



## Management & Development Process

### چکیده

موضوع ترک خدمت کارکنان، مشکلی است که سازمان‌ها از دیرباز به آن پرداخته‌اند. ترک خدمت کارکنان، فرآیندی است که می‌تواند در هر سازمانی اتفاق بیفتد و از چند روز تا چند سال به طول انجامد. تمایل به ترک خدمت از مراحل مقدماتی ترک خدمت واقعی است و این مسأله باعث شده است که در سال‌های اخیر، اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی (مدیریت کارراهه، تناسب فرد - شغل، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، کنترل شغلی) بر تمایل به ترک خدمت و نقش متغیر میانجی درگیری شغلی است. جامعه آماری در این پژوهش، شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر تهران است. روش پژوهش از نوع توصیفی، کاربردی، علی و میدانی است و برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، پرسش‌نامه‌ای بر اساس مبانی نظری با تعداد ۵۷ پرسش تهیه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری تحلیل مسیر و رگرسیون چندگانه استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که اقدامات منابع انسانی بر درگیری شغلی تأثیر دارد و از طریق آن نیز بر تمایل به ترک خدمت تأثیرگذار است.

**کلیدواژه‌ها:** تمایل به ترک خدمت، درگیری شغلی، اقدامات منابع انسانی، مدیریت کارراهه، تناسب فرد - شغل، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، کنترل شغلی.

### بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان از طریق درگیری شغلی در سازمان‌های دولتی شهر تهران

الهام گویلی کیلانه  
سیدفرخ مصطفوی

## بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان از طریق درگیری شغلی در سازمان‌های دولتی شهر تهران

الهام گویلی کیلانه<sup>۱</sup>

سیدفرخ مصطفوی<sup>۲</sup>

### مقدمه

امروزه ثبات نیروی کار، به‌عنوان یک راهبرد رقابتی قوی تلقی می‌شود و حتی در آینده نزدیک، نقشی حیاتی‌تر ایفا می‌کند. اگر مدیریت از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به‌عمل نیاورد، به‌تدریج موجب ناامیدی و نارضایتی شغلی کارکنان شده و زمینه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می‌شود (کرم‌پور، احمدی، صفری کهره و اسداللهی دهکردی، ۱۳۹۲). ترک خدمت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های عملیاتی برای محکوم کردن مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. برای مدیریت سازمان بسیار مهم است که عواملی را که منجر به ترک خدمت کارکنان یا شدت ترک خدمت می‌شوند، شناسایی کند؛ زیرا این عمل می‌تواند ترک کار را به حداقل برساند (Mustafa Kazizadeh, 2011). با این حال، مسأله‌ای که کارفرمایان باید با آن مقابله کنند، این است که چگونه کارکنانی را که به‌خوبی آموزش دیده‌اند و باتجربه هستند، حفظ کنند (Hansaram, Pa'wan & Juhdi, 2013). چون منابع انسانی، در یک رابطه استخدامی مستقیم، به‌عنوان سرمایه انسانی تحت کنترل سازمان محسوب می‌شود، اقدامات منابع انسانی نیز به‌عنوان فعالیت‌های سازمان، در جهت مدیریت

۱. کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی  
elhamgavili@gmail.com  
۲. دانشیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی  
fmostafavi@gmail.com

سرمایه انسانی تعریف شده است؛ به گونه‌ای که اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی در جهت برآوردن اهداف سازمان به کار گرفته شده است. این امر به این معنی است که اگر سیاست‌های منابع انسانی به درستی ساختاردهی و اجرا شود، سازمان قادر است به اهداف خود دست یابد؛ که این امر، وابسته به سرمایه انسانی است (MacWilliam, McMahan & Wright, 1994). کلیتون<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) بیان می‌کنند درگیری، به پیامدی مهم برای کارکنان تبدیل شده است؛ به دلیل توجه به رقابت و محیط کسب‌وکار پویا، کارفرمایانی که در آرزوی حرکت به سمت جلو هستند، به منظور حفظ رقابت، به جذب، توسعه و حفظ کارکنان نیاز دارند (Hansaram, Pa'wan & Juhdi, 2013). بنابراین، یکی از جنبه‌های مجهول این پژوهش، چگونگی افزایش درگیری شغلی برای کاهش دادن تمایل به ترک خدمت است. این پژوهش، اثرات متغیر میانجی درگیری شغلی بر رابطه میان اقدامات منابع انسانی (مدیریت کارراهه، تناسب فرد - شغل، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و کنترل شغلی) به عنوان متغیر مستقل و تمایل به ترک خدمت به عنوان متغیر وابسته را مورد توجه قرار داده است. این تمایل ممکن است هیچ‌گاه عملی نشود؛ ولی امکان دارد که تأثیر خود را در قالب غیبت، اهمال، خرابکاری و مانند این‌ها نشان دهد. یکی از راه‌های جلوگیری از ترک خدمت و پیامدهای آن، شناسایی عواملی است که در تحریک ترک خدمت افراد نقش دارند. ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان‌ها به همراه دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب یافتن، گزینش و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود. برخی پژوهشگران، هزینه مالی ترک خدمت را ۱۲۰، ۱۵۰ و بالای ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنان برآورد کرده‌اند. از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارتند از وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی. با این گفته‌ها، لازم است که سازمان‌ها به واسطه شناسایی محرک‌های ترک خدمت افراد، با این پدیده مقابله کنند (رسولی، شهائی و صفایی، ۱۳۹۲). انجمن مدیریت منابع انسانی اعلام کرده کم و بیش ۷۹٪ افراد به علت بی‌توجهی و این‌که کسی قدرشان را ندانسته، شغل خود را ترک کرده‌اند. در واقع، آن‌ها برای پول بیش‌تر سازمان را ترک نکرده‌اند. این‌ها نکات بسیار ظریفی است که بر رضایت و ترک خدمت تأثیرگذار است (تاجیک، ۱۳۹۱).

1. Clinton

همچنین، شافلی و بکر (۲۰۰۸)<sup>۱</sup> معتقدند در روانشناسی صنعتی / سازمانی، درگیری، به‌عنوان یک مفهوم کلیدی گزارش شده است؛ چراکه امروزه درگیری در حال کاهش است و نبود درگیری عمیق در میان کارکنان وجود دارد و مدیران سعی می‌کنند شرایط کار را توسعه دهند؛ به‌همین منظور، درگیر شدن در کار را به کارکنان الهام می‌بخشند (Muceldili & Erdil, 2014). بنابراین، با توجه به ماهیت موضوع، اهداف پژوهش حاضر، به شرح زیر است:

➤ شناخت تأثیر اقدامات منابع انسانی بر درگیری شغلی

➤ شناخت تأثیر اقدامات منابع انسانی از طریق درگیری شغلی بر تمایل به ترک

خدمت

## مبانی نظری پژوهش

### تمایل به ترک خدمت

اصطلاح ترک خدمت به‌وسیله پرایس<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۷، به‌عنوان نسبت تعداد افرادی که در طول یک دوره مشخص سازمان را ترک کرده‌اند، به متوسط تعداد افراد باقیمانده در طول همان دوره، تعریف شده است (Ongori, 2007). تمایل به ترک خدمت، به برآورد ذهنی یک فرد، در مورد احتمال ترک سازمان در آینده‌ای نزدیک اشاره دارد (Mowday, Steers & Porter, 1982). شیوه رایج برای ارزیابی خطر ترک خدمت کارکنان، اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت آنان است که بهترین پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت است (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). به‌طورکلی، یک اجماع نظر گسترده در ادبیات پژوهش وجود دارد که تمایل به ترک خدمت، پیش‌زمینه ترک کار واقعی است (Tett & Meyer, 1993).

### اقدامات منابع انسانی

از دهه ۱۹۹۰، یکی از چالش‌های عمده مدیریت کارکنان، به‌منظور افزایش عملکرد، اجرای راهبردهای مؤثر منابع انسانی بوده است (Kim, 2012). اقدامات منابع انسانی، توسط بسیاری از پژوهشگران به‌عنوان یک تابع<sup>۳</sup> بسیار مهم در افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی شناخته شده است (Petrescu & Simmons, 2008). علاوه بر این، بسیاری از پژوهشگران، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان وسیله‌ای برای حفظ مزیت

1. Schaufeli & Bakker (2008)

2. Price

3. Function

رقابتی سازمان در نظر گرفته‌اند (Chang & Huang, 2005). شوارتز (۱۹۹۹)<sup>۱</sup> بیان می‌کند که دیدگاه‌های پدر مدیریت علمی، فردریک تیلور، درباره اقدامات منابع انسانی در زمینه‌های گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و توسعه یک سیستم پاداش مناسب، هنوز هم معتبر و بسیار تأثیرگذار هستند. تیلور معتقد بود که مدیریت منابع انسانی، شامل استخدام و انتخاب کارکنان مناسب برای موقعیت‌های مناسب، ارائه آموزش‌های مرتبط، ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و یک سیستم جبران خدمات و پاداش منصفانه است. این معیارها همچنان عناصر مهم در توسعه مدیریت منابع انسانی هستند (Edgar & Geare, 2005). به‌طور کلی، اقدامات منابع انسانی، به فعالیت‌های اجرا شده توسط یک سازمان اشاره دارد که منابع انسانی خود را به‌منظور برآوردن هدف سازمانی و هدف کارکنان، مدیریت می‌کند (Noe *et al.*, 2009). تعریفی واحد از «اقدامات منابع انسانی» در پژوهش‌های انجام‌شده، به‌کار گرفته نشده است. در این پژوهش، مدیریت کارراهه، تناسب فرد - شغل، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و کنترل شغلی از جمله اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته شده است (Juhdi, Pa'wan & Hansaram, 2013) که به اختصار در زیر توضیح داده شده‌اند.

### مدیریت کارراهه

مدیریت کارراهه را فرایندی پویا توصیف می‌کنند که افراد در مورد آنچه دوست دارند یا ندارند، نقاط قوت و ضعف‌شان و محیط کاری‌شان اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کنند و راهبردها و اهداف مسیر شغلی‌شان را توسعه، اجرا و نظارت می‌کنند (حسن‌پور، عباسی، ۱۳۸۸، ۲۴۶). به‌عبارت دیگر، نئو<sup>۲</sup> به نقل از گرین هاس (۱۹۸۷)<sup>۳</sup> بیان می‌کند، مدیریت کارراهه فرایندی است که طی آن، افراد در گام نخست، اطلاعاتی در مورد ارزش‌ها، علایق، نقاط قوت و ضعف و مهارت‌ها جمع‌آوری می‌کنند (اکتشاف مسیر شغلی)، در گام دوم، اهداف شغلی را شناسایی می‌کنند و در پایان، به اجرای راهبردهای کارراهه می‌پردازند که موجب افزایش احتمال دستیابی به اهداف مسیر شغلی خواهد شد (Noe, 1996).

1. Schwartz
2. Noe
3. Greenhaus

## تناسب فرد - شغل

تناسب فرد - شغل، اشاره به تناسب میان توانایی‌های یک فرد با تقاضاهای شغل یا تناسب میان علایق فرد با ویژگی‌ها و مشخصات شغل دارد (Sekiguchi, 2004). متقاضیان کار، سازمانی را ترجیح می‌دهند که در آن، ویژگی‌های شخصی‌شان با ویژگی‌های شغلی آن سازمان هم‌خوانی داشته باشد (Cable & Judge, 1996).

## جبران خدمات

مفهوم جبران خدمات که کم‌وبیش در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی نظیر مدیریت حقوق و دستمزد و سیستم پرداخت گردیده است، به همه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار اطلاق می‌شود که در مقابل خدمات کارکنان و مدیران به ایشان اعطا می‌شود (حسن‌پور و عباسی، ۱۳۸۸، ۱۵۴). چون منابع انسانی به منزله سرمایه ارزشمندی برای سازمان‌ها تلقی می‌شوند، سازمان‌ها به جبران خدمات برای ارتقای رضایت شغلی کارکنان توجه می‌کنند. بنابراین، جبران خدمات به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت راهبردی منابع انسانی در نظر گرفته شده است (آقابابایی دهقانی، معمارزاده طهران و احسان نیکجو، ۱۳۹۲).

## ارزیابی عملکرد

یکی دیگر از اقدامات منابع انسانی، ارزیابی عملکرد است که به‌عنوان یک حوزه از پژوهش‌های جنجال‌برانگیز در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است؛ همچنین به‌عنوان یکی از گسترده‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در تاریخ مدیریت، توصیف شده است. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که طی آن، شیوه انجام کار کارکنان و این‌که چگونه آن‌ها می‌توانند عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که سرانجام، به عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (Grubb, 2007). ویلسون<sup>۱</sup> به نقل از مون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، «ارزیابی» را به‌عنوان یک سیستم مستند رسمی برای بررسی دوره‌ای عملکرد یک فرد تعریف کرده است (Wilson & Western, 2000).

1. Wilson  
2. Moon

## کنترل شغلی

گانستر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، کنترل شغلی را به عنوان توانایی اعمال نفوذ در محیط کار تعریف کرده است؛ به گونه‌ای که پاداش‌ها را افزایش و تهدیدها را کاهش می‌دهد. کنترل روانی کار، درجه‌ای است که افراد درک می‌کنند آن‌ها می‌توانند مکان، زمان و چگونگی انجام کار را کنترل کنند (Bond & Bunce, 2003).

## درگیری شغلی

تا پیش از دهه ۱۹۸۰، کارفرمایان انتظار داشتند که کارکنان به سازمان وفادار باشند؛ پس از مدتی به سوی تعهد، سوق پیدا کردند و استخدام همیشگی را پیشنهاد دادند. پس از دهه ۱۹۸۰ سازمان‌ها تغییر یافتند؛ با افزایش رقابت جهانی، نیاز به تغییرپذیری و انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها نمایان شد. سازمان‌ها بیش‌تر به دنبال راه‌هایی بودند تا بیش‌تر کارکنان‌شان را در کار درگیر سازند. درگیر شدن در کار، برای نخستین بار توسط کاهن<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) به عنوان یک مفهوم مطرح شده است (Wellbourne, 2007). درگیری به عنوان سرمایه‌گذاری در تکامل فردی، خود در نقش کاری تصور شده است که یک توضیح جامع‌تری از برقراری ارتباط با عملکرد، نسبت به دیگر مفاهیم شناخته‌شده ارائه می‌دهد (Rich, Lepine & Crawford, 2010). درگیری شغلی یک مفهوم روانشناختی در حال رشد است که برای روانشناسی بهداشت حرفه‌ای و همچنین مدیریت منابع انسانی از اهمیتی بسزا برخوردار است (Salanova & Schaufeli, 2008).

با توجه به پژوهش‌های محدود درباره درگیری، مدل‌های کمی برای آن وجود دارد. کاهن نخستین فردی بود که این مفهوم را وارد محیط کار کرد. وی بر این باور است که در درگیری، افراد خودشان را از لحاظ فیزیکی، شناختی و عاطفی به استخدام نقش کاری‌شان درآورده و در طول ایفای نقش خود، ابراز وجود می‌کنند. در روابط مذاکره‌پذیر و پویا، فرد و نقش، هر دو موجود هستند؛ به گونه‌ای که فرد انرژی خود را صرف رفتارهای نقش کرده (استخدام شخصی) و همچنین خود را درون نقش بیان می‌کند (بیان شخصی) (Kahn, 1990).

1. Ganster

2. Kahn

## درگیری شغلی و تمایل به ترک خدمت

در سال‌های اخیر، ترک خدمت به‌عنوان یک مشکل جدی در سازمان‌ها مطرح بوده است. کارکنان درگیر، به احتمال زیاد در سازمان باقی می‌مانند؛ درحالی‌که کارکنانی که درگیر نیستند، تمایل به ترک خدمت دارند. اگر یک کارمند به‌طور شناختی، احساس عدم درگیری کند، احساس خواهد کرد که محل کار ناامن است و تمایل به ترک خدمت خواهد داشت (Shuck & Reio, 2014). به‌همین صورت، نبود درگیری عاطفی، تعلقات سازمانی کارمند را تضعیف می‌کند و تمایل به ماندن در سازمان را نیز کاهش می‌دهد و کارکنان به دنبال کار جایگزین در جای دیگر هستند. بُعد نهایی درگیری، درگیری رفتاری است که رابطه منفی با تمایل به ترک خدمت دارد؛ مانند درگیری شناختی و عاطفی. کارکنانی که از نظر رفتاری، درگیر کار نیستند، از لحاظ فیزیکی از صرف انرژی، سر باز می‌زنند و قصد ترک خدمت را دارند (Rothbard, 2001). با وجود ارتباط بالقوه و چشمگیر، هنوز هم رابطه تجربی میان درگیری مدل کاهن و تمایل به ترک خدمت نشان داده می‌شود (Erdil & Muceldili, 2014).

## پیشینه پژوهش

گل‌پرور و حسین‌زاده در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با نام «الگوی ارتباط نبود تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: استرس - نامتعادلی - جبران» بیان کردند که رابطه نبود تناسب فرد - شغل با تمایل به ترک خدمت، مثبت و معنادار است و لازم است برای پیشگیری از فرسودگی هیجانی و ترک خدمت، تناسب فرد - شغل محور برنامه‌ریزی‌ها قرار گیرد.

ماکوئی، قوسی و طلایی در سال ۱۳۹۰ در پژوهش خود با نام «بررسی عوامل و متغیرهای جمعیت‌شناختی مؤثر بر تمایل به ترک خدمت و عمل به ترک خدمت کارکنان تولید یک شرکت تولیدکننده قطعات خودرو» بیان می‌کنند که یافتن فرصت شغلی بهتر، برخورد و رفتار نامناسب سرپرستان، سختی کار، نبود درک مسئولان، کم بودن حقوق و مزایا، ارزش قائل نشدن برای کارکنان با سابقه بیشتر، ساعت کاری زیاد (اضافه‌کاری اجباری روزانه)، ادامه تحصیل، آلودگی ایستگاه کار و نبود تناسب فرد با شغل خود، عوامل اصلی ترک خدمت کارکنان تولید شرکت مورد پژوهش است.



لاک‌وود<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ در پژوهشی با نام «قدرت تأثیر تعهد کارکنان برای کسب مزیت رقابتی: نقش راهبردی منابع انسانی» اظهار می‌کند که گزارش میزگردهای تخصصی ویژه انجمن مدیریت منابع انسانی نشان داد که اقدامات منابع انسانی نقش محوری در درگیری کارکنان ایفا می‌کند.

همچنین، شافلی و بکر در سال ۲۰۰۴، در پژوهش خود با نام «نیازهای شغلی، منابع شغلی و ارتباط آن‌ها با فرسودگی و درگیری شغلی: چند نمونه پژوهش» بر اساس نظرسنجی در چهار سازمان گوناگون در هلند، دریافتند که درگیری کارکنان با تمایل به ترک خدمت، به طور منفی در ارتباط هستند. اقدامات منابع انسانی از طریق درگیری کارکنان، تمایل به ترک خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نولرس، دی‌وت و دی‌لن<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۸، در پژوهشی با نام «باید بمانم یا باید بروم؟ بررسی روابط طولی میان منابع شغلی و درگیری شغلی» بیان کردند که کارکنان با درگیری شغلی کم و استقلال شغلی پایین، انتقال آن‌ها به سایر شرکت‌ها قابل پیش‌بینی است. این بدان معنی است که کارکنان با تعلق بالا، بعید است که سازمان را ترک کنند.

پارکر<sup>۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی با نام «خود تعیین‌کنندگی به‌عنوان تعدیل‌کننده تقاضا و کنترل شغلی» اظهار داشتند که اگر افراد، خود سرنوشت خود را تعیین کنند، کنترل شغلی بالایی را ادراک کرده و درگیری شغلی بیش‌تری را تجربه می‌کند.

موچلدیلی و اردیل<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴ در پژوهش خود با نام «اثرات حسادت بر درگیری شغلی و تمایل به ترک خدمت» اظهار کردند که ابعاد درگیری فیزیکی و شناختی، به طور معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت ارتباط ندارند و درگیری عاطفی، به طور منفی با تمایل به ترک خدمت در ارتباط است.

کیم<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی با نام «تأثیر مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان IT دولت مرکزی» بیان می‌کند که فرصت ارتقاء و پیشرفت، آموزش و توسعه، رضایت از پرداخت، همگی متغیرهایی مهم هستند که بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند.

1. Lockwood
2. Notelaers, De Witte & De Lange
3. Parker
4. Muceldili & Erdil
5. Kim

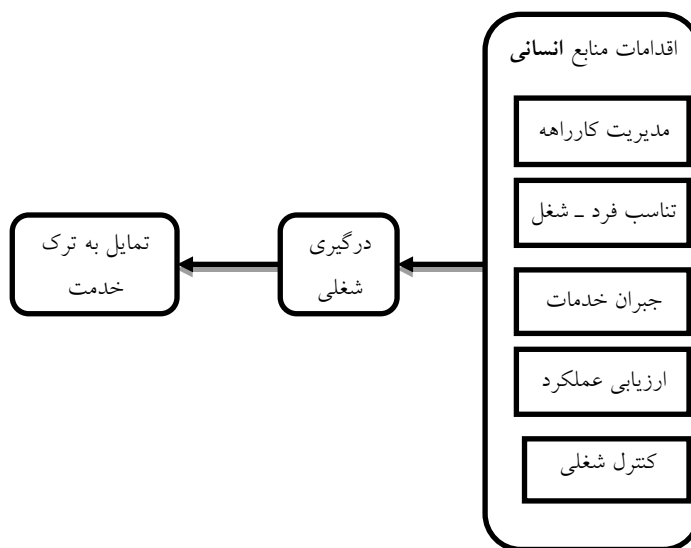
### چارچوب نظری و مدل مفهومی

مدل مفهومی پیش گفته، از سه مجموعه متغیر تشکیل شده است: ۱. اقدامات منابع انسانی (مدیریت کارراهه، تناسب فرد-شغل، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و کنترل شغلی) که متغیر/متغیرهای مستقل را تشکیل می‌دهد، ۲. تمایل به ترک خدمت، که متغیر وابسته است و ۳. درگیری شغلی، که به عنوان متغیر میانجی مدل پژوهش، نقش ایفا می‌کند. بنابراین، با ملاحظه مدل مفهومی پژوهش، می‌توان پرسش‌های پژوهش را به شرح زیر تدوین کرد:

پرسش (۱): آیا اقدامات منابع انسانی بر درگیری شغلی تأثیر دارد؟

پرسش (۲): آیا اقدامات منابع انسانی از طریق درگیری شغلی بر تمایل به ترک

خدمت تأثیر دارد؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش: تأثیر اقدامات منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت

### روش پژوهش

از نظر هدف شناختی، پژوهش پیش رو از نوع کاربردی و از لحاظ نوع مطالعات، توصیفی، میدانی و علی است. جامعه آماری این پژوهش، مشتمل بر

سازمان‌های دولتی شهر تهران است که کم و بیش ۱۳۴ سازمان دولتی برآورد شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. برای توزیع پرسش‌نامه، به ۱۲۲ سازمان دولتی در سطح شهر تهران مراجعه شد که فقط ۹۴ سازمان حاضر به همکاری با پژوهشگر شدند. در این پژوهش، در هر سازمانی ۵ تا ۷ پرسش‌نامه میان کارکنان هر سازمان به‌عنوان نماینده سازمان، توزیع گردید؛ پیرو آن، ۳۷۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. سرانجام ۳۳۳ پرسش‌نامه قابل استفاده به دست پژوهش‌گر رسید که مبنای تحلیل آماری قرار گرفت.

پرسش‌های پرسش‌نامه از نوع پرسش‌های بسته هستند و برای پاسخ به آن‌ها از طیف شش‌تایی لیکرت (خیلی زیاد = ۶، زیاد = ۵، نسبتاً زیاد = ۴، نسبتاً کم = ۳، کم = ۲، خیلی کم = ۱) استفاده شده است. پرسش‌های پرسش‌نامه، بر اساس نظریات این نظریه‌پردازان تنظیم شده است:

تعداد ۱۰ گویه به منظور سنجش مدیریت کارراهه (مدل Mac Davey, Guest & Sturges, 2000).

تعداد ۶ گویه به منظور سنجش ارزیابی عملکرد (مدل Ferris & Dulebohn, 1999).  
تعداد ۷ گویه به منظور سنجش تناسب فرد - شغل (مدل Abdel-Halim, 1981; Judge & Cable, 1996).

تعداد ۴ گویه به منظور سنجش جبران خدمات (مدل Egri & Yu, 2005).  
تعداد ۱۱ گویه به منظور سنجش کنترل شغلی (مدل Hulley, 2009).  
تعداد ۱۳ گویه به منظور سنجش درگیری شغلی (مدل Crawford, Lepine & Rich, 2010).

تعداد ۱۳ گویه به منظور سنجش تمایل به ترک خدمت (مدل Cole, 2014).  
برای کل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول (۱) ارائه شده است. چون مقدار آلفای بالاتر از ۰/۷، نشان‌دهنده دقت مناسب پاسخ‌ها است و با توجه به مقادیر اشاره‌شده در زیر، درمی‌یابیم که پرسش‌نامه مورد استفاده، از اعتباری بالا برخوردار است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌های پرسش‌نامه

نام متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
تمایل به ترک خدمت	۰/۸۵۲
درگیری شغلی	۰/۸۶۸
اقدامات منابع انسانی	
مدیریت کارراهه	۰/۸۹۱
ارزیابی عملکرد	۰/۹۲۸
تناسب فرد- شغل	۰/۸۷۸
جبران خدمات	۰/۹۴۱
کنترل شغلی	۰/۸۹۷

### یافته‌های پژوهش

در ادامه، ضمن تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، پاسخ پرسش‌های پژوهش بیان شده است. در توصیف داده‌ها در سطح سازمانی، میانگین متغیرهای پژوهش در جدول (۲) ملاحظه می‌شود.

جدول ۲: میانگین متغیرهای پژوهش در ۹۴ سازمان

اقدامات منابع انسانی						میانگین
کنترل شغلی	جبران خدمات	تناسب فرد- شغل	ارزیابی عملکرد	مدیریت کارراهه	درگیری شغلی	
۴/۰۰	۲/۶۳	۴/۰۲	۳/۴۰	۲/۸۷	۴/۶۳	۳/۵۵

همان‌گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است، میانگین متغیر تمایل به ترک خدمت، برابر با ۳/۵۵ است که این رقم از میانگین نظری (۳/۵) بیش‌تر است و بدان معنی است که در نمونه مورد پژوهش، تمایل به ترک خدمت در سازمان‌های مورد پژوهش، کمی بالاتر از میانگین نظری قرار دارد. میانگین متغیر درگیری شغلی، به ترتیب برابر با ۴/۶۳ است که بیش‌تر از میانگین نظری است؛ به بیان

دیگر، درگیری شغلی، بالاتر از میانگین نظری قرار دارد. به همین ترتیب، میانگین مدیریت کارراهه، برابر با ۲/۸۷ است که کم‌تر از میانگین نظری است و می‌توان گفت که مدیریت کارراهه در سازمان‌های دولتی تهران، پایین است. به گونه‌ای مشابه، میانگین کنترل شغلی، برابر با ۴ است که بیش‌تر از میانگین نظری است و می‌توان گفت که کنترل شغلی تا حدودی وجود دارد. همچنین، میانگین تناسب فرد - شغل، برابر با ۴/۰۲ است که بیش‌تر از میانگین نظری است و بدین معنی است که در نمونه مورد پژوهش، تناسب فرد - شغل، کم و بیش بالاتر از میانگین نظری است.

در پاسخ به پرسش یکم پژوهش، از روش رگرسیون و برای پاسخ پرسش دوم، از تکنیک آماری تحلیل مسیر استفاده شده است.

پرسش یکم: آیا اقدامات منابع انسانی بر درگیری شغلی تأثیر دارد؟

جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیونی

مدل	ضریب همبستگی R	ضریب تعیین R Square	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین واتسون
۱	۰/۷۱۷a	۰/۵۱۳	۰/۴۸۶	۰/۳۵۷۱۴	۱/۶۲۸

a متغیر مستقل: اقدامات منابع انسانی (کنترل شغلی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، مدیریت کارراهه، تناسب فرد - شغل)

b متغیر وابسته: درگیری شغلی

جدول ۴: تحلیل واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig
رگرسیون	۱۱/۸۴۴	۵	۲/۳۶۹	۱۸/۵۷۳	۰/۰۰۰a
باقیمانده	۱۱/۲۲۴	۸۸	۰/۱۲۸		
کل	۲۳/۰۶۹	۹۳			

با توجه به اطلاعات جداول ۳ و ۴، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با توجه به این‌که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۶۲۸) در فاصله استاندارد ۱/۵ تا ۲/۵ قرار

بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی.../الهام گویلی کیلانه و سیدفرخ مصطفوی

دارد، استقلال خطاها را نتیجه می‌گیریم. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، برابر با ۰/۴۸۶ است که نشان می‌دهد ۴۸/۶ درصد از کل تغییرات درگیری شغلی، وابسته به پنج متغیر مستقل موردنظر در این معادله است. همچنین، سطح معنی‌داری ( $0/000$ ) کم‌تر از  $0/05$  و مقدار F برابر  $18/573$  است؛ بنابراین، فرضیه آماری  $H_0$  مردود می‌شود. به بیان دیگر، میان اقدامات منابع انسانی و درگیری شغلی، رابطه خطی وجود دارد.

جدول ۵: ضرایب تأثیر عوامل

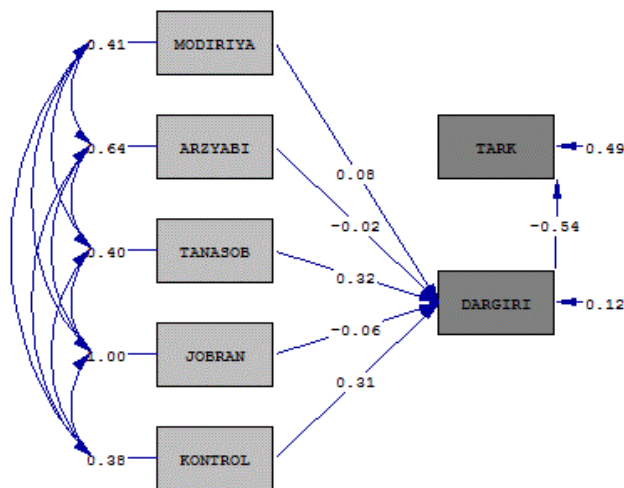
مدل	ضریب		t	Sig	آمار خطی		
	غیراستاندارد	استاندارد شده			Tolerance	VIF	
	B	Std. Error					
۱ (مقدار ثابت)	۲/۰۹۱	۰/۲۷۰	۷/۷۵۱	۰/۰۰۰			
مدیریت کارراهه	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۹۹	۰/۹۸۳	۰/۳۲۸	۰/۵۴۳	۱/۸۴۱
ارزیابی عملکرد	-۰/۰۱۸	۰/۰۵۹	-۰/۰۲۹	-۰/۳۱۲	۰/۷۵۶	۰/۶۱۹	۱/۶۱۶
تناسب فرد - شغل	۰/۳۲۱	۰/۰۸۱	۰/۴۱۰	۳/۹۷۶	۰/۰۰۰	۰/۵۲۱	۱/۹۲۱
جبران خدمات	۰/۰۵۷	۰/۰۴۶	-۰/۱۱۴	-۱/۲۲۳	۰/۲۲۵	۰/۶۳۵	۱/۵۷۴
کنترل شغلی	۰/۳۱۱	۰/۰۷۹	۰/۳۸۷	۳/۹۲۵	۰/۰۰۰	۰/۵۶۹	۱/۷۵۷

a متغیر وابسته: درگیری شغلی

با توجه به اطلاعات جدول (۵)، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، فقط سطح معنی‌داری عناصر تناسب فرد - شغل ( $0/000$ ) و کنترل شغلی ( $0/000$ )، کوچک‌تر از  $0/05$  است؛ بنابراین، از اقدامات منابع انسانی، فقط این دو عنصر بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر دارند.

پرسش دوم: آیا اقدامات منابع انسانی از طریق درگیری شغلی بر تمایل به ترک خدمت تأثیر دارد؟

در نمودار (۱)، مدل تحلیل مسیر حاصل از متغیرهای پژوهش، روابط میان متغیرها، مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب مسیر مشخص هستند.



Chi-Square=25.28, df=5, P-value=0.00012, RMSEA=0.215

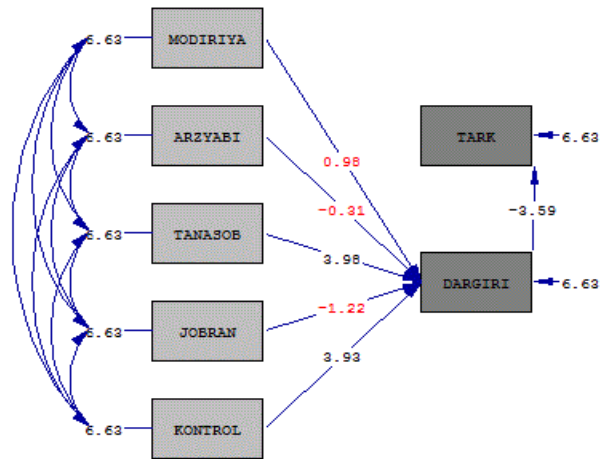
نمودار ۱: مدل تحلیل مسیر با توجه به ضرایب مسیره‌ها

با توجه به اطلاعات نمودار (۱)، آماره‌های ارائه شده برای برازش مدل کلی پژوهش، خارج از دامنه مطلوبیت و پذیرش است؛ زیرا خطای برآورد (RMSEA) باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد که در این مدل، خطای برآورد، برابر با ۰/۲۱۵ است. همچنین، p-value نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، که در این‌جا نزدیک به صفر و برابر با ۰/۰۰۰۱۲ است؛ پس مدل از برازشی مناسب برخوردار نیست.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل

شاخص	میزان استاندارد	نتیجه
RMSEA	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۲۱۵
X2/df	کوچک‌تر از ۳	۵/۰۶
CFI	حداقل ۰/۹	۰/۰۰
IFI	حداقل ۰/۹	۰/۰۰
NFI	حداقل ۰/۹	۰/۰۰
NNFI	حداقل ۰/۹	۰/۰۰

اما با توجه به  $t$  های به دست آمده در مدل اجرا شده می توان به پرسش های پژوهش پاسخ داد:



Chi-Square=25.28, df=5, P-value=0.00012, RMSEA=0.215

#### نمودار ۲: مدل تحلیل مسیر با توجه به T-Values

با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر برای حوزه مدیریت کارراه از اقدامات منابع انسانی که برابر با  $0/98$  است، چون  $t$  کوچکتر از  $1/96$  است، مدیریت کارراه بر درگیری شغلی تأثیر ندارد.

با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر برای حوزه ارزیابی عملکرد از اقدامات منابع انسانی که برابر با  $-0/31$  است، چون قدر مطلق  $t$  کوچکتر از  $1/96$  است، ارزیابی عملکرد بر درگیری شغلی تأثیر ندارد.

با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر برای حوزه تناسب فرد - شغل از اقدامات منابع انسانی که برابر با  $3/98$  است، چون  $t$  بزرگتر از  $1/96$  است، تناسب فرد - شغل بر درگیری شغلی تأثیر دارد.

با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر برای حوزه جبران خدمات از اقدامات منابع انسانی که برابر با  $-1/22$  است، چون قدر مطلق  $t$  کوچکتر از  $1/96$  است، جبران خدمات بر درگیری شغلی تأثیر ندارد.



با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر انجام شده برای حوزه کنترل شغلی از اقدامات منابع انسانی که برابر با  $3/93$  است، چون  $t$  بزرگتر از  $1/96$  است، کنترل شغلی بر درگیری شغلی تأثیر دارد.

با توجه به  $t$  به دست آمده از تحلیل مسیر انجام شده برای درگیری شغلی که برابر با  $3/59$  است، چون قدر مطلق  $t$  بزرگتر از  $1/96$  است، درگیری شغلی بر تمایل به ترک خدمت تأثیر دارد.

### اثر غیرمستقیم و مجموع اثرات کل استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیر میانجی رابطه میان دو متغیر را توضیح می‌دهد. بنابراین، ابتدا باید رابطه معنی‌داری میان دو متغیر مستقل و وابسته وجود داشته باشد تا در مرحله بعد، درصد توضیح آن توسط متغیر میانجی باشیم؛ از این رو، نخستین گام در آزمون میانجی‌گری، اطمینان از معنی‌دار بودن رابطه مستقیم میان دو متغیر مستقل و وابسته است که این مرحله در پاسخ به پرسش‌های بالا سنجیده شده است. سرانجام، رابطه مستقیم میان متغیرهای مستقل و وابسته حذف شده و رابطه غیرمستقیم از طریق میانجی سنجیده شده است.

جدول ۷: مجموع اثرات کل متغیرها

درگیری شغلی	ارزیابی عملکرد	تناسب فرد-شغل	جهت‌زدایی خدمات	کنترل شغلی	مدیریت کارراه	مجموع اثرات کل متغیرها
۰/۰۰۰	-۰/۰۳۲	۰/۴۵۰	-۰/۱۲۵	۰/۴۲۵	۰/۱۰۹	درگیری شغلی
-۰/۲۲۲	۰/۴۰	-۰/۱۴۲	-۰/۰۰۸	-۰/۱۷۳	-۰/۰۹۰	تمایل به ترک خدمت

جدول ۸: اثرات غیرمستقیم متغیرها

درگیری شغلی	ارزیابی عملکرد	تناسب فرد-شغل	جهت‌زدایی خدمات	کنترل شغلی	مدیریت کارراه	اثر غیرمستقیم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	درگیری شغلی
۰/۰۰۰	۰/۴۰	-۰/۱۴۲	-۰/۰۰۸	-۰/۱۷۳	-۰/۰۹۰	تمایل به ترک خدمت

جدول ۹: P-Value مسیرهای غیرمستقیم

درگیری شغلی	ارزیابی عملکرد	تناسب فرد - شغل	جبران خدمات	کنترل شغلی	مدیریت کارراهه	اثر غیر مستقیم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	درگیری شغلی
۰/۰۰۰	۰/۱۲۷	۰/۰۱۸	۰/۸۱۲	۰/۰۰۴	۰/۲۵	تمایل به ترک خدمت

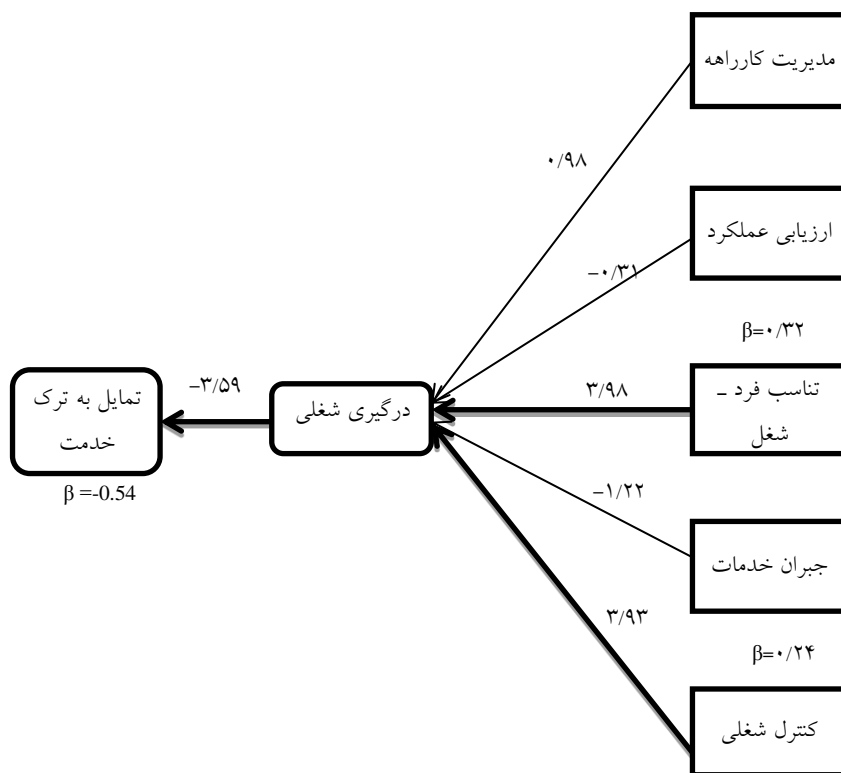
با توجه به نتایج گزارش شده در جداول (۷) تا (۹)، فقط دو مسیر کنترل شغلی با  $P\text{-Value} = ۰/۰۰۴$  و تناسب فرد - شغل با  $P\text{-Value} = ۰/۰۱۸$  از طریق درگیری شغلی بر تمایل به ترک خدمت، معنی دار هستند؛ رابطه غیرمستقیم مدیریت کارراهه، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد از طریق درگیری شغلی بر تمایل به ترک خدمت، معنی دار نیست.

جدول ۱۰: P-Value مسیرهای غیرمستقیم

ضریب مسیر	p-value	مسیر
-۰/۰۹	۰/۲۵	مدیریت کارراهه ← درگیری شغلی ← تمایل به ترک خدمت
-۰/۱۷۳	۰/۰۰۴	کنترل شغلی ← درگیری شغلی ← تمایل به ترک خدمت
-۰/۰۰۸	۰/۸۱۲	جبران خدمات ← درگیری شغلی ← تمایل به ترک خدمت
-۰/۱۴۲	۰/۰۱۸	تناسب فرد - شغل ← درگیری شغلی ← تمایل به ترک خدمت
۰/۴۰	۰/۱۲۷	ارزیابی عملکرد ← درگیری شغلی ← تمایل به ترک خدمت

## نتیجه گیری

بنابر نتایج به دست آمده در این پژوهش، میان اقدامات منابع انسانی و درگیری شغلی، رابطه خطی وجود دارد و از اقدامات منابع انسانی فقط دو عنصر تناسب فرد - شغل و کنترل شغلی بر درگیری شغلی کارکنان تأثیر دارند که با توجه به مقدار سطح معنی داری (sig) در شکل ۳، معنادار بودن و میزان تأثیر آنها مشخص گردیده است.



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش بر مبنای T

لاک‌وود در سال ۲۰۰۷ در پژوهشی با نام «قدرت تأثیر تعهد کارکنان برای کسب مزیت رقابتی: نقش راهبردی منابع انسانی» بیان می‌کند که گزارش میزگردهای تخصصی ویژه انجمن مدیریت منابع انسانی نشان داد که اقدامات منابع انسانی نقش محوری در درگیری کارکنان ایفا می‌کند که هم‌راستا با نتیجه پژوهش بالا است. همچنین، اقدامات منابع انسانی، درگیری شغلی را که به‌نوبه خود منجر به تمایل به ترک خدمت می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد که این نتیجه در راستای پژوهش بکر و شافلی در سال ۲۰۰۴ است که در پژوهش خود با نام «نیازهای شغلی، منابع شغلی و ارتباط آن‌ها با فرسودگی و درگیری شغلی: چند نمونه پژوهش» بر اساس نظرسنجی در چهار سازمان گوناگون در هلند دریافتند که درگیری کارکنان با تمایل به ترک خدمت، به‌طور منفی در ارتباط هستند. اقدامات منابع انسانی از طریق درگیری کارکنان تمایل به ترک خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نولرس، دیوت و دی‌لن، در سال ۲۰۰۸، در پژوهشی با نام «باید بمانم یا باید بروم؟ بررسی روابط طولی میان منابع شغلی و درگیری شغلی» بیان کردند که انتقال کارکنانی با درگیری شغلی کم و استقلال شغلی پایین، به سایر شرکت‌ها قابل پیش‌بینی است. بدان معنی که کارکنان با تعلق بالا، به نظر نمی‌رسد که سازمان را ترک کنند؛ این نتیجه، همسو با نتیجه پژوهش بالا است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران منابع انسانی سازمان‌ها جالب و راه‌گشا باشد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها باید از مطالعه مدت‌دار استفاده کنند و بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی و تأثیرشان بر تمایل به ترک خدمت و ترک خدمت واقعی متمرکز شوند تا بتوانند از طریق افزایش درگیری شغلی، تمایل به ترک خدمت را کاهش دهند؛ زیرا تحلیل‌ها نشان داده که تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی، در سطحی بالا قرار دارد.

چون پایین‌ترین میانگین نظرات کارکنان در مورد اقدامات منابع انسانی، مربوط به مدیریت کارراهه است، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای کمک به ارتقای توانایی‌های کارکنان، برنامه‌های آموزشی لازم را فراهم کنند. علاوه بر این، مسؤولان خود را ملزم به تدوین و ارائه یک برنامه توسعه مسیر شغلی برای کارکنان بدانند.

با توجه به این‌که تناسب فرد - شغل، بر درگیری شغلی و به نوبه خود، بر تمایل به ترک خدمت تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود فرآیند استخدام و انتخاب باید به گونه‌ای باشد که قادر به ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های بالقوه فرد بوده و تناسب درست فرد با شغل موردنظر را شناسایی کند. علاوه بر مهارت‌ها و توانایی‌ها، ارزش‌های فرد نیز باید مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

از طرفی، کنترل شغلی نیز از عناصر تأثیرگذار بر درگیری شغلی و تمایل به ترک خدمت است؛ به همین دلیل، پیشنهاد می‌شود مدیران با دادن استقلال شغلی به کارکنان و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری، فشار شغلی را کاهش دهند؛ چرا که فشار شغلی اجتناب‌ناپذیر، کم‌وبیش ناشی از نارضایتی از کنترل شغلی است. محدودیت مدل، جامعه مورد مطالعه و ابزار پژوهش، از جمله محدودیت‌های

این پژوهش است. به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود تمایل به ترک خدمت را هم در سطح سازمان‌های خصوصی و هم سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار داده و با مقایسه نتایج، تفاوت‌های موجود در تمایل به ترک خدمت در دو بخش دولتی و خصوصی را نمایان سازند.

## منابع

### الف) فارسی

آقابابایی دهاقانی، زهره؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و احسان نیکجو، علی (۱۳۹۲). عوامل سازمانی مؤثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران، مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۱، صص ۱۵۷-۱۳۳.

تاجیک، میترا (۲۰۱۲). رضایت شغلی و ترک خدمت در بین کارکنان. پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.system.parsiblog.com](http://www.system.parsiblog.com)

حسن‌پور، اکبر و عباسی، طیبه (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، یکان. رسولی، رضا؛ شهائی، بهنام و صفائی، مهناز (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۹، صص ۴۲-۲۷.

کرم‌پور، عبدالحسین؛ احمدی، حیدر؛ صفری‌کهره، محمد و اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۲). بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان پتروشیمی مبین پارس جنوبی، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۱۴۲-۱۲۳.

گل‌پرور، محسن و حسین‌زاده، خیراله (۱۳۹۰). الگوی ارتباط عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: استرس - نامتعادلی - جبران. فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، سال ۵، شماره ۱ (۱۷)، صص ۵۶-۴۱.

ماکوئی، احمد؛ قوسی، روزبه و طلائی، شقایق (۱۳۹۰). بررسی عوامل و متغیرهای جمعیت‌شناختی مؤثر بر تمایل به ترک خدمت و عمل به ترک خدمت کارکنان تولید یک شرکت تولیدکننده قطعات خودرو.

### ب) انگلیسی

Abdel Halim, A. (1981). A Re-examination of Ability as a Moderator of Role Perceptions-satisfaction Relationship. *Personnel Psychology*, 34(3), pp. 549-561.

- April Chang, W. J. & Chun Huang, T. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), pp. 434-449.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp. 147-154.
- Bond, Frank W. & Bunce, David (2003). The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), pp. 1057-1067.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), pp. 294-311.
- Cole, B. (2014). The Relationship between Job Demands, Job Resources, Engagement, Burnout and Intention to Quit (Doctoral Dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- De Lange, A.; De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations Among Job Resources and Work Engagement for Stayers Versus Movers, *Work & Stress*, 22(3), pp. 201-223.
- Dulebohn, J. H. & Ferris, G. R. (1999). The Role of Influence Tactics in Perceptions of Performance Evaluations' Fairness. *Academy of Management journal*, 42(3), pp. 288-303.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-different Results. *Personnel review*, 34(5), pp. 534-549.
- Erdil, O. & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 447-454.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of management*, 26(3), pp. 463-488.
- Grubb, T. (2007). Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive. *Journal of Human Resources Education*, 1(1), pp. 1-22.
- Hulley, G. (2009). Workaholism Among South African Professionals: Family Competence and Wellbeing (Doctoral Dissertation).
- Juhdia, Nurita.; Pa'wanb, Fatimah. & Kaur Hansaram, Ram Milah (2013). HR Practices and Turnover Intention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), pp. 3002-3019.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), pp. 257-279.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, pp. 1-12.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absentees, and Turnover, San Diego, CA: Academic Press.
- Mustafa Kazi, Ghulam & Zadeh, Zainab F. (2011). The Contribution of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), pp. 984-991.

- Noe, R. A. (1996). Is Career Management Related to Employee Development and Performance?. *Journal of organizational behavior*, 17(2), pp. 119-133.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B. A. & Wright, P. M. (2009). *Human Resource Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ongori, Henry (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover, *African Journal of Business Management*, 1(2).
- Parker, S. L.; Jimmieson, N. L. & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a Moderator of Demands and Control: Implications for Employee Strain and Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), pp. 52-67.
- Ileana Petrescu, A. & Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), pp. 651-667.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp. 655-684.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), pp. 116-131.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidi Ronshu*, 54(6), pp. 179-196.
- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.
- Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-being a Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), pp. 43-58.
- Sturges, J.; Guest, D. & Mac Davey, K. (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and their Relationship with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), pp. 351-370.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel psychology*, 46(2), pp. 259-293.
- Welbourne, T. M. (2007). Employee Engagement. Beyond the Fad and Into the Executive Suite, 45.
- Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), pp. 384-391.
- Wright, P. M.; McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.
- Yu, B. B. & Egri, C. P. (2005). Human Resource Management Practices and Affective Organizational Commitment: A Comparison of Chinese Employees in a State-owned Enterprise and a Joint Venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), pp. 332-360.