

Examining the Impact of Managerial Decency on Employees' Turnover Intention: Moderating Role of Perceived Organizational Support

Zeinab Sheikholeslami^۱ | Fariborz Rahimnia^{۲✉} | Azar Kaffashpoor^۳ | Hossein Afkhami Rohani^۴

۱. PhD Student, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. z.sh^{۱۹۴۲}@gmail.com
۲. *Corresponding Author: Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. r-nia@um.ac.ir
۳. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. kafashpor@um.ac.ir
۴. Assistant Professor, Department of Islamic Management, Institute for Islamic Studies in Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. afkhami@um.ac.ir

ABSTRACT

Purpose: Effective interaction with employees is one of the main challenges in 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 effect of managerial decency on employees' turnover intention and the moderating role of perceived organizational support. The statistical population consisted of permanent employees of the Khorasan Razavi Electric Power Distribution Company, from which ۲۸۴ participants were selected using Morgan's table. Data were collected through validated questionnaires and analyzed using structural equation modeling (SEM).

Findings: The results indicated 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 effect of ethical and human-centered managerial behavior on employee retention becomes stronger.

Conclusion: Humanistic and ethical managerial behaviors, combined with effective organizational support, can enhance employees' commitment and retention. The novelty 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.

بررسی تأثیر نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده

زینب شیخ‌الاسلامی^۱ | فریبرز رحیم‌نیا^۲ | آذر کفاش‌پور^۳ | حسین افخمی روحانی^۴

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. «نجابت مدیریتی» به‌عنوان رویکردی اخلاق‌محور، عاملی مؤثر در کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت شناخته می‌شود.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی، باهدف بررسی تأثیر نجابت مدیریتی، بر تمایل به ترک خدمت و نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده 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 نجابت مدیریتی مدیران، باعث کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود و حمایت سازمانی ادراک‌شده این رابطه را تقویت می‌کند. به بیان 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 نجابت مدیریتی در فضای سازمانی ایران و بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده است.

کلیدواژه‌ها: نجابت 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@mail.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

مقدمه

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, ۲۰۲۱). 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 اخلاق‌محور نیز مجهز باشند (Boulding, ۲۰۱۹). نجات مدیریتی به‌معنای رفتار درست و اخلاقی مدیران با کارکنان، همراه با همدلی و مراقبت واقعی از آنان است (Hadziomerovic, Kurtic & Arslanagic Kalajdzic, ۲۰۲۱). 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, ۲۰۰۲). 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, ۲۰۱۹).

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، موردبررسی 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, ۲۰۲۴). 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, ۲۰۱۱). 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, ۲۰۲۰).

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, ۲۰۱۹). 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, ۲۰۱۴). 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, ۲۰۱۳). با توجه به این مطالعات و بررسی موردی شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی، براساس داده‌های منابع انسانی شرکت^۵، 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^۶، 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 (Koushazadeh & Azizabadi, ۲۰۱۴; Shahi, Andarz & Yasini, ۲۰۱۷; Alimohammadi, Salehi, Ahmadi & Amiranzadeh, ۲۰۲۱).

^۱. Intelligence Quitient (IQ)

^۲. Emotional Intelligence (EQ)

^۳. Managerial Decency

^۴. Rhoades and Eisenberger

^۶. Research Gap

^۵ بر اساس گزارش‌های نهایی دبیرخانه جایزه ملی ۳۴۰۰۰ دانشگاه تهران و آمار رسمی شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی

اما مفهوم نسبتاً بدیع نجابت مدیریتی که از ابعاد عمیق‌تری از رفتار اخلاق‌مداری و انسانی مدیران سرچشمه می‌گیرد (Hadziomerović et al., ۲۰۲۱)، تاکنون در بافت فرهنگی و سازمانی ایران، مورد توجه تجربی قرار نگرفته است. در ادبیات بین‌المللی نیز، هرچند پژوهش‌هایی به تبیین ابعاد مفهومی نجابت 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 مواجه است (Van Schalkwyk, Els & Rothmann, ۲۰۱۱; Yu, Delen & Walden, ۲۰۲۳). 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 بعد دارای نوآوری است: ۱. با بومی‌سازی و سنجش تجربی مفهوم نجابت مدیریتی، به توسعه ادبیات اخلاق‌محور 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 اخلاق‌محور 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 شده است، 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, ۲۰۲۱). 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., ۲۰۰۲). هوش عاطفی یا آگاهی عاطفی، یک امر ذاتی است و برگرفته از حس درونی افراد است و همانند اشتیاق فطری^۶ در درون افراد است؛ اما نجابت، احساس یک وظیفه نسبت به عملی است. به عنوان مثال یک فرد نوع دوست، به عنوان فردی شناخته می‌شود که فعالانه به دنبال فرصت‌ها و ارزش‌گذاری برای شرکت در اعمال نوع‌دوستانه است. از سوی دیگر، یک فرد نجیب^۷ به عنوان فردی توصیف می‌شود که ممکن است لزوماً به دنبال فرصت‌هایی برای رفتار نوع‌دوستانه نباشد؛ اما همچنان وظایف خود را انجام می‌دهد و در صورت لزوم، با مهربانی رفتار می‌کند. این افراد ممکن است به طور مستمر به فعالیت‌های خیریه نپردازند، یا با اکراه در آن شرکت کنند؛ مگر این بخشی از تعهدات یا مسئولیت‌های اخلاقی^۸ آن‌ها باشد. به عبارت دیگر، زمانی که با جمع‌آوری کمک‌های مالی مواجه می‌شوند، ممکن است به صورت سخاوتمندانه عمل کنند؛ اما تلاش‌های بسیاری انجام می‌دهند تا خودشان را در معرض این شرایط قرار ندهند (Mohlin & Ellingsen, ۲۰۱۹). نجابت، عمل یا بیان مراقبت واقعی است (Harrison, ۲۰۰۷). مفهوم «نجابت مدیریتی» از نظریه‌های اخلاقی در مدیریت و رهبری، سرچشمه می‌گیرد و به رفتارهای درست، اخلاق‌مدار و انسانی مدیران در قبال کارکنان اشاره دارد. این سازه در سال‌های 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, ۲۰۱۹). نجابت 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 می‌دهد (Hadziomerovic et al., ۲۰۲۱).

۱. Research Contributions

۲. Nuyen

۳. Saxena

۴. Decent

۵. Empathy

۶. Passion

۷. Decent

۸. Moral

براساس مرور ادبیات نظری و تجربی، این مفهوم در پژوهش حاضر با چهار مؤلفه اصلی تعریف و عملیاتی در جدول (۱)، ذکر شده است:

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, ۲۰۱۷)
۲	رهبری اخلاق مدار	به معنای توانایی رهبران در رفتار منصفانه، احترام به تفاوت‌های فرهنگی و تعامل با ذینفعان براساس اصول اخلاقی و شفافیت است (Brown & Treviño, ۲۰۰۶)
۳	توانمندسازی کارکنان	به معنای 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, ۱۹۸۸)
۴	توجه به روابط انسانی	به معنای ایجاد رویکردهایی در مدیریت منابع انسانی است که به نیازهای فردی کارکنان توجه و فرصت‌های انعطاف‌پذیر برقرار می‌کند (Roberts, Hulin & Rousseau, ۱۹۹۸)

این ابعاد در مجموع نشان می‌دهند که مدیران نجیب نه تنها 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، به عنوان تصمیمی آگاهانه و ارادی برای ترک سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، تعریف می‌شود (Akgunduz & Eryilmaz, ۲۰۱۸). 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, ۱۹۸۶). تمایل به ترک خدمت فرآیندی است که از سه مرحله روانی، شناختی و رفتاری تشکیل شده است؛ (Shareef & Atan, ۲۰۱۹) که منجر به ترک واقعی می‌شود (Lin & Liu, ۲۰۱۷).

یکی از دلایلی که ممکن است مدیران، نگران ترک ارادی کارکنان با توانایی‌ها و توانمندی‌های 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 (Akgunduz & Sanli, ۲۰۱۷). 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, ۲۰۱۰, Morris et al.).

حمایت سازمانی ادراک شده^۳

آیزنبرگ و همکاران^۴ (۱۹۸۶)، برای اولین بار مفهوم حمایت سازمانی را به طور رسمی وارد ادبیات سازمانی کردند. حمایت سازمانی ادراک شده بر این فرض استوار است که کارکنان به میزان ارزشی که یک سازمان برای مشارکت و اهمیت دادن به رفاه آن‌ها قائل است،

۱. Employees' Turnover Intentions

۲. Tett & Meyer

۳. Perceived Organisational Support (POS)

۴. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sow

نگرش‌هایی را از سازمان شکل می‌دهند (Van Schalkwyk et al., ۲۰۱۱). 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, ۲۰۰۶). 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, Wendy Jean. Harris, ۲۰۱۱). آیزنبرگر و همکاران^۱ (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, ۲۰۰۱). 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, ۲۰۱۵). حمایت سازمانی درک شده یکی از سازه‌های مهم در رابطه بین کارمند و شرکت است. آیزنبرگر و همکاران (۲۰۰۱) حمایت سازمانی درک شده را به‌عنوان 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, ۲۰۲۰). حمایت سازمانی به‌عنوان معامله‌ای بین کارکنان وفادار و شرکتی که حمایت اجتماعی و اقتصادی ارائه می‌دهد تعریف می‌شود (Chinomona, Popoola & Imuezerua, ۲۰۱۷).

نظریه تبادل اجتماعی^۲

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., ۲۰۲۱). براساس نظریه تبادل اجتماعی، سازمان پژوهشگران به تحلیل روابط متقابل بین فرد و سازمان و نیز بین فرد و رهبران می‌پردازند (Nadaf, Mehrabi, Salarvand, ۲۰۱۹). رویکرد اول را که در اصطلاح حمایت سازمانی نامیده می‌شود، نخستین بار توسط آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) مطرح شد که به اعتقاد اورگان^۳ (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 فرآینقی، 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^۴ (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، به‌گونه‌ای خاص که شایسته آن هستند برقرار می‌کنند. این رویکرد، بنیان نظری متغیر نجابت مدیریتی در این پژوهش را بیان می‌کند (Kreitner & Kinicki, ۲۰۱۰). بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، دارا بودن نجابت به مردم اجازه می‌دهد؛ تا از افزایش ارتباطات و ارتباط بین مردم بهره‌مند شوند (Lawler, ۲۰۰۱). درواقع انتظار می‌رود که چنین تعاملات و ارتباطاتی، در ایجاد انگیزه، تأثیرگذاری و رهبری مفید باشد (Porath, ۲۰۱۵). (Gerbas & Schorch, ۲۰۱۵).

پیشینه تجربی پژوهش

حق‌خواه داود، حسن‌زاده رقیه (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 & Hasanazadeh, ۲۰۲۵).

۱. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades

۲. Social Exchange Theory (SET)

۳. Organ

۴. Graen & Scandura

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., ۲۰۱۷).

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, ۲۰۱۴).

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

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., ۲۰۱۱).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر تمایل کارکنان به ترک خدمت مؤثر هستند؛ اما نقش نجابت مدیریتی 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 نجابت مدیریتی، کمتر موردتوجه قرار گرفته است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت و با تأکید بر نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده، درصدد پر کردن این خلأ پژوهشی است.

توسعه فرضیه‌ها

نجابت مدیریتی مفهومی جدید است که در پژوهش‌های پیشین کمتر موردبررسی قرار گرفته است. بااین‌حال پژوهش‌های انجام‌شده پیشین، رابطه منفی مفاهیم مرتبط با نجابت را با تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید کرده‌اند ازجمله صالح و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، که تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را تأیید کردند و دلیلی و کرک^۳ (۱۹۹۲)، به رابطه منفی عدالت سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک خدمت کارکنان بیشتر و به‌تبع آن ترک شغل افزایش می‌یابد همچنین یو، دلن و والدن (۲۰۲۳)، ثابت کردند که حتی در شرایط بحرانی، رهبری همدلانه می‌تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش دهد و 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 درنهایت، 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 به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱. نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر معناداری دارد. علاوه بر آن به نقل از داوولی، هوگتون و باکلی^۴ (۲۰۱۰)، انتظار می‌رود با حمایت سازمانی ادراک‌شده، کارکنان تمایل کمتری برای ترک خدمت داشته باشند؛ زیرا باتوجه به نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان در تعامل با سازمان، به‌دنبال فراهم کردن یک تبادل متقابل هستند. آن‌ها با شرکت فعال در تعیین و دستیابی به اهداف سازمانی، و همچنین درک از حمایت سازمانی، سعی می‌کنند در سازمان، حضور و تلاش بیشتری داشته باشند. این امر از آنجا ناشی می‌شود که آن‌ها شغل خود را به‌عنوان یک فرصت، برای پیشرفت شخصی

۱. Yue, Thelen & Walden

۲. Saleh, Mehmood, Khan & Jan

۳. Dailey & kirk

۴. Dawley, Houghton & Bucklew

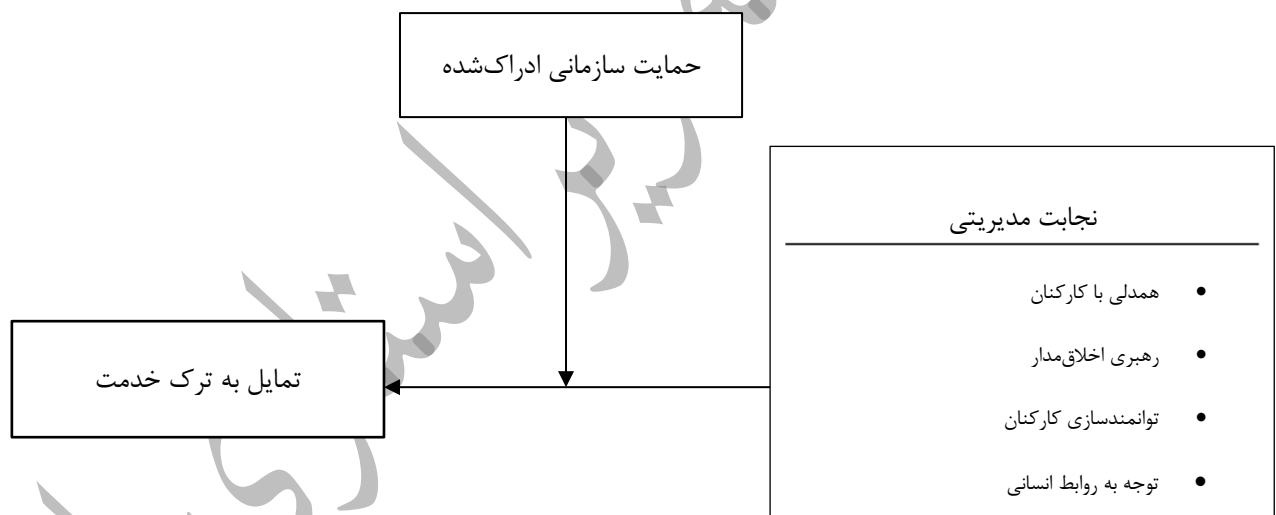
و همچنین به عنوان یک وسیله، برای جبران تلاش‌های سازمانی و بهبود کارایی آن می‌بینند (Koshazadeh et al., ۲۰۱۴). براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در این پژوهش فرضیه دوم به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲. حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌گری در تأثیر نجات‌مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی ایفا می‌کند.

۲-۳- الگو 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 به عنوان شاخص‌های عملیاتی‌سازی مفهوم نجات‌مدیریتی، در پژوهش لحاظ شده‌اند. همچنین متغیر «حمایت سازمانی ادراک‌شده» به عنوان متغیر تعدیل‌گر و «تمایل به ترک خدمت کارکنان» به عنوان 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. درعین حال، 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، چارچوب 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 به منظور 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 برای درک بهتر مفهوم نجات‌مدیریتی، از یک فرآیند دومرحله‌ای توسعه مقیاس، بهره برده شده است. این فرآیند دومرحله‌ای 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 درنهایت 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^۱

^۱ Yue, Thelen & Walden

(۲۰۲۳) و برای متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده، پرسشنامه اقتباس‌شده از مقاله امران و همکاران^۱ (۲۰۲۰) استفاده می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی^۲ با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۳ استفاده شد. این روش به دلیل توانایی در تحلیل مدل‌های پیچیده، نمونه‌های متوسط تا کوچک و متغیرهای پنهان با شاخص‌های چندگانه، به‌عنوان 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 به‌دست آمد. پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و الکترونیکی در سطح سازمان و از طریق هماهنگی با واحد منابع انسانی، بین کارکنان رسمی توزیع شدند. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به‌صورت محرمانه، به پرسش‌ها پاسخ دهند. برای روایی از دو نوع روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و متوسط واریانس استخراج‌شده^۴ استفاده شد. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش؛ از شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۵ بهره برده شد. جدول (۲) نشان‌دهنده آزمون‌های روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش است.

جدول ۲: آزمون‌های روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

متغیرها	ابعاد	متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
نجات مدیریت	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 مدیریت» شامل چهار بعد است. بعد 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. بعد رهبری اخلاق‌مدار، شامل سؤالات ۵ تا ۷ با بارهای عاملی بین ۰/۹۰۲ تا ۰/۹۲۳ و با AVE برابر با ۰/۸۳۳، آلفای کرونباخ ۰/۹۰۰ و پایایی ترکیبی ۰/۹۳۸ است. همچنین بعد توانمندسازی کارکنان، شامل سؤالات 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. بعد توجه به روابط انسانی با سؤالات 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 سؤالات ۱۶ تا ۱۸ با بارهای عاملی بین ۰/۹۳۳ تا ۰/۹۵۰ و با AVE برابر با ۰/۸۸۲، آلفای کرونباخ ۰/۹۳۳ و پایایی ترکیبی ۰/۹۵۷ است. درنهایت، متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده با سؤالات 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^۶ و وی آی اف^۷ در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۳ 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 به‌حساب می‌آید. میان متغیر «حمایت سازمانی ادراک‌شده» و مؤلفه‌های نجات مدیریت، هم‌خطی قابل‌توجهی مشاهده نشد.

یافته‌ها

^۱ Imran, Elahi, Abid, Ashfaq & Ilyas

^۲ PLS-SEM

^۳ SmartPLS

^۴ AVE

^۵ CR

^۶ Tolerance

^۷ VIF (Variance Inflation Factor)

در این بخش، ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی 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 مجذورات جزئی شاخص GOF است. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود. وتزلس 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.

$$GoF = \sqrt{(communality) \times (\bar{R}^2)} \quad \text{فرمول (۱)}$$

با عنایت به رابطه فوق، 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 مدل پژوهش، در نظر گرفته شد و مقادیر میانگین‌شان محاسبه گردید. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای درون‌زا که در این پژوهش پنج متغیر درون‌زا وجود دارد 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

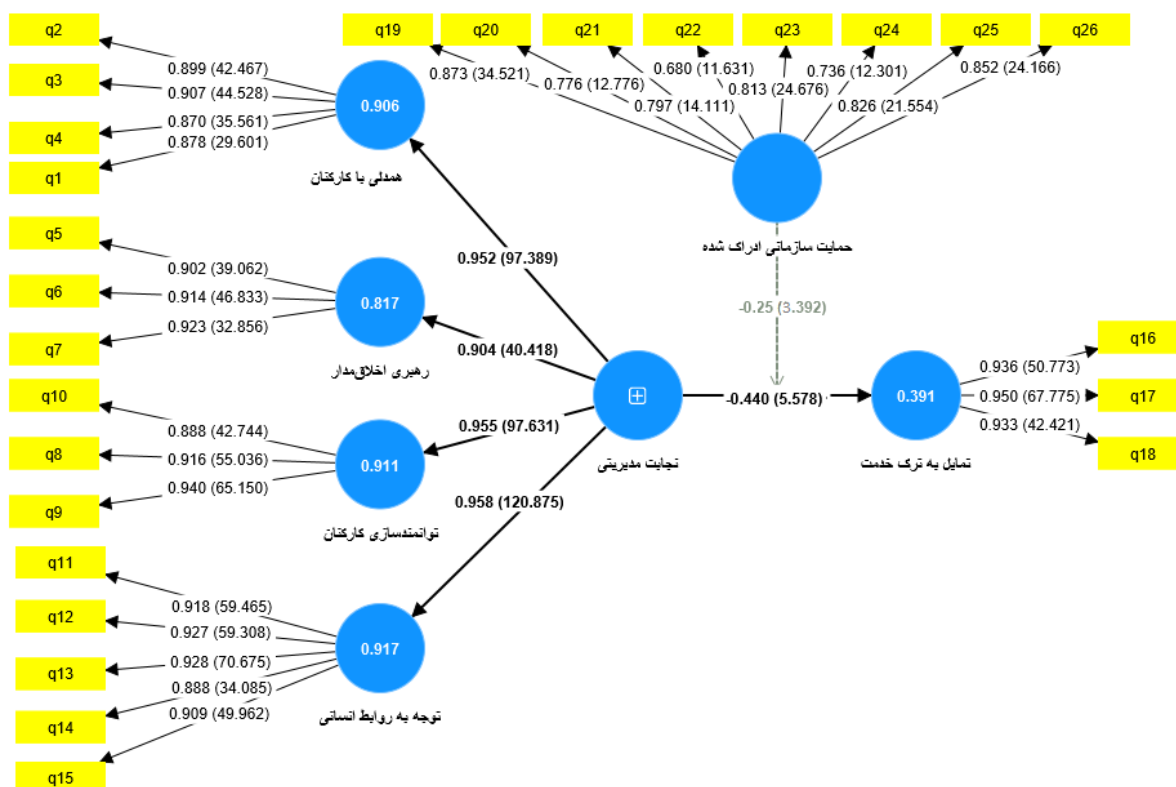
شاخص‌ها	R^2	مقادیر اشتراکی	GOF
مقادیر	۰/۷۴۶	۰/۸۱۸	۰/۷۸۱
میزان قابل قبول	بالاتر از ۰/۱	مثبت	بالاتر از ۰/۳

همان‌طور که در جدول‌های بالا مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازندگی، برازش مدل را عالی گزارش کرده‌اند. در نتیجه می‌توان با اطمینان از مدل معادلات ساختاری، در پی ال اس 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. نمودار (۱)، نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره t مربوط به مدل پژوهش است.

^۱. Communality

^۲. R^2



نمودار ۱: نمودار ضرایب مسیر و مقادیر آماره تی بین متغیرها در مدل پژوهش

با توجه به نمودار (۱) فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

الف) بررسی فرضیه مستقیم

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

در این فرضیه با توجه به نمودار (۱)، ضریب مسیر بین نجابت 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 نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت نجابت 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 نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، ایفا می‌کند.

در این فرضیه با توجه به نمودار (۱)، ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، برابر با ۰/۲۵- که مقداری منفی است و آماره تی برابر با ۳/۳۹۲ است 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 متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأیید می‌شود و می‌توان گفت متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین نجابت مدیریتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، در شرکت توزیع

نیروی برق استان خراسان رضوی تأثیر معناداری دارد. در نهایت خلاصه یافته‌ها از بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول (۴) زیر ارائه می‌شود.

جدول ۴: خلاصه یافته‌های پژوهش

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
اول	نجابت مدیریتی --> تمایل به ترک خدمت کارکنان	-۰/۴۴	۵/۵۷	تأیید
دوم	حمایت سازمانی ادراک‌شده تعدیل‌گر رابطه (نجابت مدیریتی و تمایل به ترک خدمت کارکنان)	-۰/۲۵	۳/۳۹۲	تأیید

نتایج این پژوهش اهمیت قابل توجهی دارند، زیرا به بررسی تأثیر نجابت مدیریتی، به‌عنوان سازه‌ای نوین با چهار بعد 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 اخلاق‌محور برای ایجاد روابط انسانی و مؤثر با کارکنان استفاده کنند. همچنین نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده، نقش تعدیل‌گری قابل توجهی 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 نجات‌مدیریتی 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 ارزش افزوده باشد. در ادامه پیشنهادهای کاربردی در راستای تأیید فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شود:

در راستای تأیید فرضیه اول پژوهش؛ یعنی تأثیر نجات‌مدیریتی 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 نجات‌مدیریتی (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 نجات‌مدیریتی 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 نجات‌مدیریتی و تمایل به ترک خدمت بررسی شوند. این متغیرها می‌توانند توضیح دهند که چگونه و از طریق چه سازوکارهایی، رفتارهای همدلانه و اخلاق‌مدار 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 این رو نتایج، ممکن است دقیقاً قابل تعمیم 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 فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنند.

منابع

- Akgunduz, Y and Sanli, S. C. (۲۰۱۷). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume ۳۱. pp. ۱۱۸-۱۲۵.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (۲۰۱۸). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, ۶۸(۴), ۴۱-۴۹.
- Alimohammadi, A., Salehi, M., Ahmadi, R., & Amirianzadeh, M. (۲۰۲۱). 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*, ۱۸(۲), ۴۵-۶۸ (in Persian)
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (۲۰۱۳). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۴(۳), ۳۵۰-۳۶۹.
- Azizi, Y., & Paydarfard, D. (۲۰۱۸). 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. (۲۰۱۹). For Leaders, Decency Is Just as Important as Intelligence. *Harvard Business Review* (July, ۲۰۱۹) Available at: <https://hbr.org/۲۰۱۹/۰۷/for-leaders-decency-is-just-as-important-as-intelligence>.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (۲۰۰۶). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, ۱۷(۶), ۵۹۵-۶۱۶.
- Casper, Wendy Jean, Harris, Christopher, Bianco, Amy Taylor and Day Wayne, Julie Holli (۲۰۱۱). "Work – family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals". *Journal of Vocational Behavior*, in Press, corrected proof, available online ۵ may ۲۰۱۱.
- Chinomona, E., Popoola, B. A., & Imuezerua, E. (۲۰۱۷). 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*, ۳۳(۱), ۲۷-۴۲.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (۱۹۸۸). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, ۱۳(۳), ۴۷۱-۴۸۲.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (۱۹۸۶). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management review*, ۱۱(۱), ۵۵-۷۰. <https://doi.org/۱۰.۵۴۶۵/amr.۱۹۸۶.۴۲۸۲۶۲۵>.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (۱۹۹۲). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, ۴۵(۳): ۳۰۵-۳۱۷.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (۲۰۱۰). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of social psychology*, ۱۵۰(۳), ۲۳۸-۲۵۷.

- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (۲۰۱۹). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, ۳۰(۲۱), ۳۰۴۹-۳۰۷۹.
- Doroudi, H., & Joze Panahi, F. (۲۰۱۴). Determining the consequences of organizational turnover among knowledge-based employees in Zanjan Regional Electric Company. In *The First International Conference on Management in the ۲۱st Century*, Tehran, Iran (in Persian)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (۱۹۸۶). Perceived organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, ۷۱(۳), ۵۰۰-۵۰۷.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (۲۰۰۱). "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of applied psychology*, ۸۶, PP: ۴۲-۵۱.
- Ellingsen, Tore; Mohlin, Erik (۲۰۱۹). Decency, Working Paper, No. ۲۰۱۹:۳, Lund University, School of Economics and Management, Department of Economics, Lund
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (۲۰۰۲). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, ۲۱(۲), ۵۵-۶۵.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (۱۹۸۷). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, ۹, ۱۷۵-۲۰۸.
- Hadziomerovic, B., Kurtic, E., & Arslanagic Kalajdzic, M. (۲۰۲۱). Understanding the dimensions of managerial decency construct: *Journal of Contemporary Management Issues*, ۲۶(۱), ۳۷-۶۲
- Haghkhah D, Hasanazadeh R. (۲۰۲۵). The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia. *JMDP*. ۳۷(۴), ۳-۲۴ (in Persian)
- Harrison, S. G. (۲۰۰۷). *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. (۲۰۲۰). Impact of perceived organizational support on employee retention: Testing the mediating role of work engagement and organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, ۱۲(۲), ۱-۱۱.
- Koshazadeh, Azizabadi (۲۰۱۴). "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*, ۱۵(۲), pp. ۲۵-۳۶.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (۲۰۱۷). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument (Vol. ۵۲)*. John Wiley & Sons.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (۲۰۱۰). *Organizational behavior* (۹th ed.) (pp. ۴۸۴- ۴۸۵). New York: McGraw-Hill.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... & Dupuy, P. (۲۰۱۰). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice*, ۳۸(۱), ۷-۱۶.
- Lawler, E. J. (۲۰۰۱). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, ۱۰۷, ۳۲۱-۳۵۲.
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (۲۰۱۷). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, ۴۶(۳), ۵۲۶-۵۵۰.
- Makanjee, Chandra Rekha, Yolanda F. Hartzer and ilse L.uys (۲۰۰۶) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", *Radiography*, ۱۲: ۱۱۸-۱۲۶.
- Miri B, Ghorbanizadeh V, Seyed Naghavi M. (۲۰۲۱). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *JMDP*. ۳۴(۳), ۱۱۳-۱۴۲.
- Nadaf, Mehdi; Mehrabi, Ali; Salarvand, Jahangir (۲۰۱۹). "Organizational Social Exchange and Innovative Work Behavior: Emphasizing the Mediating Role of Job Engagement." *Quarterly Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, Volume ۲, Issue ۵, pp. ۱۲۹-۱۵۴.
- Nuyen A (۲۰۰۲) Decency. *J Value Inq* ۳۶(۴):۴۹۹-۵۱۰.
- Organ, D.W. (۱۹۸۸), *Organizational Citizenship Behavior*, Lexington Books, Lexington, MA. *Organizational Excellence*, ۲۱(۲): ۵۵.
- Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (۲۰۲۴). 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*, ۴۸(۷/۸), ۷۰۵-۷۲۹.
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (۲۰۱۵). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۰(۵), ۱۵۲۷-۱۵۴۱.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (۲۰۰۲). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, ۸۷(۴), ۶۹۸.
- Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C. (۱۹۹۸). Managing the global workforce: Challenges and strategies. *Academy of Management Perspectives*, ۱۲(۴), ۹۳-۱۰۶.
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (۲۰۲۲). 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*, ۹(۲), ۲۶۱-۲۷۲.

- Saxena, M. (۲۰۲۱). 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*, ۳۰(۶), ۸۲۴-۸۳۶.
- Shahi, Andarz; Andarz, Kamal; Yasini (۲۰۱۷). "The Relationship Between Organizational Justice and Perceived Organizational Support with Knowledge Workers' Turnover Intention." *Organizational Resource Management Research*, ۷(۲), pp. ۱۰۵-۱۲۷.
- Shareef, R. A., Atan, T. (۲۰۱۹). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, vol. ۵۷, issue ۳, pp. ۵۸۳-۶۰۵.
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (۲۰۲۰). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, ۸۸, ۱۰۲۴۱۵.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (۱۹۹۳). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, ۴۶(۲), ۲۵۹-۲۹۳.
- Van Schalkwyk, L. M., Els, C., & Rothmann, I. (۲۰۱۱). 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*, ۹(۱), ۱-۱۳.
- Varma, C., & Chavan, C. R. (۲۰۲۰). The effect of perceived organizational support and psychological contract on employee job satisfaction & turnover intention. *Journal of the Social Sciences*, ۴۸(۲), ۱-۱۵.
- Worku, S. A. (۲۰۱۵). An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, ۱۳, ۱-۸.
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (۲۰۲۳). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-۱۹-related organizational change. *Management Decision*, ۶۱(۵), ۱۴۱۳-۱۴۳۳.