

The Impact of Managerial Decency on Employees' Turnover Intention Based on the Moderating Role of Perceived Organizational Support

Zeinab Sheikholeslami¹ Ph.D of Student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Fariborz Rahimnia² Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author)

Azar Kaffashpoor³ Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Hossein Afkhami Rohani⁴ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 27/Apr/2025 | Accepted: 30/Sep/2025

Abstract

Purpose: Effective interaction with employees is one of the main challenges for human resource management. In many organizations, despite employees' financial satisfaction, the turnover rate remains high, which may result from weak interpersonal relations and inappropriate managerial behaviors. Managerial decency, as an ethics-based managerial approach, is recognized as an influential factor in reducing employees' turnover intention.

Methodology: This applied, descriptive-survey research aimed to examine the effects of managerial decency on employees' turnover intention using the moderating role of perceived organizational support. The statistical population consisted of permanent employees of the Khorasan Razavi Electric Power Distribution Company, from whom 384 individuals were selected applying Morgan's table. Data were collected through validated questionnaires and analyzed based on structural equation modeling (SEM).

Findings: The results indicate that higher levels of managerial decency lead to a decrease in employees' turnover intention, and perceived organizational support strengthens this relationship. In other words, when employees perceive greater support from their organization, the positive effects of ethical and human-centered managerial behavior on employee retention become stronger.

Originality: Humane and ethical managerial behaviors, combined with effective organizational support, can enhance employees' commitment and retention. The contribution of this study lies in introducing and localizing the concept of managerial decency within the Iranian organizational context and in examining the moderating role of perceived organizational support in this relationship.

Keywords: Managerial Decency; Turnover Intention; Perceived Organizational Support; Social Exchange Theory; Electricity Distribution Company of Khorasan Razavi Province.

1. zynab.shykholeslami@um.ac.ir

2. r-nia@um.ac.ir

3. kaffashpor@um.ac.ir

4. afkhami@um.ac.ir

عنوان مقاله: بررسی تأثیر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی

ادراک شده

زینب شیخ‌الاسلامی^۱، فریبرز رحیم‌نیا^۲، آذر کفاش پور^۳ و حسین افخمی روحانی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

چکیده:

هدف: تعامل مؤثر با کارکنان از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، باوجود رضایت مالی کارکنان، نرخ ترک خدمت بالا است که می‌تواند ناشی از ضعف در روابط انسانی و رفتار مدیران باشد. «نجات مدیریتی» به‌عنوان رویکردی اخلاق‌محور، عاملی مؤثر در کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت شناخته می‌شود.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: این پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی، باهدف بررسی تأثیر نجات مدیریتی، بر تمایل به ترک خدمت و نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک شده انجام شد. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی بود و داده‌ها از ۳۸۴ نفر با پرسشنامه‌های معتبر، گردآوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که افزایش نجات مدیریتی مدیران، باعث کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود و حمایت سازمانی ادراک‌شده این رابطه را تقویت می‌کند. به‌بیان دیگر، در سازمان‌هایی که کارکنان احساس حمایت بیشتری دارند، اثر رفتارهای اخلاق‌مداری مدیران بر ماندگاری کارکنان بیشتر است.

نتیجه‌گیری: رفتارهای انسانی و اخلاقی مدیران همراه با حمایت سازمانی مؤثر، می‌تواند به افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان منجر شود. نوآوری این پژوهش در معرفی و بومی‌سازی مفهوم نجات مدیریتی در فضای سازمانی ایران و بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده است.

کلیدواژه‌ها: نجات مدیریتی، تمایل به ترک خدمت، حمایت سازمانی ادراک‌شده، نظریه تبادل اجتماعی، شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. zynab.shykhholeslami@um.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول). r-nia@um.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. kafashpor@um.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. afkhami@um.ac.ir

یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی، تعامل مؤثر و انسانی با کارکنان است که به‌عنوان عاملی حیاتی در حفظ و ماندگاری نیروی کار شناخته می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، باوجود رضایت کارکنان از نظر مالی و حقوقی، همچنان نرخ ترک خدمت مشاهده می‌شود (Miri, Ghorbanizadeh & Seyed Naghav, 2021). این امر نشان می‌دهد که عوامل غیرمالی، به‌ویژه نوع رفتار و شیوه تعامل مدیران با کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در ماندگاری آن‌ها دارد.

مدیران برای حفظ سرمایه انسانی سازمان، باید علاوه بر بهره‌مندی از ضریب هوشی^۱ و هوش عاطفی^۲، به نجات مدیریتی به‌عنوان یک رویکرد اخلاقی محور نیز مجهز باشند (Boulding, 2019). نجات مدیریتی به‌معنای رفتار درست و اخلاقی مدیران با کارکنان، همراه با همدلی و مراقبت واقعی از آنان است (Hadziomerovic, Kurtic & Arslanagic Kalajdzic, 2021). این مفهوم فراتر از آگاهی عاطفی و همدلی قرار می‌گیرد؛ زیرا هوش عاطفی و آگاهی از احساسات، لزوماً به تصمیم‌گیری اخلاقی و درست منجر نمی‌شود (Goleman., Boyatzis & McKee, 2002). در مقابل، نجات مدیریتی تضمین می‌کند که مدیران نه‌تنها احساسات کارکنان را درک کنند؛ بلکه تمایل واقعی به حمایت از رفاه و بهبود شرایط آنان داشته باشند (Boulding, 2019).

نجات مدیریتی^۳ به‌عنوان مفهومی نوظهور که ریشه در نظریه‌های اخلاقی سازمان دارد، در شکل‌دهی به تجربه کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند نقش مهم و اثرگذار برای کاهش تمایل به ترک خدمت باشد. بااین‌حال، ادبیات موجود به نقل از رودز و ایسنبرگر^۴ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که این موضوع کمتر در سازمان‌های ایرانی، مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین بیانگر آن است که درک کارکنان از محیط کاری و میزان حمایتی که از سوی سازمان احساس می‌کنند؛ یعنی حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقشی کلیدی در کاهش تمایل به ترک خدمت دارد (Pinnington, Mir & Ai, 2024). بر اساس این نظریه، کارکنان نگرش خود را نسبت به سازمان، بر مبنای ارزشی که سازمان برای مشارکت آن‌ها و رفاهشان قائل است شکل می‌دهند (Van Schalkwyk, Els & Rothmann, 2011). بنابراین؛ حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر، اثر مثبت نجات مدیریتی را تقویت و یا در صورت نبود آن، کمبود رفتارهای اخلاقی مدیران را تا حدی جبران کند (Teo, Bentley & Nguyen, 2020).

1. Intelligence Quitient (IQ)
2. Emotional Intelligence (EQ)
3. Managerial Decency
4. Rhoades and Eisenberger

شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، به‌عنوان یک سازمان دولتی ارائه‌دهنده خدمات حیاتی، نمونه‌ای است که بررسی آن می‌تواند اهمیت موضوع را نشان دهد. در ادبیات پژوهشی، ترک خدمت کارکنان به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی سازمان‌های خدماتی و زیربنایی مطرح‌شده و پیامدهایی همچون کاهش بهره‌وری، افزایش خطاهای انسانی و افزایش هزینه‌های آموزش نیروهای جایگزین برای آن گزارش‌شده است (De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren & Vanormelingen, 2019). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در صنعت برق ایران نیز نشان داده است که عواملی مانند ضعف در حمایت‌های سازمانی، فشار کاری بالا و سطح پایین حقوق نسبت به سازمان‌های مشابه، می‌تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان متخصص را افزایش دهد (Doroudi & Joze Panahi, 2014). مطالعات دیگر حاکی از آن است که کارکنان جدید، به‌ویژه نسل جوان، معمولاً با سطح تعهد سازمانی پایین‌تری وارد سازمان می‌شوند که این مسئله می‌تواند به افزایش جابه‌جایی نیروی انسانی منجر شود (Allen & Shanock, 2013). با توجه به این مطالعات و بررسی موردی شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی، براساس داده‌های منابع انسانی شرکت^۱، روند افزایشی قطع همکاری کارکنان در یک بازه ۵ تا ۷ درصدی، نشان‌دهنده چالش جدی شرکت در این خصوص محسوب می‌شود.

بر همین اساس، ضرورت انجام پژوهش حاضر، در دو محور اصلی قابل تبیین است. نخست، از منظر شکاف ادبیات پژوهش^۲، مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه در پژوهش‌های داخلی، موضوع‌هایی مانند عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده در ارتباط با ترک خدمت کارکنان بررسی شده‌اند مانند (Koshazadeh & Azizabadi, 2014; Shahi, Andarz & Yasini, 2017) (Alimohammadi, Salehi, Ahmadi & Amiranzadeh, 2021)

اما مفهوم نسبتاً بدیع نجات مدیریتی که از ابعاد عمیق‌تری از رفتار اخلاق‌مداری و انسانی مدیران سرچشمه می‌گیرد (Hadziomerovic et al., 2021)، تاکنون در بافت فرهنگی و سازمانی ایران، موردتوجه تجربی قرار نگرفته است. در ادبیات بین‌المللی نیز، هرچند پژوهش‌هایی به تبیین ابعاد مفهومی نجات مدیریتی پرداخته‌اند، اما بررسی رابطه آن با پیامدهای رفتاری کارکنان، مانند تمایل به ترک خدمت و نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در این رابطه، هنوز با کمبود شواهد تجربی

۱. بر اساس گزارش‌های نهایی دبیرخانه جایزه ملی ۳۴۰۰۰ دانشگاه تهران و آمار رسمی شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی.

2. Research Gap

مواجهه است (Yue, Delen & Walden, 2023; Van Schalkwyk, Els & Rothmann, 2011). بنابراین؛ این پژوهش به دنبال از بین بردن این شکاف نظری است که چگونه و تحت چه شرایطی، به‌ویژه در بستر سازمان‌های خدماتی دولتی ایران مانند شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی، نجابت مدیریتی می‌تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش دهد. دوم، از منظر سهم پژوهش^۱، این مطالعه در سه بُعد دارای نوآوری است: ۱. با بومی‌سازی و سنجش تجربی مفهوم نجابت مدیریتی، به توسعه ادبیات اخلاق محور مدیریت در سازمان‌های ایرانی کمک می‌کند. ۲. با بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده، درک جامع‌تری از سازوکارهای تأثیر رفتار اخلاقی مدیران بر تمایل به ترک خدمت فراهم می‌آورد. ۳. از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه رهبری اخلاق محور و حفظ سرمایه انسانی در سازمان‌های خدماتی دولتی قرار گیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نجابت مدیریتی

به نقل از نوین^۲ (۲۰۰۲)، «نجابت» یک اصطلاح اندازه‌گیری است که مفهوم تناسب را در بردارد و ریشه‌شناسی واژه «نجابت» از لاتین *decere* و به معنای تناسب یا مناسب بودن است. یک چیز شایسته، مانند یک دستمزد شایسته یا یک تلاش شایسته که با رویکرد تناسب یا متناسب همخوانی دارد. همچنین به نقل از سگسنا^۳ (۲۰۲۱)، ریشه کلمه نجابت^۴ به معنای درست عمل کردن گرفته شده‌است، این معنا نشان می‌دهد زمانی که فرد در یک موقعیت خاص قرار می‌گیرد، او مناسب‌ترین عمل را در آن لحظه انجام می‌دهد. این عمل نشان‌دهنده نجابت فرد است و این فرد در اصطلاح، نجیب به حساب می‌آید (Saxena, 2021). مسیر تعریف نجابت از همدلی^۵ می‌گذرد و نجابت یک قدم فراتر از همدلی است. همدلی، همان نمود آگاهی عاطفی است که آگاهی از احساسات خود و دیگران است (Goleman et al., 2002). هوش عاطفی یا آگاهی عاطفی، یک امر ذاتی است و برگرفته از حس درونی افراد است و همانند اشتیاق فطری^۶ در درون افراد

1. Research Contributions

2. Nuyen

3. Saxena

4. Decent

5. Empathy

6. Passion

است؛ اما نجات، احساس یک وظیفه نسبت به عملی است. به عنوان مثال یک فرد نوع دوست، به عنوان فردی شناخته می شود که فعالانه به دنبال فرصت ها و ارزش گذاری برای شرکت در اعمال نوع دوستانه است. از سوی دیگر، یک فرد نجیب^۱ به عنوان فردی توصیف می شود که ممکن است لزوماً به دنبال فرصت هایی برای رفتار نوع دوستانه نباشد؛ اما همچنان وظایف خود را انجام می دهد و در صورت لزوم، با مهربانی رفتار می کند. این افراد ممکن است به طور مستمر به فعالیت های خیرانه نپردازند، یا با اکراه در آن شرکت کنند؛ مگر این بخشی از تعهدات یا مسئولیت های اخلاقی^۲ آن ها باشد. به عبارت دیگر، زمانی که با جمع آوری کمک های مالی مواجه می شوند، ممکن است به صورت سخاوتمندانه عمل کنند؛ اما تلاش های بسیاری انجام می دهند تا خودشان را در معرض این شرایط قرار ندهند (Ellingsen & Mohlin, 2019). نجات، عمل یا بیان مراقبت واقعی است (Harrison, 2007).

مفهوم «نجات مدیریتی» از نظریه های اخلاقی در مدیریت و رهبری، سرچشمه می گیرد و به رفتارهای درست، اخلاق مدار و انسانی مدیران در قبال کارکنان اشاره دارد. این سازه در سال های اخیر به عنوان یکی از ابعاد نوظهور رهبری و مدیریت منابع انسانی، مورد توجه قرار گرفته است و تأکید دارد که مدیران علاوه بر هوش شناختی و عاطفی، باید به اصول اخلاقی و انسانی نیز پایبند باشند (Boulding, 2019). نجات مدیریتی به معنای تمرکز بر «انجام کار درست» و «اهمیت دادن واقعی به رفاه کارکنان» است و درک و تجربه کارکنان از سازمان را به طور معناداری شکل می دهد (Hadziomerovic et al., 2021).

براساس مرور ادبیات نظری و تجربی و با اقتباس از مقاله هاجیومروبیچ و همکاران^۳ (۲۰۲۱)، این مفهوم در پژوهش حاضر با چهار مؤلفه اصلی تعریف و عملیاتی در جدول (۱)، ذکر شده است (Hadziomerovic, Kurtic & Arslanagic Kalajdzic, 2021).

1. Decent
2. Moral
3. Hadziomerovic, Kurtic & Arslanagic Kalajdzic

جدول ۱: تعریف و توضیح چهار مؤلفه اصلی احصاء شده

ردیف	مؤلفه	تعریف
۱	همدلی با کارکنان	توانایی رهبران برای درک احساسات و نیازهای کارکنان، ارائه حمایت عاطفی و عملی (Kouzes & Posner, 2017).
۲	رهبری اخلاق‌مدار	به‌معنای توانایی رهبران در رفتار منصفانه، احترام به تفاوت‌های فرهنگی و تعامل با ذینفعان براساس اصول اخلاقی و شفافیت است (Brown & Treviño, 2006).
۳	توانمندسازی کارکنان	به‌معنای توسعه مهارت‌ها و افزایش توانایی‌های کارکنان با ارائه فرصت‌های یادگیری، انتقال مسئولیت و ایجاد محیطی است که در آن افراد بتوانند به شکوفایی ظرفیت‌های خود بپردازند و عملکرد بهتری از خود نشان دهند (Conger & Kanungo, 1988).
۴	توجه به روابط انسانی	به‌معنای ایجاد رویکردهایی در مدیریت منابع انسانی است که به نیازهای فردی کارکنان توجه و فرصت‌های انعطاف‌پذیر برقرار می‌کند (Roberts, Hulin & Rousseau, 1998).

این ابعاد درمجموع نشان می‌دهند که مدیران نجیب نه‌تنها از نظر شناختی و عاطفی توانمند هستند؛ بلکه در عمل نیز رفتارهایی اخلاقی و انسانی بروز می‌دهند که می‌تواند نقش مهمی در کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان ایفا کند.

تمایل به ترک خدمت کارکنان^۱

به نقل از **تت و مایر^۲ (۱۹۹۳)**، تمایل به ترک خدمت کارکنان، به‌عنوان تصمیمی آگاهانه و ارادی برای ترک سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، تعریف می‌شود (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت، به سه دسته قابل تقسیم است: الف. عوامل محیطی؛ مانند نرخ بیکاری ب. عوامل مرتبط با شغل؛ دستمزد، عملکرد شغلی، وضوح نقش، تکرار شغل، رضایت شغلی، رضایت از دستمزد، فرصت‌های ارتقا و تعهد سازمانی ج. ویژگی‌های شخصی اعم از سن، تجربه، جنسیت، سطح تحصیلات، وضعیت تأهل، تعداد افراد تحت تکفل، توانایی‌ها، هوش و رفتارهای شخصی (Cotton & Tuttle, 1986). تمایل به ترک خدمت فرآیندی است که از سه مرحله روانی، شناختی و رفتاری تشکیل شده‌است (Shareef & Atan, 2019)؛ که منجر به ترک واقعی می‌شود (Lin & Liu, 2017).

یکی از دلایلی که ممکن است مدیران، نگران ترک ارادی کارکنان با توانایی‌ها و توانمندی‌های

1. Employees' Turnover Intentions
2. Tett & Meyer

بالا باشند، ترس از این موضوع است که افراد با ویژگی‌های برتر، توانایی ترک سازمان را داشته باشند، اما افراد با کارکرد ضعیف، چون نمی‌توانند شغل مناسبی پیدا کنند در سازمان باقی بمانند (Ak Gunduz & Sanli, 2017). تمایل به ترک خدمت، مرحله‌ای قبل از ترک اختیاری شغل است که منجر به بروز هزینه‌های سنگین به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان‌ها می‌شود (Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris et al., 2010).

حمایت سازمانی ادراک‌شده^۱

آیزنبرگ و همکاران^۲ (۱۹۸۶)، برای اولین بار مفهوم حمایت سازمانی را به‌طور رسمی وارد ادبیات سازمانی کردند. حمایت سازمانی ادراک‌شده بر این فرض استوار است که کارکنان به میزان ارزشی که یک سازمان برای مشارکت و اهمیت دادن به رفاه آن‌ها قائل است، نگرش‌هایی را از سازمان شکل می‌دهند (Van Schalkwyk et al., 2011). حمایت سازمانی، باورها و اعتقادات عمومی کارمندان در مورد ارتباط سازمان با آن‌ها و اهمیتی که به کار و تلاش آن‌ها می‌دهد را انعکاس می‌دهد؛ که این باورها و اعتقادات، اغلب از تجربیات شغلی ناشی می‌شوند و به کارکنان نشان می‌دهد به چه میزان، آمادگی حمایت را دارد و از رفاه آن‌ها مراقبت می‌کند (Makanjee, Hartzer & uys, 2006). کارکنان یک سازمان همیشه براساس مقدار ارزشی که برای آن‌ها ایجاد می‌شود، اعتقادات و علاقه‌ای ویژه به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد به‌عنوان «حمایت سازمانی ادراک‌شده» شناخته می‌شود. درواقع، این حمایت سازمانی ادراک‌شده، بر کیفیت تبادلات اجتماعی میان کارمندان و کارفرمایان تأثیر می‌گذارد (Casper, Christopher, Bianco & Holli, 2011). آیزنبرگ و همکاران^۳ (۲۰۰۱)، به این نکته اشاره کرده‌اند که هنگام برقراری تعامل اجتماعی، مجموعه‌ای از باورها، افکار و رفتارها بین دو طرف به انتقال و تبادل می‌پیوندند که برای سازمان بسیار حائز اهمیت است، زیرا ارائه هر یک از این باورها، افکار و رفتارها به درک کارکنان از نحوه ارزیابی و ارزش‌گذاری سازمان نسبت به آن‌ها مرتبط می‌شود (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). تئوری حمایت سازمانی توضیح می‌دهد که منابع انسانی میزان تلاشی را که سازمان برای ارضای نیازهای اجتماعی-اقتصادی آن‌ها انجام می‌دهد و به تلاش‌های آن‌ها پاداش می‌دهد احساس می‌کند (Worku, 2015). حمایت سازمانی درک شده یکی از سازه‌های مهم در رابطه بین کارمند و شرکت است.

1. Perceived Organisational Support (POS)

2. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sow

3. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades

آیزنبرگر و همکاران (۲۰۰۱) حمایت سازمانی درک شده را به عنوان ادراک کارکنان در مورد میزان توجه سازمان به مشارکت آن‌ها پیشنهاد کردند. حمایت سازمانی به احساس یک کارمند اشاره دارد که شرکت برای مشارکت آن‌ها ارزش قائل است و رفاه آن‌ها را در نظر می‌گیرد و شامل حمایت اخلاقی، شناخت و ارائه اطلاعات، آموزش و سایر ابزارها برای کارفرمایان است (Varma & Chavan, 2020). حمایت سازمانی به عنوان معامله‌ای بین کارکنان وفادار و شرکتی که حمایت اجتماعی و اقتصادی ارائه می‌دهد، تعریف می‌شود (Chinomona, Popoola & Imuezerua, 2017).

نظریه تبادل اجتماعی^۱

یک پایه نظری برای مطالعه نجابت مدیریتی، نظریه تبادل اجتماعی است که براساس این پارادایم، تمام ارتباطات و رفتارهای محل کار توضیح داده می‌شود (Hadziomerovic et al., 2021)، براساس نظریه تبادل اجتماعی، سازمان پژوهشگران به تحلیل روابط متقابل بین فرد و سازمان نیز بین فرد و رهبران می‌پردازند (Nadaf, Mehrabi, Salarvand, 2019)؛ رویکرد اول را که در اصطلاح حمایت سازمانی نامیده می‌شود، نخستین بار توسط آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) مطرح شد که به اعتقاد اورگان^۲ (۱۹۸۸) در این رویکرد، معامله متقابل متضمن این است که افراد، مزایایی را که درخور آن‌ها است از سازمان دریافت کنند و در مقابل این حمایت سازمانی، برای عادلانه کردن این رابطه و تبادل درست منابع، با درگیر شدن کارکنان در رفتارهای فراتر از وظیفه، سازمان را در رسیدن به اهدافش کمک کنند. این رویکرد، بنیان نظری حمایت سازمانی درک شده در این پژوهش را بیان می‌کند و رویکرد دوم که مبادله بین کارکنان و رهبران (مدیران) است و توسط گراین و اسکاندورا^۳ (۱۹۸۷) مطرح شد را در اصطلاح، تبادل رهبر-عضو می‌نامند. الگوی تبادل رهبر-عضو بر این فرض استوار است که رهبران سازمان‌ها، رابطه منحصر به فرد با همه کارکنان خود، به گونه‌ای خاص که شایسته آن هستند برقرار می‌کنند. این رویکرد، بنیان نظری متغیر نجابت مدیریتی در این پژوهش را بیان می‌کند (Kreitner & Kinicki, 2010). بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، دارا بودن نجابت به مردم اجازه می‌دهد؛ تا از افزایش ارتباطات و ارتباط بین مردم بهره‌مند شوند (Lawler, 2001). درواقع انتظار می‌رود که چنین تعاملات و ارتباطاتی، در ایجاد انگیزه، تأثیرگذاری و رهبری مفید باشد (Porath, Gerbasi & Schorch, 2015).

1. Social Exchange Theory (SET)
2. Organ
3. Graen & Scandura

پیشینه تجربی پژوهش

حق‌خواه، حسن‌زاده (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی ادراک‌شده بر قصد ترک خدمت با تأکید بر قانون‌شکنی خیرخواهانه و اینرسی سازمان ادراک‌شده» نشان دادند که رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری، بر ترک خدمت کارکنان دارد (Haghkhah & Hasanzadeh, 2025).

شاهی، اندرز، یاسینی (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر» نشان دادند که بین متغیرهای پیش‌بین؛ یعنی عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با متغیر ملاک؛ یعنی میل به ترک شغل، همبستگی معنی‌داری وجود دارد (Shahi et al., 2017).

کوشازاده، عزیزآبادی (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر تمایل به ترک خدمت با میانجی‌گری هویت‌سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی» نشان دادند که حمایت سازمانی، تأثیر منفی و معناداری بر تمایل به ترک خدمت دارد؛ این نتیجه نقش مهم حمایت سازمانی، در کاهش نیت ترک سازمان را تأیید می‌کند (Koshazadeh & Azizabadi, 2014).

یو، دلن و والدن (۲۰۲۳)^۱، در پژوهشی با عنوان «چطور ارتباطات رهبری همدلانه، قصد ترک کارکنان را در طول تغییرات سازمانی مرتبط با کووید ۱۹ کاهش می‌دهد» نشان دادند که به همان میزان و اندازه‌ای که سرپرستان، ارتباطات همدلانه را در طول تغییر سازمانی دریافت کردند، پیامدهای قابل‌توجهی بر اعتماد عاطفی کارکنان نسبت به سرپرستان، ادراک رابطه نسبت به سازمانشان و درنهایت، قصد جابجایی آن‌ها وجود داشت (Yue et al., 2023).

وان اسچاکویک، الس و رودمن (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در ارتباط بین قلدری در محیط کار و تمایل به ترک خدمت کارکنان در سراسر بخش آفریقای جنوبی» نشان دادند که قلدری توسط مافوق، بیشتر از قلدری توسط همکاران است و رابطه مثبتی بین قلدری در محل کار و قصد ترک شغل، وجود دارد و شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری و رابطه نظارتی، رابطه بین قلدری مافوق و قصد جابجایی را تعدیل می‌کند (Van Schalkwyk et al., 2011).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر تمایل کارکنان به ترک خدمت مؤثر هستند؛ اما نقش نجات‌مدیریتی کمتر بررسی شده است و به‌عنوان وجه تمایز این پژوهش موردتوجه است. همچنین، باوجود شواهدی از تأثیر حمایت سازمانی بر ماندگاری کارکنان، تعامل این متغیر با سبک رهبری به‌ویژه نجات‌مدیریتی، کمتر موردتوجه قرار گرفته است. ازاین‌رو،

1. Yue, Thelen & Walden

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت و با تأکید بر نقش تعدیل گر حمایت سازمانی ادراک شده، درصدد پر کردن این خلأ پژوهشی است

نجات مدیریتی مفهومی جدید است که در پژوهش های پیشین کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال پژوهش های انجام شده پیشین، رابطه منفی مفاهیم مرتبط با نجات را با تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید کرده اند از جمله **صالح و همکاران**^۱ (۲۰۲۲)، که تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را تأیید کردند و **دیلی و کرک**^۲ (۱۹۹۲)، به رابطه منفی عدالت سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداخته اند و بیان کرده اند که هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک خدمت کارکنان بیشتر و به تبع آن ترک شغل افزایش می یابد همچنین **یو، دن و والدن** (۲۰۲۳)، ثابت کردند که حتی در شرایط بحرانی، رهبری همدلانه می تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش دهد و **وان اسچاکویک، الس و رودمن** (۲۰۱۱)، در پژوهش خود نشان دادند که رفتارهای ضدمدنیت مانند قلدری، رابطه مثبت و مستقیمی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد و در نهایت، رابطه منفی بین رهبری خدمتگزار با تمایل به ترک خدمت کارکنان، توسط **عزیزی و همکاران** (۲۰۱۸) مورد تأیید قرار گرفت. براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش در این مطالعه، فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می شود:

فرضیه ۱. نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر دارد.

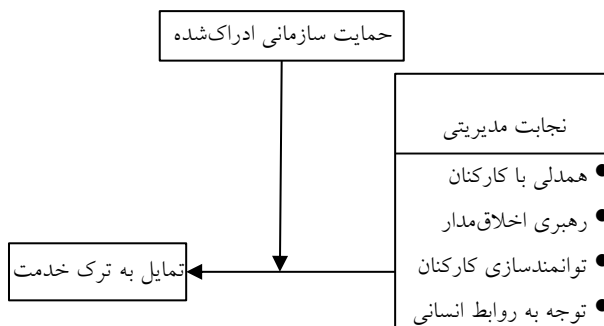
علاوه بر آن به نقل از **داولی، هوگتون و بالکی**^۳ (۲۰۱۰)، انتظار می رود با حمایت سازمانی ادراک شده، کارکنان تمایل کمتری برای ترک خدمت داشته باشند؛ زیرا باتوجه به نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان در تعامل با سازمان، به دنبال فراهم کردن یک تبادل متقابل هستند. آن ها با شرکت فعال در تعیین و دستیابی به اهداف سازمانی، و همچنین درک از حمایت سازمانی، سعی می کنند در سازمان، حضور و تلاش بیشتری داشته باشند. این امر از آنجا ناشی می شود که آن ها شغل خود را به عنوان یک فرصت، برای پیشرفت شخصی و همچنین به عنوان یک وسیله، برای جبران تلاش های سازمانی و بهبود کارایی آن می بینند (Koshazadeh et al., 2014). براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در این پژوهش فرضیه دوم به صورت زیر مطرح می شود:

فرضیه ۲. حمایت سازمانی ادراک شده، نقش تعدیل گری در تأثیر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی ایفا می کند.

1. Saleh, Mehmood, Khan & Jan
2. Dailey & kirk
3. Dawley, Houghton & Bucklew

الگوی مفهومی پژوهش

در مدل مفهومی پژوهش، متغیر «نجات‌مدیریتی» شامل چهار مؤلفه اصلی: همدلی با کارکنان، رهبری اخلاق‌مدار، توانمندسازی کارکنان و توجه به روابط انسانی است. این مؤلفه‌ها به‌عنوان شاخص‌های عملیاتی مفهوم نجات‌مدیریتی، در پژوهش لحاظ شده‌اند. همچنین متغیر «حمایت سازمانی ادراک‌شده» به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر و «تمایل به ترک خدمت کارکنان» به‌عنوان متغیر وابسته، مدنظر قرار گرفته‌اند. الگوی مفهومی پژوهش در **شکل (۱)** آورده شده است. منطق حاکم بر روابط مفهومی پژوهش، بر پایه نظریه تبادل اجتماعی استوار است. براین اساس، زمانی که مدیران با رفتارهای همدلانه و اخلاق‌مدار عمل می‌کنند (نجات‌مدیریتی)، کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری دارند و تمایل آن‌ها به ترک سازمان کاهش می‌یابد. درعین‌حال، حمایت سازمانی ادراک‌شده این رابطه را تقویت می‌کند؛ زیرا کارکنان در شرایطی که حمایت بیشتری از سوی سازمان احساس کنند، اثرات مثبت نجات‌مدیریتی، بر کاهش تمایل به ترک خدمت پررنگ‌تر می‌شود؛ بنابراین، تعامل این سه متغیر، چهارچوب نظری و منطقی مدل پژوهش را تشکیل می‌دهد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیلی است. در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌های مربوط به متغیر نجات‌مدیریتی، از

پرسشنامه محقق ساخته‌ای استفاده شده است که بر پایه مؤلفه‌های احصاء شده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین گردیده است. لازم به ذکر است درک بهتر مفهوم نجابت مدیریتی، از یک فرآیند دوحمله‌ای توسعه مقیاس، بهره برده شده است. این فرآیند دوحمله‌ای عبارت‌اند از: ۱. احصاء مؤلفه‌ها ۲. تحلیل اعتبارسنجی. برای توسعه مقیاس با یک سازه پنهان خاص، لازم است پژوهشگر مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها را احصاء کند (احصاء مؤلفه‌ها) و روایی و پایایی مؤلفه‌های احصاء شده را که در نهایت به یک مقیاس اندازه‌گیری تبدیل می‌شوند ارزیابی کند (تحلیل اعتبارسنجی). پس از ارزیابی هنگامی که به ۴ مؤلفه اصلی و ۱۵ زیرمؤلفه رسید و از زیرمؤلفه‌های احصاء شده پرسشنامه ساخته شد و روایی و پایایی پرسشنامه نیز سنجیده گردید، قابل استفاده در این پژوهش است. برای متغیر ترک خدمت کارکنان، پرسشنامه اقتباس شده از مقاله **یو و همکاران**^(۲۰۲۳) و برای متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، پرسشنامه اقتباس شده از مقاله **امران و همکاران**^(۲۰۲۰) استفاده می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی^۲ با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۴ استفاده شد. این روش به دلیل توانایی در تحلیل مدل‌های پیچیده، نمونه‌های متوسط تا کوچک و متغیرهای پنهان با شاخص‌های چندگانه، به عنوان روشی مناسب برای پژوهش حاضر انتخاب گردید. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان رسمی شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی است که تعداد ۹۰۰ نفر و بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۸۴ نفر نمونه آماری از آن به دست آمد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیکی در سطح سازمان و از طریق هماهنگی با واحد منابع انسانی، بین کارکنان رسمی توزیع شدند. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به صورت محرمانه، به پرسش‌ها پاسخ دهند. برای روایی از دو نوع روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و متوسط واریانس استخراج شده^۵ استفاده شد. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش؛ از شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۶ بهره برده شد. **جدول (۲)** نشان‌دهنده آزمون‌های روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش است.

-
1. Yue, Thelen & Walden
 2. Imran, Elahi, Abid, Ashfaq & Ilyas
 3. PLS-SEM
 4. SmartPLS4
 5. AVE
 6. CR

جدول ۲: آزمون‌های روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

متغیرها	ابعاد	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
نجات مدیریتی	همدلی با کارکنان	۰/۷۹۰	۰/۹۱۱	۰/۹۳۷
	رهبری اخلاق‌مدار	۰/۸۳۳	۰/۹۰۰	۰/۹۳۸
	توانمندسازی کارکنان	۰/۸۳۷	۰/۹۰۲	۰/۹۳۹
	توجه به روابط انسانی	۰/۸۳۶	۰/۹۵۱	۰/۹۶۲
	تمایل به ترک خدمت کارکنان	۰/۸۸۲	۰/۹۳۳	۰/۹۵۷
حمایت سازمانی ادراک‌شده		۰/۷۹۲	۰/۹۴۶	۰/۹۵۱

در این پژوهش، متغیر «نجات مدیریتی» شامل چهار بُعد است. بُعد همدلی با کارکنان با سؤالات ۱ تا ۴ دارای بارهای عاملی بین ۰/۸۷۰ تا ۰/۹۰۷ و با AVE برابر با ۰/۷۹۰، آلفای کرونباخ ۰/۹۱۱ و پایایی ترکیبی ۰/۹۳۷ است. بُعد رهبری اخلاق‌مدار، شامل پرسش‌های ۵ تا ۷ با بارهای عاملی بین ۰/۹۰۲ تا ۰/۹۳۳ و با AVE برابر با ۰/۸۳۳، آلفای کرونباخ ۰/۹۰۰ و پایایی ترکیبی ۰/۹۳۸ است. همچنین بُعد توانمندسازی کارکنان، شامل پرسش‌های ۸ تا ۱۰ با بارهای عاملی ۰/۸۸۸ تا ۰/۹۴۲ و با AVE برابر با ۰/۸۳۷، آلفای کرونباخ ۰/۹۰۲ و پایایی ترکیبی ۰/۹۳۹ است. بُعد توجه به روابط انسانی با پرسش‌های ۱۱ تا ۱۵ دارای بارهای عاملی ۰/۸۸۸ تا ۰/۹۲۸ و با AVE برابر با ۰/۸۳۶، آلفای کرونباخ ۰/۹۵۱ و پایایی ترکیبی ۰/۹۶۲ است. متغیر تمایل به ترک خدمت کارکنان، شامل پرسش‌های ۱۶ تا ۱۸ با بارهای عاملی بین ۰/۹۳۳ تا ۰/۹۵۰ و با AVE برابر با ۰/۸۸۲، آلفای کرونباخ ۰/۰۳۳ و پایایی ترکیبی ۰/۹۵۷ است. درنهایت، متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده با پرسش‌های ۱۹ تا ۲۶ دارای بارهای عاملی ۰/۶۸۰ تا ۰/۸۷۳ و با AVE برابر با ۰/۷۹۲، آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ و پایایی ترکیبی ۰/۹۵۱ است که نشان‌دهنده روایی و پایایی مناسب ابزارهای پژوهش است. همچنین برای بررسی وجود هم‌خطی میان متغیرهای مستقل، از شاخص‌های تolerance^۱ و وی‌آی‌اف^۲ در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۴ استفاده شد. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که تمامی مقادیر VIF کمتر از ۵ و مقادیر Tolerance بیش از ۰/۲ بودند که نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی میان متغیرهای پژوهش به حساب می‌آید. میان متغیر «حمایت سازمانی ادراک‌شده» و مؤلفه‌های نجات مدیریتی، هم‌خطی قابل توجهی مشاهده نشد.

1. Tolerance

2. VIF (Variance Inflation Factor)

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه موردبررسی ارائه می‌شود و سپس نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

اطلاعات جمعیت شناختی

در این پژوهش ۹۶/۹ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۰/۸ درصد در بازه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال بودند. همچنین، ۹۱/۱ درصد متأهل، ۴۱/۷ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴۲/۲ درصد با سابقه زیر ۱۰ سال و ۵۲/۳ درصد در بخش بهره‌برداری فعالیت داشتند.

همچنین آمارهای توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داد میانگین و انحراف معیار ابعاد نجابت مدیریتی، به ترتیب عبارت‌اند از: همدلی با کارکنان ($M=2/94$, $SD=1/13$)، رهبری اخلاق‌مدار ($M=3/23$, $SD=1/19$)، توانمندسازی کارکنان ($M=2/98$, $SD=1/21$) و توجه به روابط انسانی ($M=2/82$, $SD=1/21$)؛ همچنین میانگین و انحراف معیار حمایت سازمانی ادراک‌شده ($M=2/50$, $SD=0/872$) و تمایل به ترک خدمت ($M=3/10$, $SD=1/37$) به دست آمد.

برازش الگوی مفهومی پژوهش

مهم‌ترین شاخص برازش مدل در فن حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است. معیار GOF توسط **تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴)** ابداع گردید و طبق رابطه (۱) محاسبه می‌شود. **وتزلز و همکاران (۲۰۰۹)** سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی نموده‌اند. این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های افزونگی قابل محاسبه است.

$$\text{Gof} = \sqrt{(\text{communality}) \times (R^2)} \quad \text{رابطه (۱)}$$

با عنایت به رابطه (۱)، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی^۱ متغیرهای پنهان پژوهش محاسبه شد. مقادیر مذکور به ترتیب برابر با ۰/۸۸۲، ۰/۸۳۷، ۰/۷۹۰، ۰/۸۳۳، ۰/۸۳۶، ۰/۷۳۴ هستند. در نتیجه، میانگین مقادیر اشتراکی برابر با ۰/۸۱۸ است.

برای محاسبه میانگین ضریب تعیین^۲ نیز مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای

1. Communality
2. R2

مدل پژوهش، در نظر گرفته شد و مقادیر میانگین شان محاسبه گردید. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای درون‌زا که در این پژوهش پنج متغیر درون‌زا وجود دارد ۰/۸۱۵، ۰/۹۱۰، ۰/۹۰۵، ۰/۸۱۵، ۰/۹۱۶ است؛ بنابراین؛ میانگین این مقدار (R^2) نیز برابر با ۰/۷۴۶ است.

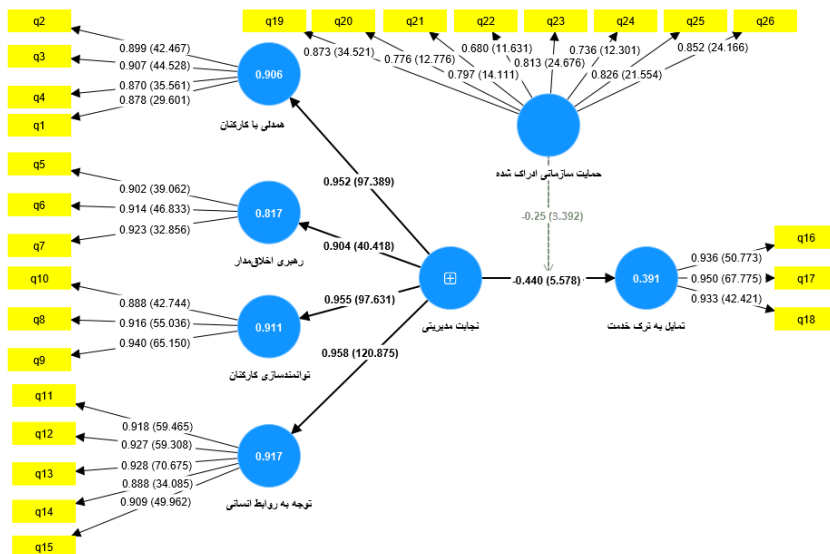
جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص‌ها	R^2	مقادیر اشتراکی	GOF
مقادیر	۰/۷۴۶	۰/۸۱۸	۰/۷۸۱
میزان قابل قبول	بالاتر از ۰/۱	مثبت	بالاتر از ۰/۳

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازندگی، برازش مدل را عالی گزارش کرده‌اند. در نتیجه می‌توان با اطمینان از مدل معادلات ساختاری، در پی‌ال‌اس برای تأیید و رد فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

پژوهش حاضر شامل دو فرضیه است که برای آزمون فرضیه‌ها، تحلیل مسیر استفاده شده است. در این بخش، با استفاده از تحلیل مسیر در مدل‌سازی معادله ساختاری، به تجزیه و تحلیل و برآورد پارامترهای پژوهش، پرداخته خواهد شد و فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار خواهد گرفت.

در ادامه مدل مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش، مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل (۲)، نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره t مربوط به مدل پژوهش است.



شکل ۲: نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره تی بین متغیرها در مدل پژوهش

با توجه به شکل (۲) فرضیه‌های پژوهش موردبررسی قرار می‌گیرند.

الف) بررسی فرضیه مستقیم

بررسی فرضیه اول: نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر معناداری دارد.

در این فرضیه با توجه به شکل (۲)، ضریب مسیر بین نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان برابر با ۰/۴۴۰ که مقداری منفی است و آماره تی برابر با ۵/۵۷۸ که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین؛ با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و وجود رابطه معنادار و منفی، بین نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت نجات مدیریتی، بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر معناداری دارد.

ب) بررسی فرضیه با متغیر تعدیل‌گر

بررسی فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌گری در تأثیر نجات مدیریتی بر

تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، ایفا می‌کند. در این فرضیه با توجه به شکل (۲)، ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، برابر با $-0/25$ - که مقداری منفی است و آماره تی برابر با $3/392$ است که بیشتر از $1/96$ است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنادار است و وجود رابطه معنادار و منفی متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأیید می‌شود و می‌توان گفت متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر معناداری دارد. درنهایت خلاصه یافته‌ها از بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول (۴) ارائه می‌شود.

جدول ۴: خلاصه یافته‌های پژوهش

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
اول	نجات مدیریتی --> تمایل به ترک خدمت کارکنان	$-0/44$	۵۷/۵	تأیید
دوم	حمایت سازمانی ادراک‌شده تعدیل‌گر رابطه (نجات مدیریتی و تمایل به ترک خدمت کارکنان)	$-0/25$	۳۹۲/۳	تأیید

نتایج این پژوهش اهمیت قابل‌توجهی دارند، زیرا به بررسی تأثیر نجات مدیریتی، به‌عنوان سازه‌ای نوین با چهار بُعد همدلی با کارکنان، رهبری اخلاق‌مدار، توانمندسازی کارکنان و توجه به روابط انسانی می‌پردازد که کمتر موردتوجه قرار گرفته است و تمایل به ترک خدمت و نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده را در این رابطه روشن می‌کند. از منظر نظری، این یافته‌ها به توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در زمینه‌های کمتر پژوهش شده، کمک می‌کند و نشان می‌دهد که رفتارهای همدلانه، اخلاقی و انسانی مدیران، به‌ویژه در بستر حمایت سازمانی، اثر واقعی بر ماندگاری و ثبات کارکنان دارند. از منظر کاربردی، یافته‌ها می‌توانند راهنمای سازمان‌ها برای طراحی برنامه‌های توسعه مدیران و تقویت نظام‌های حمایتی کارکنان باشند و به کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری کمک کنند؛ بنابراین؛ این پژوهش علاوه بر ارزش علمی، پیامدهای عملی مهمی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف بررسی تأثیر نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان و نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که افزایش سطح نجابت مدیریتی مدیران، به شکل معناداری موجب کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت می‌شود. این یافته با پژوهش‌های پیشین، مانند مطالعات بولدینگ (۲۰۱۹) و هاجیومروویچ و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است که تأکید کرده‌اند مدیران، علاوه بر برخورداری از هوش عاطفی، باید از نجابت مدیریتی به‌عنوان یک توان اخلاقی محور برای ایجاد روابط انسانی و مؤثر با کارکنان استفاده کنند. همچنین نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌گری قابل‌توجهی در این رابطه دارد؛ به‌عین معنا که در سازمان‌هایی که کارکنان احساس می‌کنند از سوی سازمان حمایت می‌شوند، اثر مثبت نجابت مدیریتی بر کاهش تمایل به ترک خدمت تقویت می‌شود. حتی در شرایطی که کارکنان از نظر رفتار اخلاقی مدیران رضایت کامل ندارند، وجود حمایت سازمانی، می‌تواند تا حدی از افزایش تمایل به ترک خدمت جلوگیری کند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین مانند پژوهش‌های رودز و ایسنبرگر (۲۰۰۲) و تیو و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که نشان دادند حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند، تأثیر منفی بر تمایل به ترک خدمت و به‌عنوان یک عامل تعدیل‌گر، نقش مؤثری در کاهش تأثیرات منفی فقدان نجابت مدیریتی داشته باشد. به‌طور خاص، شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی که به‌عنوان الگوی موفق در این پژوهش بررسی شد، نشان داد که بهره‌گیری از نجابت مدیریتی و حمایت سازمانی مؤثر، می‌تواند به کاهش تمایل به ترک خدمت منجر شود؛ بنابراین؛ وجه تمایز پژوهش حاضر نسبت به مطالعات پیشین، در تلفیق نجابت مدیریتی با نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده در مدل مفهومی پژوهش است؛ زیرا در بسیاری از مطالعات، این متغیرها به‌صورت مستقل یا بدون بررسی تعامل آن‌ها بررسی شده‌اند. از طرفی بررسی مدل مفهومی پژوهش در بستر یک صنعت حساس و دولتی (توزیع برق) در سطح استانی نیز، به اعتبار عملی و کاربردی یافته‌ها افزوده است؛ به‌ویژه آن‌که ادبیات در زمینه منابع انسانی در این حوزه صنعتی، نسبتاً محدود است؛ بنابراین؛ یافته‌های این پژوهش از چند جهت دارای اهمیت هستند. نخست آنکه، نجابت مدیریتی به‌عنوان مفهومی اخلاق‌محور و نوظهور در مدیریت منابع انسانی، تاکنون به‌صورت محدود و بیشتر در فضای غیرایرانی مطالعه شده است. این پژوهش با بومی‌سازی و احصای مؤلفه‌های این سازه، گامی در جهت توسعه ادبیات داخلی و تقویت مبانی نظری در حوزه

اخلاق مدیریتی برداشته است. دوم، نقش حمایتی سازمان به‌عنوان تعدیل‌گر، نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند حتی در شرایطی که مدیران، فاقد ویژگی‌های کامل نجات مدیریتی هستند از طریق حمایت‌های ساختاری و روانی، زمینه کاهش ترک خدمت کارکنان را فراهم کنند. سوم، نتایج این پژوهش در یک سازمان دولتی با ویژگی‌های خاص (حساسیت صنعتی، بوروکراسی بالا و تمرکز ساختاری) به‌دست آمده‌است و این موضوع، اعتبار عملی یافته‌ها را برای نهادهای مشابه افزایش می‌دهد؛ بنابراین؛ پژوهش حاضر می‌تواند هم در سطح نظری و هم کاربردی، برای پژوهشگران و مدیران منابع انسانی، دارای ارزش‌افزوده باشد. در ادامه پیشنهادهای کاربردی در راستای تأیید فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شود:

در راستای تأیید فرضیه اول پژوهش؛ یعنی تأثیر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود:

- با طراحی برنامه‌های فرهنگی که بر احترام، همکاری و ارتباطات مثبت تأکید دارند، محیطی جذاب و حمایتی برای کارکنان ایجاد شود.

- سیستم‌ها به‌گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان باسابقه بیشتر، پاداش‌هایی مانند مرخصی‌های اضافی یا افزایش حقوق دریافت کنند.

- با برگزاری نظرسنجی‌های مداوم، از کارکنان درباره دلایل احتمالی ترک خدمت و انتظارات آن‌ها نظرسنجی شود؛ تا اطلاعات جمع‌آوری‌شده به برنامه‌ریزی دقیق‌تر منجر شود.

- دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران، در راستای توسعه مؤلفه‌های نجات مدیریتی (مانند همدلی، انصاف، مهربانی، تواضع و کنترل هیجانات) طراحی و اجرا گردد؛ تا رفتارهای مدیریتی متناسب با ارزش‌های انسانی در سازمان تقویت شود.

- شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران، بازنگری شده و مؤلفه‌های اخلاق‌محور مانند نحوه تعامل با کارکنان، سطح حمایت روانی و رعایت احترام سازمانی، به‌عنوان شاخص‌های کلیدی در ارزیابی و ارتقا مدنظر قرار گیرند.

در راستای تأیید فرضیه دوم پژوهش یعنی نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده، در تأثیر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود:

- اطلاعیه‌های داخلی درباره سیاست‌های حمایتی؛ مانند بیمه‌های تکمیلی، فرصت‌های آموزشی و برنامه‌های رفاهی به‌صورت مستمر و شفاف منتشر شود.

- شبکه‌های حمایتی سازمانی مانند گروه‌های همیار یا کلوب‌های کارکنان، با هدف تقویت ارتباطات غیررسمی و کاهش فشارهای روانی راه‌اندازی شوند.
- از ابزارهای نظرسنجی و تحلیل داده‌ها به‌صورت مستمر برای سنجش میزان حمایت ادراک‌شده، استفاده شود و براساس نتایج، سیاست‌های منابع انسانی به‌روزرسانی گردد.
- تدوین یک برنامه جامع توسعه سرمایه انسانی که در آن حمایت سازمانی به‌عنوان یک رویکرد راهبردی، در طراحی برنامه‌های حفظ نیروی انسانی لحاظ شود، پیشنهاد می‌گردد. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهادهای پژوهشی زیر توصیه می‌شود:
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده نقش متغیرهای روان‌شناختی و رفتاری مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی یا درگیری شغلی به‌عنوان متغیرهای میانجی، در رابطه بین نجابت مدیریتی و تمایل به ترک خدمت بررسی شوند. این متغیرها می‌توانند توضیح دهند که چگونه و از طریق چه سازوکارهایی، رفتارهای همدلانه و اخلاق مدار و انسانی، تمایل کارکنان به ترک خدمت را کاهش می‌دهد.
- علاوه بر حمایت سازمانی ادراک‌شده، متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی کارکنان، یا اعتماد سازمانی می‌توانند به‌عنوان تعدیل‌گر موردتوجه قرار گیرند. همچنین محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از:
- این پژوهش، در یک بازه زمانی مشخص انجام شده است؛ بنابراین نتایج آن بیانگر وضعیت موجود در همان زمان هستند و ممکن است در دوره‌های دیگر متفاوت باشند.
- داده‌ها فقط از کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی گردآوری شده‌اند، از این‌رو نتایج، ممکن است دقیقاً قابل‌تعمیم به سایر سازمان‌ها یا صنایع نباشد.
- اطلاعات براساس دیدگاه و پاسخ خود کارکنان، جمع‌آوری شده است؛ بنابراین احتمال دارد پاسخ‌ها تا حدی تحت تأثیر برداشت‌ها یا احساسات شخصی آن‌ها قرار گرفته باشد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه «فراپند مدیریت و توسعه» اعلام می‌کنند.

- Akgunduz, Y and Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 31. pp.118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68(4), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Alimohammadi, A., Salehi, M., Ahmadi, R., & Amirianzadeh, M. (2021). Developing and evaluating a model of ethical leadership in the Department of Education of Fars Province: A mixed-method approach. *Journal of Organizational Culture Studies*, 18(2), 45-68. (in Persian)
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Azizi, Y., & Paydarfard, D. (2018). The effect of servant leadership and organizational commitment on employees' turnover intention (Case study: Tabriz Water and Wastewater Company). In The Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iran. (in Persian)
- Boulding, B. (2019). For Leaders, Decency Is Just as Important as Intelligence. *Harvard Business Review* (July, 2019) Available at: <https://hbr.org/2019/07/for-leaders-decency-isjust-as-important-as-intelligence>.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Casper, wendy Jean. Harris, Christopher, Bianco, Amy Taylor and day Wayne, Julie Holli (2011). "Work - family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals". *Journal of vocational behavior*, in Press, corrected proof, available online 5 may 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.011>
- Chinomona, E., Popoola, B. A., & Imuezerua, E. (2017). The influence of employee empowerment, ethical climate, organisational support and top management commitment on employee job satisfaction: A case of companies in the Gauteng Province of South Africa. *Journal of Applied Business Research*, 33(1), 27-42. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9865>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Dailey, R.c., & kirk, D.J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*. 45(3):305-317. <https://doi.org/10.1177/001872679204500306>
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of social psychology*, 150(3), 238-257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Doroudi, H., & Joze Panahi, F. (2014). Determining the consequences of organizational turnover among knowledge-based employees in Zanjan Regional Electric Company. In *The First International Conference on Management in the 21st Century*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Eisenberger, R, Huntington, R, Hutchison, S, & Sowa, D. (1986). Perceived organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R, Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of applied psychology*, 86, PP: 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Ellingsen, Tore; Mohlin, Erik (2019). Decency, Working Paper, No. 2019:3, Lund University, School of Economics and Management, Department of Economics, Lund
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. <https://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Hadziomerovic, B., Kurtic, E., & Arslanagic Kalajdzic, M. (2021). Understanding the dimensions of managerial decency construct. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 37-62

- <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.4>
- Haghkhah D, Hasanazadeh R. (2025). The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia. *JMDP*. 37(4), 3-34(in Persian)
- <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.4.3>
- Harrison, S. G. (2007). *The Manager's Book of Decencies: How Small Gestures Build Great Companies*. McGraw Hill Professional.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on employee retention: Testing the mediating role of work engagement and organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 12(2), 1-11.
- Koshazadeh, Azizabadi (2014). "The Effect of Perceived Organizational Justice on Turnover Intention with the Mediation of Organizational Identity, Organizational Support, and Job Satisfaction." *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 15(2), pp. 25-36.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument (Vol. 52)*. John Wiley & Sons.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior (9th ed.)* (pp. 484-485). New York: McGraw-Hill.
- 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.
- <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002>
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107, 321-352. <https://doi.org/10.1086/324071>
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>
- Makanjee, Chandra Rekha, Yolanda F. Hartzler and ilse L.uys (2006) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", *Radiography*, 12: 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.04.005>
- Miri B, Ghorbanizadeh V, Seyed Naghavi M. (2021). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *JMDP*. 34(3), 113-142. <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.3.113>
- Nadaf, Mehdi; Mehrabi, Ali; Salarvand, Jahangir (2019). "Organizational Social Exchange and Innovative Work Behavior: Emphasizing the Mediating Role of Job Engagement." *Quarterly Journal of Innovation*

- Management in Defense Organizations, Volume 2, Issue 5, pp. 129-154.
- Nuyen A (2002) Decency. *J Value Inq* 36(4):499-510.
<https://doi.org/10.1023/A:1021993911259>
- Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior, Lexington Books, Lexington, MA. *Organizational Excellence*, 21(2): 55.
- Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (2024). The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European journal of training and development*, 48(7/8), 705-729.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0002>
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527-1541. <https://doi.org/10.1037/apl0000016>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: Challenges and strategies. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 93-106. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333982>
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Study of the Banking Sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272.
- Saxena, M. (2021). Cultural skills as drivers of decency in decent work: An investigation of skilled workers in the informal economy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 824-836.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1918760>
- Shahi, Andarz; Andarz, Kamal; Yasini (2017). "The Relationship Between Organizational Justice and Perceived Organizational Support with Knowledge Workers' Turnover Intention." *Organizational Resource Management Research*, 7(2), pp. 105-127.
- Shareef, R. A., Atan, T. (2019.) The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, vol. 57, issue 3, pp. 583-605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742).
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment,

- work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- 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), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Van Schalkwyk, L. M., Els, C., & Rothmann, I. (2011). The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intention across sectors in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.384>
- Varma, C., & Chavan, C. R. (2020). The effect of perceived organizational support and psychological contract on employee job satisfaction & turnover intention. *Journal of the Social Sciences*, 48(2), 1-15.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical Illustration1. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195
- Worku, S. A. (2015). An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 13, 1- 8.
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>

نحوه ارجاع به مقاله:

شیخ‌الاسلامی، زینب؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ کفاش‌پور، آذر، و افخمی روحانی، حسین (۱۴۰۴). بررسی تأثیر نجات مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده. *تشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۴)، ۵۹-۸۴.

Sheikholeslami, Z., Rahimnia, F., Kaffashpoor, A. & Afkhami Rohani, H. (2026). The Impact of Managerial Decency on Employees' Turnover Intention Based on the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Management and Development Process*, 38(4). 59-84.

DOI: [10.52547/jmdp.38.4.59](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.4.59)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

