق را پذیرفت. برای آزمون تأثیر غیر مستقیم از تحلیل رگرسیون فرآیندی «هایس» استفاده شده است که ضریب تأثیر مطابق با ضریب مدل معادله‌یابی ساختاری است (۰/۳۳۴) و با توجه به این که مقدار صفر دامنه بین حد بالا و پایین دامنه‌ی ۹۵٪ اطمینان واقع نشده است در نتیجه تأثیر غیر مستقیم به صورت معنادار مورد تأیید قرار گرفته است.

در جدول (۸) نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌شود بررسی روابط و مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد هر ۶ فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۸ نقش متغیرها، فرضیه‌های صفر و مخالف و نتایج نهایی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	فرضیه مخالف	فرضیه صفر	سازه‌های فرضیه‌های پژوهش			فرضیه
	$\gamma \neq 0$ $\beta \neq 0$	$\gamma = 0$ $\beta = 0$	درونزای وابسته	درونزای میانجی	برونزا	
رابطه معکوس و معنادار است.	✓	✗	تمایل به ترک خدمت کارکنان	-	فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور	فرضیه اول
رابطه مستقیم و معنادار است.	✓	✗	-	درهم تنیدگی برون شغل	فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور	فرضیه دوم

رابطه مستقیم و معنادار است.	✓	✗	-	درهم تندگی درون شغل	فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور	فرضیه سوم
رابطه معکوس و معنادار است.	✓	✗	تمایل به ترک خدمت کارکنان	درهم تندگی برون شغل	-	فرضیه چهارم
رابطه معکوس و معنادار است.	✓	✗	تمایل به ترک خدمت کارکنان	درهم تندگی درون شغل	=	فرضیه پنجم
رابطه معکوس و معنادار است.	✓	✗	تمایل به ترک خدمت کارکنان	درهم تندگی شغل	فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور	فرضیه ششم

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با درهم‌تندگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان انجام شده است. داده‌های تحقیق از جامعه آماری کارکنان شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز به تعداد صد و چهل و چهار نفر با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده و با معادله‌یابی ساختاری کمترین مربعات جزئی اقدام به بررسی مدل مفهومی شده است. مدل مفهومی پژوهش از پنج مسیر و رابطه متغیر مستقل فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با متغیرهای میانجی درهم‌تندگی درون شغل و درهم‌تندگی برون شغل و متغیر وابسته تمایل به ترک خدمت کارکنان و رابطه متغیرهای میانجی درهم‌تندگی درون شغل و درهم‌تندگی برون شغل بر متغیر وابسته تمایل به ترک خدمت کارکنان تشکیل شده است که نتایج تحقیق از رابطه مستقیم و معنادار متغیر مستقل فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور با متغیرهای میانجی درهم‌تندگی درون شغل و درهم‌تندگی برون شغل و رابطه معکوس و معنادار متغیر مستقل فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور و متغیرهای میانجی درهم‌تندگی درون شغل و درهم‌تندگی برون شغل با متغیر وابسته تمایل به ترک خدمت کارکنان پشتیبانی کرده است. علاوه بر مسیرهای یاد شده، تاثیر غیر مستقیم سازه مستقل

فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به واسطه سازه‌های میانجی درهم تنیدگی درون شغل و درهم تنیدگی برون شغل قابل توجه است با آزمون آماری تحلیل رگرسیون فرآیندی معنادار مشاهده شده است. بنابراین شواهد گردآوری شده از کارکنان شعب بانک رفاه کارگران شهر شیراز مطابق با پایه نظری و انتظار پژوهش مشاهده شده و فرضیه‌های طرح شده مورد تایید قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داده است که افزایش فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور موجب افزایش درهم تنیدگی درون و برون شغلی می‌شود و همچنین افزایش فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور و درهم تنیدگی درون و برون شغلی موجب کاهش تمایل به ترک خدمت می‌گردد.

با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از این تحقیق مبنی بر وجود رابطه قوی و مستقیم مابین فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور و درهم تنیدگی درون شغل و برون شغل، و همچنین وجود رابطه قوی و معکوس مابین فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، درهم تنیدگی درون و برون شغلی و تمایل به ترک خدمت در راستای کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور در توسعه و تقویت سرمایه‌های انسانی و حصول به چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های بانک رفاه کارگران، به مدیریت بانک پیشنهاد می‌شود که:

➤ برای افزایش ادراک کارکنان از فعالیت‌های تعهدمحور و کاهش تمایل به ترک خدمت، تناسب میان فرد و سازمان بسیار مهم است. هر چه این تناسب بیشتر باشد فرد خود را هماهنگ و همسو با سازمان می‌داند و متعهدتر می‌شود زیرا سازمان را هم‌راستا با توانایی، شخصیت و اهداف خود می‌یابد. در نتیجه برای این منظور مدیران می‌توانند به توسعه‌ی برنامه‌های گزینش کارکنان بپردازند. این برنامه‌ها متقاضیان شغلی را بر اساس معیارهای موقعیتی مربوط به شغل فیلتر نموده و فرصت انتخاب چندین مسیر شغلی را فراهم می‌سازند و افراد را متناسب با موقعیت شغلی مورد نظر انتخاب می‌کنند.

➤ همچنین در محیط کار باید زحمات کارکنان متناسب با سطح عملکرد آنان جبران شود که این مستلزم وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسبی می‌باشد. این کار باعث می‌شود کارمندان متعهدتر شوند، زیرا می‌دانند عملکرد آنان مورد توجه قرار گرفته است و با دیگر افرادی که به اندازه آنان فعالیت نمی‌کنند، تفاوتی وجود دارد در غیر این صورت به مرور زمان تمایل به ترک خدمت در کارمندان متعهد افزایش می‌یابد.

- برای افزایش ادراک کارکنان از فعالیت های تعهد محور و در هم تنیدگی درون شغلیشان، به مدیران پیشنهاد می شود هنگامی که پست های خالی شغلی در سازمان ایجاد شد اولویت را کاندیداهای داخلی سازمان قرار دهد تا از این طریق نشان دهد به سرمایه های انسانی فعلیش اعتماد دارد و فرصت هایی را برای رشد آنان در نظر می گیرد. از این طریق تعهد آنان برای انجام فعالیتشان بالا می رود و در هم تنیدگی درون شغلیشان قوی تر می شود.
- باید علاوه بر توجه به اهداف سازمان به اهداف شخصی افراد که در شغلیشان به دنبال آن هستند توجه نمود و به آن ها آزادی مناسبی جهت تصمیم گیری در اهدافشان داد. با این کار کارکنان متوجه می شوند که بعد شخصیشان نیز در سازمان مورد توجه قرار گرفته و بیشتر به سازمان متعهد می شوند.
- سازمان باید به ارائه مزایای منحصر به فردی بپردازد که ارائه ی مشابه آن برای دیگر سازمان ها امکان پذیر نباشد. از جمله ی این مزایا می توان به آموزش مهارت های مختص به سازمان برای پیشرفت های آینده در داخل سازمان، ارائه ی پاداش های رقابتی، هم سوسازی اهداف ارزیابی عملکرد با پیشرفت شخصی اشاره کرد. برای این منظور به مدیران و سازمان ها پیشنهاد می شود که با استفاده از روش های آموزشی همانند چرخش مشاغل برای افراد و معین نمودن تکالیف کاری، کارکنان را در کسب درک بهتری از روند شغلی کمک کنند. با انجام این اقدامات فرد سازمان خود را از سازمان های دیگر متمایز می داند و علاوه بر در هم تنیدگی درون شغل که از این طریق برایش ایجاد شده تمایل کمتری نیز به ترک خدمت پیدا می کند.
- برای افزایش در هم تنیدگی برون شغل و کاهش تمایل به ترک خدمت به مدیریت پیشنهاد می شود که به برگزاری جشن هایی بپردازد که در آن خانواده کارکنان حضور داشته باشند تا علاوه بر آشنایی با دیگر خانواده ها بتوانند درک بهتری از شغل آنان داشته باشد، زیرا ادراک و نظر خانواده به عنوان یک عامل برون سازمانی می تواند در علاقمندی فرد به شغل و کاهش تمایل وی به ترک شغل کمک کند.
- برگزاری سفرهایی برای کارکنان تا بتوانند در محیطی خارج از سازمان با هم ارتباط داشته باشند و بعد اجتماعی خود را با همکارانشان تقویت نمایند. هرچه ارتباطات کارکنان با همکارانشان بهتر باشد، بیشتر تمایل به ترک خدمتشان کاهش می یابد.
- رابطه ی مشارکتی مخصوصاً در سازمانی مانند بانک که در هم تنیدگی درون شغلی

افراد را افزایش می‌دهد، ایجاد گردد تا باعث ارائه خدمات بهتر به مشتریان شده و هم از تمایل به ترک خدمت کارکنان بکاهد. این کار با ایجاد جلساتی که در آن کارمندان هم در کنار سرپرستان خود در بخشی از تصمیمات سازمان حداقل در بخش‌هایی که در آن کار می‌کنند دخیل باشند، می‌تواند صورت گیرد.

➤ همچنین سازمان باید جلسات فوق برنامه‌ای برای کارکنان به منظور بیان اهمیت تأثیر کار و خدمت آنان بر روی جامعه برگزار کند تا آنان به تأثیری که می‌توانند روی جامعه بگذارند بیشتر آگاهی پیدا کنند.

➤ در نهایت می‌توان به ارائه برنامه‌هایی که بتوان افراد را بیشتر وابسته به سازمان نمود به گونه‌ای که به سازمان متعهد شوند و آن را از خود بدانند و برای پیشرفتش تلاش کنند، اشاره کرد. از جمله این برنامه‌ها شرکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاداتی برای پیشرفت سازمان است که با ارائه پاداش‌هایی برای پیشنهادات برتر می‌توان انگیزه‌ای بیشتر برای این کار داد. این شیوه را در شرکت‌های ژاپنی می‌توان مشاهده کرد که با دادن پاداش به پیشنهادات خوب انگیزه زیادی در کارکنان ایجاد می‌کنند.

## منابع و ماخذ

- اخباری، مریم السادات، عریضی، حمیدرضا، قاسمی، وحید و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱). رابطه میان پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک خدمت در میان کارکنان پالایشگاه نفت. *مجله روانشناسی*، ۱۶، صص ۱۹۲-۱۷۶.
- بادپا، مقداد (۱۳۹۴). *ارزیابی میزان درهم تنیدگی شغلی و هیجان کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی با میزان بهره وری آنان در سال ۱۳۹۳*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). *روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی*. تهران: انتشارات بازتاب.
- رایینز، استیفن پی (۲۰۱۱). *رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (۱۳۹۰). جلد اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ۱۷.
- رحیمی، فرج اله؛ محمدی، جیران و پورزارع، هدی (۱۳۹۴). تحلیل رابطه مدیریت منابع انسانی تعهد محور با انعطاف پذیری منابع انسانی. سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهشی نوین.
- رسولی، رضا، شهبایی، بهنام و صفایی، مهناز (۱۳۹۱). عوامل موثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴ (۹)، صص ۴۲-۲۷.
- زراعتی زردخونی، زهرا (۱۳۹۲). *رابطه میان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و فشارهای روانی با میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- سعیدی، صادق، مقدس، سیدرضی، امیری، مولود و علی نیایی فرد، جهانمهر (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر ترک خدمت کارشناسان. *دومین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱*.
- ممی زاده، جعفر (۱۳۸۱). ترک خدمت در سازمان، بررسی علل، عوارض و عواقب آن. *نشریه توسعه مدیریت*، شماره ۴۴، صص ۳۸-۳۱.
- فضل زاده، علیرضا و طاهرلو، ثریا (۱۳۹۳). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده بر نتایج رفتاری کارکنان تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی: (مروری بر ادبیات موضوع). *دومین همایش ملی مدیریت کسب و کار، همدان*.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4.
- Choi Sang Long, Panniruky Perumal. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International*

*Journal of Business and Society*, Vol. 15 No. 1, 111 – 126.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46: 740-751.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.

Ghosh, Debjani & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856–866.

Ghosh, Debjani & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*, 27, 240–251.

Gonul Kaya Ozbag & Gokce CicekCeyhun & Hulya Gunduz Cekmecelioglu. (2014). The moderating effects of motivating job characteristics on the relationship between burnout and turnover intention. *10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference Available online at www.sciencedirect.com. Social and Behavioral Sciences* 150, 438-446.

Guinding Chris, Lamminmaki Dawne, McManus Lisa. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability, *International Journal of Hospitality Management*, 36. 231- 243.

Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247.

Holtom, B.C., & Inderrieden, E.J. (2009). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, XVIII (4), 435–452.

Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34, 216-227.

Hom, P.W., Tsui, A.S., Wu, J.B., Lee, T.W., Zhang, A.Y., Fu, P.P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277.

Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intention to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32, 1380-1387.

Jeong Sil Choi RN, MPH, PhD, ICAPN, Kyung Mi Kim RN, PhD, ICAPN. (2015). Job embeddedness factors as a predictor of turnover intention among infection control nurses in Korea. *American Journal of Infection Control* 43, 1213-7.

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096.

Kim, Ahraemi & Mor Barak, Micalle E. (2014). The mediating roles of leader member exchange and perceived organizational support in the role stress- turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A.,



- Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7–16.
- Meek, W. R., Davis Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in Franchising: The role of Collaborative Communication and a Fraises Property to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1042- 2584.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96–108.
- Rn, Reitz & Anderson, Mary Ann. (2011). An Overview of job embeddedness. *Prof Nurs*, 27:320–327.
- Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P., & Sablynski, C.J. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R.W. Griffeth & P. Hom (Eds). *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836- 866.
- Zhang, Mian & Fried, David D., Griffeth R. W. (2012). *Human Resource Management Review* 22: 220–231.

