

تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت*

نوشته احمد ساروتی

چکیده

در این تحقیق، با توجه به مدل سه بخشی تعهد سازمانی به‌یر و آلن (۱۹۸۷) فرض شد که بین هر یک از اجزای سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی) و تمایل به ترک خدمت اعضای جامعه آماری، ارتباط معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر این، فرض شد که تعهد سازمانی مدیران از تعهد سازمانی کارشناسان بیشتر است، ولی تمایل به ترک خدمت آنها از تمایل به ترک خدمت کارشناسان کمتر است. داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه از طریق پرسشنامه از یک نمونه ۱۰۸ نفری (۴۸ نفر مدیر، ۶۰ نفر کارشناس) در شرکتی دولتی جمع‌آوری شد و مورد تحلیل قرار گرفت. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، بین هر یک از اجزای سه گانه تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت اعضای جامعه آماری ارتباط معنی‌دار یافت شد. همچنین مشخص شد که تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی) مدیران از تعهد سازمانی کارشناسان بیشتر است، ولی تمایل به ترک خدمت آنها از تمایل به ترک خدمت کارشناسان کمتر است.

مقدمه

در علوم رفتاری درباره تعهد سازمانی به منزله یکی از انواع تعهد^۱ (تعهد به حرفه، تعهد به اتحادیه، تعهد به کارراهه و...) پژوهشهای فراوان صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. اگرچه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود، ولی در بررسی که دو صاحب‌نظر به نامهای می‌یر (Meyer) و آلن (Allen) در سال ۱۹۸۷ درباره تعاریف تعهد سازمانی انجام داده‌اند.^۲ مشخص شد که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی به یکی از سه موضوع کلی «وابستگی عاطفی» (Affective

Attachment)، «درک هزینه‌ها» (Perceived Costs) و «احساس تکلیف» (Obligation) بر می‌گردد.

معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرد. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. تعاریف مطرح شده در زیر به این جنبه از تعهد اشاره می‌کنند:

شلدن (Scheldon) تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهتگیری که هویت فرد را به سازمان

مربط یا وابسته می‌کند.

اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت از بین می‌روند. اصطلاح «سرمایه‌گذارها» برای نشان دادن ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده و اگر فرد سازمان را ترک کند ممکن است سوخت یا بی‌ارزش شود. چنین سرمایه‌گذاریهایی ممکن است شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، کسب مهارت‌های مخصوص مورد نیاز سازمان که قابل استفاده در سازمانی دیگر نیست، استفاده از مزایای سازمانی مثل وام‌های با نرخ بهره کم و... باشد. هزینه‌های تصور شده به علت ترک سازمان از طریق درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان و سرمایه‌گذاریهای فوق افزایش می‌یابد.^۴

در شیوه‌ای دیگر که کمتر مورد توجه صاحب‌نظران واقع شده، تعهد به مثابه اعتقادی در رابطه با مسئولیت فرد در برابر سازمان تعریف می‌شود. واینر (Wiener) تعهد را «مجموع فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیتها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود» تعریف کرده است. در مدلی که می‌یر و آلن مطرح کردند^۵ هر یک از شیوه‌های مطرح شده در بالا به ترتیب «تعهد عاطفی» (Affective Commitment)، «تعهد مستمر» (Continuance Commitment) و «تعهد تکلیفی» (Normative Commitment) نامیده شدند، (نمودار شماره ۱). وجه اشتراک سه شیوه مذکور، این است که تعهد حالتی روانی است که (۱) رابطه فرد با سازمان را مشخص کند، (۲) تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزای سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند، چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند باید بمانند.

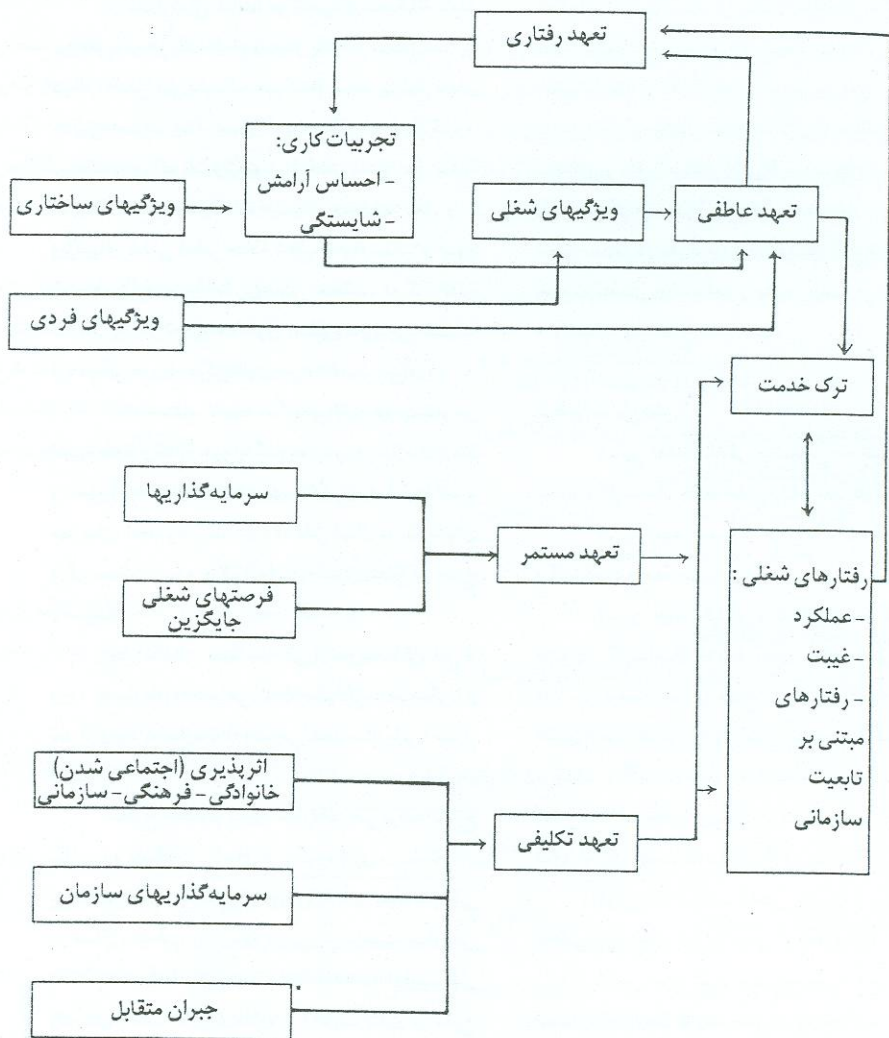
کانتز (Kanter) تعهد را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک (Salancik) تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیتها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. بوکانان (Buchanan) تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش‌آزایی آن.

شیوه وابستگی عاطفی را شاید پُرتر و همکارانش (۱۹۷۴) بهتر ارائه کرده باشند؛ آنها تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی ۳ عامل زیر را شامل می‌شود:

- (۱) اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان؛
 - (۲) تمایل به تلاش شدید در راه سازمان؛
 - (۳) خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان.
- پُرتر و همکارانش برای سنجش تعهد سازمانی، پرسشنامه تعهد سازمانی (Organizational Commitment Questionnaire/OCQ) را تدوین کرده‌اند.^۳

از نظر صاحب‌نظران دیگر، وابستگی عاطفی و روانی در تعهد نقش چندانی ندارد. و تعهد به مثابه تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود.

یکی از نظریه‌های مربوط به تعهد، که در مطالعات متعدد بر آن تأکید شده است، ثوری، سرمایه‌گذارها یا اندوخته‌هاست که بِکِر (Becker) در سال ۱۹۶۰ مطرح کرده است. بِکِر تعهد را تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند. این تمایل به علت ذخیره شدن



نمودار شماره ۱. مدل سه بخشی تعهد سازمانی به یرو آلن

منبع:

معکوس (منفی) است. در بیشتر تحقیقاتی که در زمینه تعهد سازمانی صورت گرفته، تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده، عوامل مؤثر در آن مورد بررسی قرار گرفته‌اند. تعداد دیگری از مطالعات، تعهد سازمانی را متغیر مستقل فرض کرده، نتایج و پیامدهای آن را بررسی کرده‌اند. در این تحقیق، تعهد سازمانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده، ارتباط آن با تمایل به ترک خدمت اعضای جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است و فرضیات زیر مطرح شده است.

فرضیات پژوهش:

- ۱- بین تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان جامعه آماری ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ۲- بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان جامعه آماری ارتباط معنی دار وجود دارد.
- ۳- بین تعهد تکلیفی و تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان جامعه آماری ارتباط معنی دار وجود دارد. این فرضیات در دو سطح مدیران و کارشناسان جامعه آماری آزمون شدند. در این تحقیق، علاوه بر فرضیات فوق، فرضیات دیگری به منظور مقایسه میزان تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت مدیران با میزان تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارشناسان به صورت زیر بیان شدند:
- ۴- بین میزان تعهد عاطفی مدیران و میزان تعهد عاطفی کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۵- بین میزان تعهد مستمر مدیران و میزان تعهد مستمر کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۶- بین میزان تعهد تکلیفی مدیران و میزان تعهد تکلیفی کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۷- بین میزان تمایل به ترک خدمت مدیران و میزان تمایل به ترک خدمت کارشناسان تفاوت معنی دار وجود دارد.

از تفاوت‌های مفهومی اجزای سه گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل‌اند، این نتیجه حاصل می‌شود که هر کدام پیامد پیشفرضهای خاصی هستند. پیشفرضهای تعهد عاطفی به چهار گروه، دسته‌بندی می‌شوند: ویژگیهای شخص (مثل سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، جنسیت، وضعیت تأهل و...) و ویژگیهای شغلی (نظیر حیطة شغل، تضاد نقش و ابهام نقش)، و ویژگیهای ساختاری (مثل رسمیت، تمرکز، اندازه سازمان و...) و تجربیات کاری (منظور تجربیاتی است که فرد در طی دوران زندگی کاری خود به دست می‌آورد).

جزء مستمر تعهد سازمانی دارای دو پیشفرض است: حجم و اندازه سرمایه‌گذارهای فرد در سازمان (زمان و نیروی صرف شده برای یادگیری راه کارها کسب مهارت‌های مخصوص سازمان، که قابل انتقال به سازمانهای دیگر نیست، و...) و درک فقدان فرصتهای شغلی در خارج از سازمان.

جزء تکلیفی تعهد سازمانی از تجربیات فرد قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و بعد از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) متأثر است.

سطوح مختلف تعهد سازمانی می‌تواند نتایج مطلوب و نامطلوبی را برای فرد، گروه کاری و سازمان در پی داشته باشد. تحقیقات زیادی درباره تأثیر تعهد سازمانی در عملکرد شغلی، رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی (Organizational Citizenship Behaviors/OCB) [منظور رفتارهایی است که افراد علاوه بر وظایف منقّر در شرح شغل برای سازمان انجام می‌دهند.] ترک خدمت کارکنان، غیبت و تأخیر کارکنان انجام شده است. این پژوهشها نشان داده‌اند که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم (مثبت) است، ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان

جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق از دو گروه مدیران و کارشناسان تشکیل می‌شود که از ۳۲ اداره کل و دفتر و شرکت مورد مطالعه انتخاب شده‌اند و شامل ۲۲۲ نفر مدیر (مدیرکل، معاون مدیرکل، مدیر گروه، معاون مدیر گروه، رئیس قسمت، معاون رئیس قسمت) و ۳۳۷ نفر کارشناس (کسانی که پست کارشناسی دارند) است.

تعیین حجم نمونه، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول

$$n = \frac{N(Z\alpha/2)^2 P(1-P)}{(N-1)(\Sigma)^2 + (Z\alpha/2)^2 P(1-P)}$$

استفاده شده است. حجم نمونه برای گروه مدیران ۴۸ نفر و برای گروه کارشناسان ۶۰ نفر تعیین شد.

شیوه نمونه‌گیری: شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده است.

فرضیات از پرسشنامه استفاده شده است:

شاخص سنجش تعهد سازمانی، به منظور سنجش اجزای سه گانه تعهد سازمانی از شاخص آلن و میهیر (۱۹۹۰) استفاده شده است.^۶ آنها برای سنجش هر یک از اجزای تعهد سازمانی، ۸ سؤال طرح کرده‌اند. از این شاخص در تحقیقات متعددی استفاده شده و اعتبار قابل قبول آن به اثبات رسیده است.

شاخص سنجش تمایل به ترک خدمت، برای سنجش تمایل به ترک خدمت از ۲ سؤالی که جنکینز و ملیسن (۱۹۹۲) برای سنجش تمایل به ترک خدمت طرح کرده‌اند استفاده شده^۷ به علاوه ۲ سؤال نیز به آن اضافه شده است. پرسشنامه پس از تهیه، به طور آزمایشی آزمون شد و سپس در میان نمونه‌های آماری توزیع گردید.

تکنیکهای آماری

به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده برای اثبات فرضیات، از تکنیکهای آماری به شرح جدول شماره یک استفاده شده است.

روش جمع‌آوری اطلاعات

به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون

جدول ۱. تکنیکهای آماری مورد استفاده

فرمول	نوع آزمون	هدف
$X^2 = \sum \frac{(Foi - Fei)^2}{Fei}$	۱- آزمون کای دو	تعیین ارتباط بین متغیرها
$t = R \sqrt{\frac{n-2}{1-R^2}}$	۲- آزمون ضریب همبستگی	تعیین همبستگی بین متغیرها
$C = \sqrt{\frac{X^2}{X + X^2}}$	۳- ضریب توافق پیرسون	تعیین میزان ارتباط
$R = \frac{Cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$	۴- ضریب همبستگی	تعیین نوع ارتباط و همبستگی
$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{1/x_1 + 1/x_2}}$	۵- آزمون تفاوت میانگینها	تعیین تفاوت معنادار متغیرهای بین دو گروه مدیران و کارشناسان

تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها، از نرم افزار کامپیوتری SPSS استفاده شده که نتایج حاصله از آن به طور خلاصه به شرح زیر است:

۱. فرضیه اول

(الف) سطح مدیران

۱- آزمون کای دو، X^2 از جدول با سطح معناداری ۹۵ درصد و با درجه آزادی برابر با ۲۶/۳ است در حالی که X^2 محاسبه شده ۴۸/۹ است. با توجه به اینکه X^2 محاسبه شده از X^2 جدول بزرگتر است، در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد، یعنی بین تعهد عاطفی با تمایل به ترک خدمت مدیران در جامعه آماری ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، t از جدول با سطح معناداری ۹۵ درصد و با درجه آزادی برابر با ۲/۰۱۳ است در حالی که t محاسبه شده برابر ۶/۲۸- است و خارج از ناحیه H_0 قرار دارد، یعنی بین تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت مدیران در جامعه آماری همبستگی معناداری وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون این دو متغیر که مشخص کننده میزان ارتباط بین آنهاست برابر با ۳۴ درصد است.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۶۸- است. از اینرو، ارتباط بین آنها از نوع معکوس (منفی) است.

(ب) سطح کارشناسان

۱- آزمون کای دو، با مقایسه X^2 از جدول (۲۶/۳) با X^2 محاسبه شده (۴۶/۸) مشخص می‌شود که X^2 محاسبه شده از X^2 جدول بزرگتر است و در ناحیه H_1 قرار دارد، یعنی بین تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، با مقایسه t از جدول (۲/۰۱۳) با t محاسبه شده (۲/۴-)، مشخص می‌شود که t محاسبه شده در ناحیه H_0 قرار ندارد، از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری همبستگی معناداری وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون این دو متغیر، که نشان دهنده میزان ارتباط آنهاست، برابر با ۳۰ درصد است.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۰- است، پس ارتباط بین این دو متغیر از نوع معکوس (منفی) است.

با توجه به اینکه بین تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت در دو سطح مدیران و کارشناسان ارتباط و همبستگی معناداری یافت شد، فرضیه اول پژوهش رد نمی‌شود.

۲. فرضیه دوم

(الف) سطح مدیران

۱- آزمون کای دو، با مقایسه X^2 از جدول (۲۶/۳) با X^2 محاسبه شده (۲۷/۰۴) مشخص می‌شود که X^2 محاسبه شده از X^2 جدول بزرگتر است و در ناحیه H_1 قرار دارد، یعنی بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت مدیران در جامعه آماری ارتباط معنادار وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، با مقایسه t از جدول (۲/۰۱۳) با t محاسبه شده (۲/۲۹-) مشخص می‌شود که t محاسبه شده در ناحیه H_0 قرار ندارد، پس می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری همبستگی معنادار وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون

محاسبه شده بزرگتر از X^2 جدول است و در ناحیه H_1 قرار دارد، یعنی بین تعهد تکلیفی و تمایل به ترک خدمت در جامعه آماری ارتباط معنادار وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، با مقایسه ۱ از جدول (۲۲/۰۱۳) با ۱ محاسبه شده (۲/۸-) مشخص می شود که ۱ محاسبه شده در ناحیه H_0 قرار ندارد، یعنی بین تعهد تکلیفی و تمایل به ترک خدمت مدیران در جامعه آماری همبستگی معنادار وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون این دو متغیر که نشان دهنده میزان ارتباط بین آنهاست برابر با ۳۱ درصدست.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۸- است، پس ارتباط این دو متغیر از نوع معکوس (منفی) است.

(ب) سطح کارشناسان

۱- آزمون کای دو، X^2 محاسبه شده (۲۸/۲۵) بزرگتر از X^2 جدول (۲۶/۳) است، و در ناحیه H_1 قرار دارد. پس می توان نتیجه گرفت که بین تعهد تکلیفی و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری ارتباط معنادار وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، چون ۱ محاسبه شده (۳/۰۴-) در ناحیه H_0 (۲) واقع نشده، پس می توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر تعهد تکلیفی و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری همبستگی معنادار وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، میزان ارتباط بین این دو متغیر برابر با ۲۴ درصدست.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۷- است، پس ارتباط آنها معکوس است.

با توجه به اینکه بین تعهد تکلیفی و تمایل به

این دو متغیر، که نشان دهنده میزان ارتباط بین آنهاست، برابر با ۲۶ درصدست.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۲- است، پس ارتباط بین این دو متغیر از نوع معکوس (منفی) است.

(ب) سطح کارشناسان

۱- آزمون کای دو، با مقایسه X^2 از جدول (۲۶/۳) با X^2 محاسبه شده (۳۱/۵) مشخص می شود که X^2 محاسبه شده بزرگتر از X^2 جدول است و در ناحیه H_1 قرار دارد، یعنی بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری ارتباط معنادار وجود دارد.

۲- آزمون ضریب همبستگی، با مقایسه ۱ از جدول (۲) با ۱ محاسبه شده (۴/۰۵-) مشخص می شود که ۱ محاسبه شده در ناحیه H_0 قرار ندارد، پس می توان نتیجه

گرفت که بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت کارشناسان در جامعه آماری همبستگی معنادار وجود دارد.

۳- ضریب توافق پیرسون، ضریب توافق پیرسون این دو متغیر که نشان دهنده میزان ارتباط بین آنهاست برابر با ۲۶ درصدست.

۴- ضریب همبستگی، ضریب همبستگی این دو متغیر برابر با ۰/۴۷- است، پس ارتباط بین این دو متغیر از نوع معکوس (منفی) است.

با توجه به اینکه بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت در دو سطح مدیران و کارشناسان ارتباط و همبستگی معناداری یافت شد، نتیجه می گیریم که فرضیه دوم پژوهش رد نمی شود.

۳. فرضیه سوم

(الف) سطح مدیران

۱- آزمون کای دو، با مقایسه X^2 از جدول (۲۶/۳) با X^2 محاسبه شده (۴۰/۶) مشخص می شود که X^2

قرار دارد، تمایل به ترک خدمت کارشناسان از تمایل به ترک خدمت مدیران بیشتر است.

نتیجه گیری

همان طور که در بخش تحلیل داده‌ها مطرح شد، هیچ یک از سه فرضیه اصلی تحقیق رد نشد، پس می‌توان نتیجه گرفت که بین هر یک از اجزای سه گانه تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی با تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان جامعه آماری ارتباط و همبستگی معنادار وجود دارد و این ارتباط از نوع معکوس است، بدین معنا که هر چه تعهد سازمانی فرد افزایش می‌یابد، تمایل به ترک خدمت او کاهش می‌یابد. پس از طریق سنجش تعهد سازمانی کارکنان می‌توان ترک خدمت آنها را پیش بینی کرد و اطلاعاتی را برای تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی در زمینه انجام وظایفشان از جمله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نگهداری نیروی انسانی، بهسازی و ارزشیابی نیروی انسانی فراهم آورد. با توجه به اینکه فرضیات دیگر به استثنای فرضیه پنجم رد نشد، می‌توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی) مدیران از تعهد سازمانی کارشناسان جامعه آماری بیشتر است و برعکس تمایل به ترک خدمت کارشناسان از تمایل ترک خدمت مدیران بیشتر است، پس مدیران شرکت مزبور باید با اتخاذ تمهیداتی چون اعطای تسهیلات، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، غنی‌سازی شغلی و... تعهد سازمانی کارشناسان را افزایش دهند تا از ترک خدمت آنها جلوگیری شود. □

ترک خدمت در دو سطح مدیران و کارشناسان ارتباط و همبستگی معناداری یافت شد، نتیجه می‌گیریم که فرضیه سوم رد نمی‌شود.

۴. فرضیه چهارم

برای آزمون فرضیه‌های چهارم، پنجم، ششم و هفتم از آزمون تفاوت میانگینها استفاده شده است با توجه به اینکه در فرضیه چهارم t محاسبه شده $(5/61)$ خارج از ناحیه H_0 $(\pm 1/98)$ است، پس این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد یعنی تفاوت معنادار تعهد عاطفی بین دو گروه مدیران و کارشناسان وجود دارد. چون t محاسبه شده در ناحیه سمت راست منحنی واقع است، پس تعهد عاطفی گروه مدیران بیشتر از تعهد عاطفی کارشناسان است.

۵. فرضیه پنجم

با توجه به اینکه t محاسبه شده $(1/25)$ در ناحیه H_0 $(\pm 1/98)$ قرار دارد پس این فرضیه رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین تعهد مستمر مدیران و کارشناسان تفاوت معنادار وجود ندارد.

۶. فرضیه ششم

با مقایسه t محاسبه شده $(5/65)$ با t از جدول H_0 $(\pm 1/98)$ مشخص می‌شود که t محاسبه شده در ناحیه H_0 قرار ندارد، پس فرضیه مورد تأیید واقع و چون t محاسبه شده در ناحیه سمت راست منحنی است، تعهد تکلیفی مدیران از تعهد تکلیفی کارشناسان بیشتر است.

۷. فرضیه هفتم

با توجه به اینکه t محاسبه شده $(-3/56)$ در ناحیه H_0 $(\pm 1/98)$ قرار ندارد، پس این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. چون t محاسبه شده در ناحیه سمت چپ منحنی

منابع:

1. Meyer, John P., Allen Natalie J.& Smith, C.A. "Commitment to Organization and Occupations..." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.4 , 1993, PP.538 - 551.
2. Allen, Natalie J.& Meyer, John P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" *Journal of occupational Psychology*, 1990, PP. 2-20.
3. Mondy, R.T. Porter, L.W.& Steers, R.M, *Employee- Organization Linkage, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* , New York, Academic Press, 1982, P.120.
4. Meyer, John P.& Allen, Natalie J. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment...", *Journal of Applied psychology*, Vol. 69, No.3, 1984, P.372.
5. Meyer, John P.& Allen, Natalie. "Three-Component of Organizational Commitment...", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No. 1,1991, P.61.
6. Allen, Natalie J.& Meyer, John P., *op.cit*, PP. 2-10.
7. Jenkins, M.& Thomlinson, R.P. "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors Of Employee Turnover Intention" *Management Research News*, Vol. 15, No. 10, 1992, PP.18-22.