مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۷، شماره ۸، آبان ۱۳۹۹ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

الگوسازی مثلث پیشران‌های حمایت– محور سازمانی بر تمایل به ترک خدمت (رفتارهای صادقانه، مهارت ارتباطی بالا به پایین و پایبندی به تعهدات سازمانی)

سید حسین علوی: استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده فنی و حرفه ای محمودآباد، دانشگاه فنی و حرفه ای، مازندران، ایران (*نویسنده مسئول)
shalavi@tvu.ac.ir
حمیدرضا قزلسفلو: استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، ایران
فرناز فخری: استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.
سقا فرج تبار بهرستاق: استادیار، گروه تربیت بدنی وعلوم ورزشی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

چکیده

زمینه و هدف: تثبیت شکل بهینه‌ای از رابطه طولانی مدت سازمان – کارمند که بر مبنای اعتماد و رضایتمندی دو سویه باشد، از مطلوبیت‌های اصلی هر سازمانی است لذا هدف از پژوهش حاضر الگوسازی مثلث پیشران‌های حمایت– محور سازمانی بر تمایل به ترک خدمت بود.

روش کار: طرح تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی بود و تعداد ۱۱۵ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به صورت تصادفی ساده در پژوهش حاضر حضور داشتند. داده‌های پژوهش با توجه به بخش کیفی و پرسشنامه تمایل به ترک کیم (۲۰۰۷)، پرسشنامه کیفیت روابط کارمند– سازان گروینگ و هانگ (۲۰۰۲)، پرسشنامه صداقت سازمانی راپ و کراپانزانو (۲۰۰۲) و پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و همکاران (۱۹۹۳) جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و لیزرل جهت ترسیم معادلات ساختاری استفاده گردید ($P\leq$ ۰/۰۵).

یافته‌ها: نتایج آزمون نشان داد که کیفیت روابط کارمند– سازمان (β=۰/۷۸) و صداقت سرپرست (β=۰/۷۷) به ترتیب بیشترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان داشتند. همچنین بروز رفتارهای کنترل متقابل (β=۰/۸۹)، به عنوان تبیین کننده اصلی مولفه کیفیت روابط و مولفه عدالت رویه‌ای (β=۰/۷۸) مهمترین متغیر آشکار تاثیر گذار بر صداقت سرپرست بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق می‌توان اظهار داشت که مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی می‌توانند با استقرار سیاست‌ها و رویه‌های کاری واضح، ایجاد فرصت‌های ارتقای شغلی برابر و فضایی مناسب جهت تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، عوامل بسترساز ترک سازمانی را به حداقل رساند.

تعارض منافع: گزارش نشده است.
منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

کلیدواژه‌ها
ترک خدمت،
صداقت سرپرست،
اعتماد سازمانی،
عدالت رویه‌ای،
حمایت سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۲۷
تاریخ چاپ: ۹۹/۰۸/۲۷

شیوه استناد به این مقاله:
Alavi SH, Ghezelseflou HR, Fakhri F, Farajtabar Behrestaq S. Organizational supportive driving factors' pattern of the turnover tendency (honest behaviors, up to down communication skills and adherence to organizational commitments). Razi J Med Sci. 2020;27(8):182-194.

*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

Razi Journal of Medical Sciences. 2020;27(8):182-194. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Organizational supportive driving factors' pattern of the turnover tendency (honest behaviors, up to down communication skills and adherence to organizational commitments)

Seyed Hossein Alavi: Physical Education and Sport Sciences, Assistant Professor of Department of Technical and Vocational of Mahmoud Abad Branch of Technical and Vocational University (TVU), Mazandaran, Iran (*Corresponding author) shalavi@tvu.ac.ir
Hamid Reza Ghezelseflou: Assistant Professor of Sport Management, Humanities and Sport Sciences Department , Gonbad Kavous University, Iran.
Farnaz Fakhri: Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran
Saqqa Farajtabar Behrestaq: Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

Abstract

Background: Studying the structural features of successful organizations is evidence of this claim that complementary organizational supportive system is the existence of managerial supportive approaches, desirable styles and patterns of behavior that have a direct impact on individual performance and consequently not to employee turnover. Meanwhile, the quality of the relationship between operational staff and human resources with senior managers of the organization, is a factor affecting the working quality of employees and consequently the emergence of professional work behaviors by employees in order to accept and align individual aims with organizational goals. On the other hand, many subcultures are formed in sports organizations, according to the nature of work; since these organizations are among the human-centered organizations, having an organizational culture that generates commitment and efficiency of employees will play an important role in acting as a successful entity. In this regard, the results of several surveys analyzing the relationship between supportive behaviors and the existence of justice-oriented patterns with staff turnover have shown that the emphasis on the significant role of distributive justice and procedural justice in the turnover tendency, stated that the managers' fair behaviors promote employee participation in achieving organizational goals and is an important adjusting factor in the decision to turnover or not to turnover. In this study, the pattern of turnover tendency in sports and youth administration based on the role of organizational honesty, culture and commitment has been studied based on the conceptual model; and the goal of the study is to create an organizational supportive driving factors' pattern of the turnover tendency.
Methods: The present research is a Sequential-Exploratory Mixed Method Design type and was implemented in two phases, qualitative and quantitative. The statistical samples of the study. based on the minimum statistical sample required in structural equation research, included (n = 115) employees and executives and staff of sports and youth departments Golestan province who were randomly selected for the purpose of the study. In the qualitative phase of the research, through semi-organized interviews with university professors in the field of management and organizational behavior and staff and senior managers of sports and youth

Keywords
Turnover,
Honesty of The Supervisor,
Organizational Trust,
Procedural Justice,
Organizational Support

Received: 17/08/2020
Published: 17/11/2020

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

departments (n = 15) using the Delphi method to achieve theoretical saturation. In the quantitative part, with confirming the optimal reliability of the questionnaire items was implemented using Cronbach's alpha method, the modified version of Kim (2007) turnover intention questionnaire, the employee-employer relationship quality questionnaire of Grunig and Huang (2002), the organizational commitment questionnaire of Mayer et al. (1993), as well as a modified version of the Rupp and Cropanzano (2002) Organizational Integrity Questionnaire, which was set as a 5-point Likert scale. Finally, using KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) test and Bartlett's test of sphericity, in order to ensure the structural validity of latent variables and optimal fit of the research conceptual model, LISREL and SPSS software were used at a significance level of 0.05.

Results: According to the results of the study, the quality component of employee-organization relations (β = 0.78) and managerial honesty (β = 0.77) had the greatest impact on the turnover tendency of employees, respectively. But structural analysis of the path regarding the component of quality of employee-organization relations, showed that among the four components: trust level, commitment, satisfaction and control, the occurrence of reciprocal control behaviors with factor load (β = 0.89), was the main explanatory factor. Also, the output of regression test in predicting turnover tendency showed that the regression coefficient of the quality component of the employee-organization relationship equal to (β = -0.63). A significant percentage of variance (R2 = 0.64), given the number of standard error, is explained by the quality component of the employee-organization relationship. Therefore, according to the significance of ANOVA test, the positive and significant effect of this component on the latent variable was explained (F = 11.67). Analyzing regression coefficient values (β = -0.53) and variance error (R2 = 0.57) of the supervisor honesty component also confirmed its significant effect on the latent variable of the survey (F = 17.26).

Conclusion: The quality of employee-organization relations and the honesty of the supervisor had the greatest impact on the turnover tendency, respectively. Also, fair behavior affected the turnover tendency. Not to use the abilities of all employees, lack of vision to improve the type and way of payments and inappropriate actions of managers lead to dissatisfaction and eventually turnover in the organization. Therefore, the adoption and implementation of policies and procedures by senior organizational managers, should be in accordance with motivational (transformational) management methods such as preparing an intimate and professional work environment, justice through fair behavior in the distribution of organizational resources, transparency and clarity of work procedures, equal job promotion opportunities along with participation of all employees in organizational decisions according to their job background, while maintaining the workforce and especially knowledgeable and specialized human resources, preparing the growth and development basis, and minimizing the variables affecting organizational departure and turnover.

Conflicts of interest: None
Funding: None

Cite this article as:

Alavi SH, Ghezelseflou HR, Fakhri F, Farajtabar Behrestaq S. Organizational supportive driving factors' pattern of the turnover tendency (honest behaviors, up to down communication skills and adherence to organizational commitments). Razi J Med Sci. 2020;27(8):182-194.

*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

مقدمه

کیفیت روابط کارمند- سازمان به عنوان مولفه اصلی کارایی سازمانی، در عین اینکه بسیار مهم می‌باشد اما به شدت شکننده بوده و می‌تواند به منبع بالقوه بروز چالش‌های سازمانی مبدل گردد چرا که تامین‌کننده منافعای هستند که به منافع طرف مقابل بستگی داشته و مورد نیاز یا خواسته آنها می‌باشد (۱). اما از سوی دیگر وفاداری پایین کارکنان و افزایش میزان ترک خدمت (Job turnover)، مسوولیتی مضاعف برای مدیران منابع انسانی در تلاش برای حفظ استعدادها و کاهش ترک خدمت آنها جهت حفظ نمایش عملکرد مطلوب در کسب و کار ایجاد کرده است (۲). لذا در چندسال اخیر تحقیقات متعددی با هدف شناسایی عوامل موثر بر افزایش عملکرد و بازدهی کارکنان در قالب بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، ساختار سازمانی و هنجارهای گروهی به عنوان متغیرهای زمینه‌ای صورت گرفته است (۳،۴،۵). در این بین کیفیت رابطه بین منابع انسانی ستادی و عملیاتی با مدیران عالی سازمان، عاملی تاثیرگذار بر کیفیت کاری کارکنان و به تبع آن بروز رفتارهای کاری حرفه‌ای از سوی کارکنان در راستای پذیرش و همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی می‌باشد (۶،۵). در همین راستا بررسی ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های موفق شاهدی بر این ادعا است که مکمل جو حمایتی سازمانی، وجود رویکردهای حمایتی مدیریتی، سبک و الگوهای مطلوب رفتاری است که تاثیر مستقیمی بر عملکرد فردی و به تبع آن کارایی سازمانی دارد (**۷،۵**). لذا تثبیت شکل بهینه‌ای از رابطه طولانی مدت سازمان – کارمند (long-term organization-employee relationships) که برمبنای اعتماد و رضایتمندی دوسویه باشد، از مطلوبیت های اصلی هر سازمانی می‌باشد (۸). ترک سازمان یک فرایند شناختی تصمیم‌گیری برای دست کشیدن از شغل می‌باشد که به شکل داوطلبانه و غیرداوطلبانه صورت می‌گیرد (۹) و در هر دو صورت از مراحل سه‌گانه فکر کردن جهت ترک (Thoughts of quitting)، جستجوی جایگزین مناسب و در نهایت قصد به ترک یک سازمان (Intention to quit) پیروی می‌کند (۱۰). اهمیت توجه به این موضوع از انجا نشات می‌گیرد که ترک کارکنان علاوه تحمیل هزینه‌های مستقیم مالی غیرقابل جبران درخصوص جذب، آموزش و بکارگیری نیروی انسانی جدید، در روال‌های کاری اختلال ایجاد نموده و سبب کاهش اعتماد به نام سازمان شده و چهره سازمان را در صحنه رقابت مخدوش می‌کند (۶،۱۱) و در نهایت نتایج مثبت سال‌ها تجربه اندوزی کارکنان در سازمانی دیگر متبلور می‌گردد (۲). براساس برآوردهای انجام شده توسط سازمان‌ها، نیز هزینه‌های مالی ترک خدمت حداقل ۱۵۰ تا ۲۰۰ برابر حقوق سالیانه کارمندان بوده و به طور غیرمستقیم هزینه‌های ناشی از کاهش وجدان‌کاری، تضعیف فرهنگ سازمان، فشارکاری بر سایر کارمندان، هزینه یادگیری و از دست دادن سرمایه اجتماعی یا حافظه اجتماعی را بر سازمان تحمیل می‌کند (۱۲). بنابراین سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف خود درصدد هستند جو سازمانی‌ای ایجاد نمایند که علاوه بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد، زمینه رشد و توسعه و ارتقای اثربخشی سازمان را فراهم آورند (۱۱). متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی معتقدند که مسئولیت‌های مرتبط با شغل (Jobinvolvement)، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تناسب فردی – سازمانی (People-organization fit)، درک سیاست‌های حمایتی سازمانی و عدالت سازمانی از جمله مهمترین عواملی هستند که در بررسی علل ترک سازمان‌ها از سوی کارکنان مورد تاکید قرار گرفته‌اند (۱). در این بین کاهش احتمال ترک سازمانی به عنوان بارزترین کارکرد وجود فرهنگ سازمانی شایسته محسوب می‌شود (۱۱،۹). اما مشخصه اصلی فرهنگ های سازمانی کارآمد وجود رفتارهای سازمانی حمایتی در قالب درک کارکنان از عدالت سازمانی و عدالت رفتاری سرپرست می باشد (۱۳). عدالت سازمانی به معنای درک کارکنان از وجود رویه‌های کاری مشخص و تدوین سیاست های رفتارهای منصفانه می‌باشد. عدالت سرپرستی (Supervisor justic)نیز به معنای بروز رفتارهای منصفانه از سوی مدیران و فراهم نمودن

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

فرصت برابر مشارکت کارکنان در تصمیمات اخذ شده از سوی مدیران ارشد می‌باشد که به صورت عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی متبلور می‌گردد (۱). به اعتقاد کارکنان، ساساست‌های حمایتی بر این مبنا است که سازمان به باور کلی افراد مبنی بر اینکه سازمان زحمات او را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه کارکنان ارزش قائل می باشد و فرصت های برابری جهت پرداخت ها، ارتقاء و وضوح نقش مهیا می‌گردد (۲،۷). بنابراین درک کارکنان از وجود عدالت سازمانی و عدالت سرپرستی به طور بارزی مروج چهره مثبتی از هویت اجتماعی سازمانی بوده که این عامل بسترساز یک استراتژی برد- برد می‌باشد (۱۳). به اعتقاد گتا (Geeta) (۲۰۱۸)، رفتارهای حمایتی مدیران، پاداش سازمانی، نهادینه شدن ارزش‌های سازمانی، احساس مهم و با ارزش بودن در موفقیت سازمانی، جبران خدمات اضافی، حمایت اجتماعی سازمانی و جو و فرهنگ سازمانی، مهمترین عوامل تاثیرگذار بر قصد جابه‌جایی کارمندان می‌باشد (۱۴). از سوی دیگر بررسی عوامل تشدید کننده بروز تواتر رفتارهای مخرب کارکنان ناراضی موید آن است که نارضایتی از شرایط مدیریتی و سازمانی از عوامل اصلی بروز این پدیده می باشد (۱۵). در همین راستا احمدزاده (۱۳۹۴)، در بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران بر مهارتهای مدیریتی اظهار داشتند که مدیران به منظور ارتقائ سطح کیفی تعهد سازمانی، همواره بازخورد مثبت را با استفاده از مهارت های ارتباطی کلامی و شنودی انتقال می‌دهند (۷). کیم (Kim) (۲۰۱۷) نیز در نتایج تحقیقات خود ضمن تاکید بر نقش چشمگیر عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در تمایل به ترک کارکنان، اظهار داشت که بروز رفتارهای منصفانه مدیران در نحوه مشارکت کارکنان از منابع سازمان، عامل تعدیل کننده مهمی در تصمیم به ترک یا عدم ترک کارکنان می باشد (۴). النین (Elanain) (۲۰۱۴) معتقد است که وجود عدالت ارتباطی تعهد، هویت شخصی و درگیری شغلی کارکنان را بالا می‌برد که این موارد تاثیر منفی بر ترک سازمان دارد (۲). نتایج تحقیقات وانگ (Wang) (۲۰۱۶) نیز نشان داد که عدالت سرپرست نه تنها استراتژی کارا در تمام سطوح سازمان در راستای نگهداشت نیروی انسانی متخصص می باشد، بلکه تقویت کننده انگیزش وظیفه‌ای (Taskmotivation)، پذیرش اهداف سازمانی، رضایت شغلی و پایبندی به رویه‌های کاری پربازده می باشد (۱۶). از دیگر کارکردهای فرهنگ سازمانی تقویت تعهد گروهی کارکنان می باشد. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ توانمند و قوی هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمان احساس تعهد و مسوولیت بیشتری داشته و تلاش می‌کنند ابعاد مسوولیت‌های شغلی (Job involvement)، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی را بپرورانند (۱۷و ۱۸). به اعتقاد شجاعی (۱۳۹۵)، کارکنانی که نسبت به سازمان، شغل و وظایف خود نگرش مثبت دارند، از انگیزش بالاتری جهت سخت کوشی و ایجاد کیفیت کاری بهتر برخوردارد بوده و در نتیجه، غیبت، جابه جایی و ترک حرفه ی کمتری رخ خواهد داد. (۹). احمدزاده (۱۳۹۶)، نیز طی تحقیقی گزارش کرد که رفتارهای مدیر به طور مستقیم بر تمایل به ترک کارکنان و به طور غیر مستقیم بر تعهد، انگیزش و هویت سازمانی تاثیرگذارمی باشد (۷). لذا زمانیکه کارکنان هویت خود را بر اساس اولویت های سازمان شکل می‌دهند، تعهد مستحکم تری با متعلقات سازمانی ایجاد کرده و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خواهند داشت (۱۹). در سازمان‌های ورزشی نیز برحسب ماهیت کار، خرده فرهنگ‌های بسیاری شکل می‌گیرد و از آنجایی که این سازمان‌ها در زمره سازمان‌های انسان محور قرار دارند، برخورداری از یک فرهنگ سازمانی که مولد تعهد و کارایی کارکنان باشد، نقش بسزایی در کسب موفقیت خواهد داشت (۱۸). در همین راستا قنبرپور (۱۳۹۳)، با تاکید بر نقش چشمگیر فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی رفتار سازمانی و عملکرد فردی و گروهی کارکنان، اظهار داشت که فرهنگ سازمانی تاثیر منفی معناداری بر تمایل به جابه جایی کارکنان دارد (۳). براساس نتایج تحقیق سلیمی (۱۳۹۶)، نیز نقش واسطه‌ای اخلاق حرفه‌ای مدیران، تبیین کننده اصلی مسوولیت اجتماعی از طریق کیفیت و چگونگی ارتباط سازمان با کارکنان و تعهد سازمانی می‌باشد (۱۸). لذا محقق در پژوهش حاضر به دنبال بررسی این سوال می‌باشد که آیا صداقت سازمانی، فرهنگ و تعهد

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

جدول ۱- نتایج پایایی، روایی سازه و آزمون KMO متغیرهای مکنون پژوهش

ابزار تحقیق	تعداد گویه	پایایی	آزمون KMO	معناداری آزمون بارتلت	نتیجه
پرسشنامه تمایل به ترک	۹	۰/۷۹	۰/۸۹۱	۰/۰۰۱ *	تایید
پرسشنامه صداقت سازمانی	۶	۰/۸۳	۰/۸۷۳	۰/۰۳۸ *	تایید
پرسشنامه تعهد سازمانی	۶	۰/۸۱	۰/۷۶۴	۰/۰۰۳ *	تایید
پرسشنامه رابطه کارمند- سازمان	۸	۰/۷۶	۰/۸۸۳	۰/۰۰۲ *	تایید

*P ≤ ۰/۰۵

سازمانی بر تمایل بر ترک سازمان کارکنان ادارات ورزش و جوانان تأثیر گذار می‌باشد؟

روش کار

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات میدانی است که به صورت آمیخته اکتشافی (Sequential-Exploratory Mixed Method Design) در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز در تحقیقات از نوع معادلات ساختاری و طراحی الگو (بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ نفر)، تعداد (n=۱۱۵) نفر از کارکنان و مدیران اجرایی و ستادی ادارات ورزش و جوانان استان گلستان که حداقل برای یک بار با توجه به شرایط شغلی به صورت داوطلبانه و غیرداوطلبانه پدیده جابه‌جایی سازمانی را تجربه کرده بودند، به صورت نمونه برداری تصادفی و به روش هدفمند به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند که در نهایت پس از حذف پرسشنامه های ناقص، تعداد ۱۰۶ پرسشنامه کامل مورد استفاده قرار گرفت. پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش و شناسایی مهمترین عوامل تاثیرگذار بر تمایل به ترک سازمانی، فاز آغازین تحقیق به صورت کیفی از طریق مصاحبات نیمه سازمان یافته با اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت و رفتار سازمانی که سابقه چاپ مقاله در زمینه پژوهش را داشتند و همچنین مدیران ستادی و ارشد ادارات ورزش و جوانان (n=۱۵) انجام گرفت. در این مرحله ابتدا با استفاده از روش دلفی، مرحله کیفی تا دستیابی به اشباع نظری پیش رفت. اما به منظور اطمینان از شناسایی کلیه مولفه‌های تاثیرگذار یک جلسه گروه کانونی با حضور سه نفر از اساتید متخصص رفتار سازمانی، سه نفر از کارکنانی که تجربه بیش از دو بار جابه‌جایی سازمانی را داشتند و سه نفر از مدیران ارشد ادارات ورزش و جوانان تشکیل گردید. جهت جمع آوری داده ها، پس از تجزیه و تحلیل اکتشافی و حذف برخی گویه ها بر اساس چرخش واریمکس با بار عاملی (β ≤۰/۴)، نسخه اصلاح شده پرسشنامه تمایل به جابه‌جایی کیم(Kim) (۲۰۰۷) (۴)، پرسشنامه کیفیت روابط کارمند- سازان گروینگ و هانگ (Grunig & Huang) (۲۰۰۲) مشتمل بر چهار خرده مقیاس اعتماد، تعهد، رضایتمندی و کنترل متقابل، پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و همکاران (۱۹۹۳) (۲۰) و همچنین نسخه اصلاح شده پرسشنامه صداقت سازمانی راپ و کراپانزانو (Rupp and Cropanzano) (۲۰۰۲) (۲۰) که به صورت مقیاس لیکرت ۵ ارزشی (۱: کاملا مخالفم تا ۵: کاملا موافقم) تنظیم شده بود، در یک مطالعه راهنما در اختیار (n=۳۰) نفر از افراد حاضر در جامعه آماری قرار گرفت و پس از تایید پایایی مطلوب گویه‌های پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (۰/۸۴ ≤ α ≤ ۰/۷۶)، پرسشنامه در اختیار نمونه ها قرار گرفت (جدول ۱). به منظور بررسی بار عاملی گویه های متغیرها، پس از استفاده از آزمون Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و آزمون بارتلت (Bartlett's test of sphericity) به منظور اطمینان از روایی سازه‌ای متغیرهای مکنون و دامنه نکویی برازش مطلوب الگوی تفهیمی پژوهش (جدول ۱)، نرم افزار SPSS و Lisrel در سطح معناداری (P ≤ ۰/۰۵) استفاده گردید.

یافته‌ها

تحلیل توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک نمونه‌ها حاکی از آن بود که (۷۸/۳۱) از شرکت‌کنندگان را گروه مرد تشکیل داده‌اند. همچنین (۸۶/۷۹) درصد از شرکت کنندگان متاهل بودند. در متغیر سطح تحصیلات نیز (۶۵/۰۹) درصد نمونه های اماری دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند و (۶۷/۹۲) درصد از افراد از سابقه یک بار جابه جایی سازمانی برخوردار

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

جدول ۲- شاخص‌های ارزیابی نکویی براش الگوی تفهیمی پژوهش

شاخص‌ها/مدل‌ها	شاخص‌های مطلق		شاخص‌های تطبیقی			شاخص‌های مقتصد
برآورد	GFI	χ^2/ df	NFI	CFI	IFI	RMSEA
	۰/۹۴	۲/۱۳	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۶
دامنه مورد قبول	<۰/۹	<۳	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱
نتیجه برازش مدل	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

جدول ۳- نتایج تجزیه و تحلیل عاملی مولفه ها بر اساس مسیر الگوی مفهومی پژوهش

شماره گویه	میانگین (± انحراف استاندارد)	ضریب مسیر	متغیر آشکار	ضریب مسیر	متغیر مکنون
۱	(۴/۴۶±۱/۱۳) <-----	۰/۸۹	روابط کارمند-سازمان	۰/۷۸	تمایل به ترک خدمت از سوی کارکنان
۲	(۳/۶۱±۱/۰۸) <-----	۰/۸۶			
۳	(۴/۱۱±۱/۲۴) <-----	۰/۷۶			
۴	(۳/۷۲±۱/۲۵) <-----	۰/۷۲			
۵	(۴/۱۸±۱/۰۳) <-----	۰/۷۴			
۶	(۳/۴۲±۱/۲۳) <-----	۰/۶۸			
۷	(۴/۵۲±۰/۸۷) <-----	۰/۸۳			
۸	(۴/۰۸±۱/۱۷) <-----	۰/۷۱			
۱	(۴/۰۲±۱/۳۲) <-----	۰/۶۷	تعهد سازمانی	۰/۶۸	
۲	(۳/۸۷±۱/۲۹) <-----	۰/۵۷			
۳	(۳/۵۸±۱/۴۱) <-----	۰/۷۲			
۴	(۳/۹۹±۱/۰۵) <-----	۰/۶۲			
۵	(۴/۱۱±۰/۷۳) <-----	۰/۷۳			
۶	(۳/۶۲±۱/۷۳) <-----	۰/۸۲			
۱	(۴/۴۹±۱/۱۰) <-----	۰/۷۴	صداقت سرپرست	۰/۷۷	
۲	(۴/۱۲±۱/۱۵) <-----	۰/۷۹			
۳	(۴/۲۰±۰/۶۱) <-----	۰/۸۳			
۴	(۴/۰۵±۱/۳۳) <-----	۰/۷۸			
۵	(۴/۵۵±۱/۸۰) <-----	۰/۶۹			
۶	(۴/۶۴±۱/۱۸) <-----	۰/۸۳			

بودند. در خصوص ویژگی سابقه خدمت نیز (۸/۴) درصد از کارکنان کمترین سابقه کاری و ۳۹/۶۲ درصد از کارکنان با بیش از ۱۵ سال سابقه کار، بیشترین سهم را در بین نمونه های پژوهش داشتند.

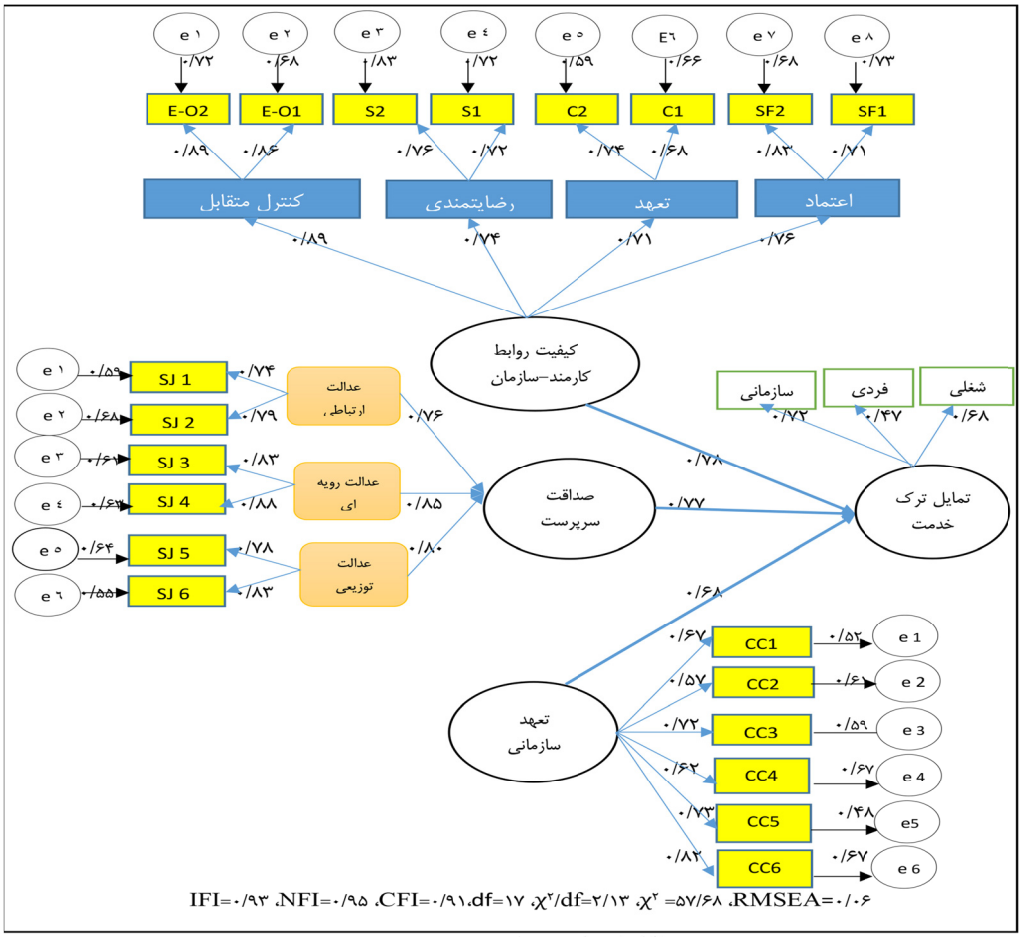
بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن بود که مدل مورد نظر برازش بسیار مطلوبی با داده‌ها دارد. مقادیر شاخص‌های مقتصد، حاکی از حد مطلوب شاخص‌های مطلق نسبت کای دو به درجه آزادی (df /χ۲) (۲/۰۱)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص‌های تطبیقی: شاخص برازش هنجاری (NFI)، شاخص تناسب تطبیقی (CFI)، شاخص برازش فزاینده (IFI)، و شاخص‌های مقتصد: جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)، (<۰/۹) مدل پژوهش دربرخورداری از برازش مناسب بود (جدول ۲). در تعیین تاثیر بار عاملی هریک از گویه‌ها بر متغیرهای آشکار و همچنین تاثیر متغیرهای آشکار بر متغیر مکنون، تجزیه و تحلیل عاملی با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل عاملی نشان داد که مولفه کیفیت روابط کارمند-سازمان (β= ۰/۷۸) و صداقت سرپرست (β=۰/۷۷) به ترتیب بیشترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان داشتند (جدول ۳). اما در خصوص مولفه کیفیت روابط کارمند – سازمان، تحلیل ساختاری مسیر نشان داد که از بین چهار مولفه، میزان اعتماد،

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

جدول ٤- نتایج آزمون رگرسیون برای مولفه حمایت ادراکی با جابه‌جایی کارکنان

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب انحراف استاندارد(β)	R^2	Adjust R^2	F	t
	روابط کارمند- سازمان	-۰/۶۳۱ *	۰/۶۴	۰/۲۵۱	۱۱/۶۷*	+۷/۲۴ *
تمایل به ترک	صداقت سرپرست	-۰/۵۳۹ *	۰/۵۷	۰/۱۸۷	۱۷/۲۶*	+۶/۷۱ *
خدمت	تعهد سازمانی	-۰/۴۱۱ *	۰/۴۶	۰/۱۲۶	۹/۶۳*	+۹/۱۳ *

*P ≤ ۰/۰۵



شکل ۱- چهارچوب مدل مفهومی پژوهش

تعهد، رضایتمندی و کنترل، بروز رفتارهای کنترل متقابل با بار عاملی (β=۰/۸۹)، تبیین کننده اصلی این مولفه بود (شکل ۱).

نتایج آزمون رگرسیون در پیش‌بینی تمایل به ترک خدمت نشان داد ضریب رگرسون مولفه کیفیت رابطه کارمند- سازمان به مقدار (P≤ ۰/۰۵و β= -۰/۶۳)، می‌باشد. با توجه به مقدار خطای استاندارد، درصد قابل توجهی از واریانس (R^2 =۰/۶۴)، بوسیله مولفه کیفیت روابط کارمند – سازمان تبیین می‌گردد. لذا با توجه به معناداری آزمون آنوا، اثر مثبت و معنادار این مولفه بر متغیر مکنون تبیین گردید (sig =۰/۰۰۲ و F= ۱۱/۶۷). بررسی مقادیر ضریب رگرسیون (P ≤ ۰/۰۵و β= -۰/۵۳) و خطای واریانس (R^2 = ۰/۵۷) مولفه صداقت سرپرست نیز موید تاثیر معنادار آن بر متغیر مکنون پژوهش بود (sig = ۰/۰۱۸ و F=۱۷/۲۶). در مورد مولفه تعهد سازمانی مقادیر ضریب رگرسیون (P≤ ۰/۰۵ و β= -۰/۴۱۱) و (R^2 = ۰/۴۶) نشان دهنده تاثیر معکوس و معنادار آن بر متغیر مکنون بود

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

(sig = ۰/۰۰۳ و F= ۹/۶۳) (جدول ۴).

بحث

تمایل به ترک سازمان به عنوان یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر دارایی‌ها و هویت سازمان، از عوامل فردی، شغلی و سازمانی در قالب رفتارهای حمایتی مدیران، پاداش سازمانی، نهادینه شدن ارزش‌های سازمانی، احساس مهم و با ارزش بودن در موفقیت سازمانی، جبران خدمات اضافی، حمایت اجتماعی سازمانی و جو و فرهنگ سازمانی مثبت تاثیر می پذیرد (۶،۲۱). لذا نقش ترک سازمانی در تاثیرگذاری چشمگیر آن بر برآیند اصلی سازمان‌ها در تحقیقات متعددی مورد تاکید قرارگرفته است. در پژوهش حاضر نیز نقش متغیرهای واسطه ای کیفیت روابط کارمند- سازمان، صداقت سرپرست و میزان پابندی سازمان به تعهدات نیز بر مبنای تدوین الگوی ترک خدمت سازمانی به روش معادلات ساختاری و تدوین الگوی بهینه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل عاملی نشان داد که کیفیت روابط کارمند- سازمان (β= -۰/۷۸) و صداقت سرپرست (β= -۰/۷۷) به ترتیب بیشترین تاثیر را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان داشتندکه با نتایج تحقیقات کیم (۴)، ریسانن (۱۵)، نظری (۸)، سلطانی(۲۲) (۲۲)، کشتگر (۲۳)((۲۳)، قنبرپور (۳) همسو بود. این یافته را می‌توان با تاکید بر نظریه تبادلات اجتماعی بین فرد و سازمان تبیین کرد. به عبارتی زمانی که سیاست ها و فضای سازمانی با ارائه حمایت‌های سازمانی مناسب، نگرش مثبت و حالات ذهنی مطلوبی ایجاد می‌نماید، اشتیاق شغلی فرد در قبال تعهد سازمانی مدیران سازمانی بالا برده و پیامدهای شغلی، فردی و سازمانی مطلوبی را به همراه خواهد داشت. به عبارتی افراد در مقابل ادراک حمایتی بالا، نوعی احساس جبران مضاعف در خود احساس می‌کنند که این احساس منجر به پرورش تعهد فرد در قبال سازمان می‌گردد و در این فرایند تمایل به کناره‌گیری و ترک سازمان را در خود سرکوب می‌کند (۲). درهمین راستا نظری (۸)، برخورداری مدیران از مهارت ارتباطی را بسترساز تعاملات فردی و ساختار اجتماعی سازمان‌ها می دانند که سبب شکل گیری اشتراکات فراوانی در محیط سازمانی می‌گردد. نتایج تحقیق وی در سازمان های ورزشی موید آن بود که توسعه و تبیین مهارت های ارتباطی مدیران و تمایل آنها در بکاربستن ارتباط کلامی، شنودی و بازخوردی بصورت چشمگیری سبب کاهش هزینه های سازمانی می‌گردد و زمینه ایجاد سازمانی کارا و موفق رامهیا می‌سازد (۸). قنبرپور و همکاران (۱۳۹۳)، نیز در شناسایی عوامل موثر بر ترک کارکنان در فدراسیون های ورزشی گزارش کردند که تمرکز فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ سلسله مراتبی بر روابط انسانی ضمن افزایش کارایی داخلی کارکنان، حفظ و بقای گروه را به همراه خواهد داشت که این عامل، پتانسیلی توانمند در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی می باشد. بنابراین ایجاد محیط مناسب سازمانی جهت برقراری روابطی کارا که همراستا با منافع فردی و سازمانی باشد، ناشی از وجود فضای سازمانی مطلوب می‌باشد (۲). در تحقیقی پیرامون موضوع پژوهش، سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)، با اشاره به نقش غیرقابل انکار نظریه مبادله اجتماعی(Social exchange perspective) درفعال سازی فرآیند جذب (Job Absorption) (تمرکز و غرق شدن در کار) و وقف(Dedecation) (دلبستگی شغلی)، کارکرد ارتباط مبادله‌ای در سطح سازمان را فراتر از یک مبادله اقتصادی می‌دانند. آنها معتقدند که کیفیت ارتباط کارمند- سازمان فقط ازمنابع مالی و اطلاعاتی نشات نمی‌گیرد بلکه منابع شخصی و احساسی در قالب دریافت احترام و حمایت، احساس بیشنه‌ای را برای جبران از حمایت و اشتیاق شغلی ایجاد می‌نماید. آنها طی تحقیقی در شناسایی عوامل تاثیرگذار بر قصد ترک خدمت کارکنان با تاکید بر هزینه‌هایی هنگفت که سازمان‌ها در گزینش، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متحمل می‌شوند، گزارش کردندکه عدم تمایل و توانایی سازمان‌ها در شناسایی علل ترک سازمانی به معنای خروج تجربه اندوزی مثبت کارکنان و به تبع آن از دست دادن مزیت رقابتی و عدم حضور در صحنه رقابت می‌باشد. الگوهای حمایتی دربرگیرنده نوع رابطه بین کارکنان و سازمان می‌باشد که مبنای آن در نحوه، نوع و کیفیت روابط دو سویه می باشد (۲۲). در همین زمینه یکی از مهمترین سازو کارهای مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی که نقش بسزایی در جلوگیری از پدیده ترک کارکنان دارد، پارادایم مدیر

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

در نقش مربی(Manager as coach)است که به عنوان یک فرایند پویا با بهبود فضای کاری از طریق لحاظ کردن استراتژی‌های ارتقای روابط کارکنان با سازمان، عملکرد شغلی بهینه را در پی داشته است. درحقیقت این اعتقاد که تجهیز و توسعه مهارت‌های مربیگری برای مدیران به ضرورت اصلی مدیریت کارکنان مبدل گشته است، بیش از پیش نمایان شده است (۷). اما معمولا کیفیت ضعیف ارتباط کارمند – سازمان را باید در سبک‌های مدیریتی جستجو کرد (۲۴). نتایج تحقیق شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، موید آن بود که حمایت سرپرست سبب ایجاد تعامل سازنده بین مدیر و کارکنان می شود. لذا در سازمان هایی که کارکنان با سبک‌های سرپرستی قلدرماب روبه‌رو می‌شوند، نیروهای مستعد سازمان سطوح بالاتری از غیبت و ترک سازمان را بروز می دهند (۹). لذا با توجه به اهمیت کیفیت روابط درون سازمانی و نقش آن در شکل‌دهی ارزش‌ها و اهداف سازمانی، می‌توان اظهار داشت که لزوم آشنایی و بکارگیری هارت ارتباطی از سوی مدیران، ضمن تاثیرگذاری بر فرآیندهای تاثیرگذار بر رضایت شغلی و به تبع آن عملکرد بهینه، احتمال ظهور پدیده ترک سازمانی را به حداقل می‌رساند. در خصوص تاثیر بیشتر مولفه کیفیت روابط کارمند – سازمان بر تمایل به ترک کارکنان در مقایسه با صداقت سازمانی و تعهد سازمانی، می توان گفت از آنجایی که مهارت های ارتباطی کیفیت و چگونگی تعامل را نه تنها بین خود کارکنان بلکه با مدیران صفی و ستادی سایر لایه‌های سازمانی را در بر می‌گیرد، عامل حیاتی در رشد و بالندگی سازمان از طریق پرورش حس اعتماد متقابل و حداکثر تلاش کارکنان در مشارکت شغلی محسوب می شود (۱۷). بنابراین به نظر می‌رسد که ایجاد هرگونه تغییر و ارتقا در نگرش‌های شغلی و رفتاری کاری کارکنان از یک سو به عوامل سازمانی از قبیل تعهد سازمانی، هویت سازمانی، رفتارهای حمایتی سازمانی و مدیریتی و از سوی دیگر به عوامل فردی مانند رضایت شغلی، اشتیاق شغلی و تعهد و اعتماد کارکنان بستگی دارد (۶،۲۳).

اما تمایل به ترک خدمت زمانی رخ می‌دهد که افراد از از رویه ها و سیاست های کاری سازمان ناراضی باشند. در پژوهش حاضر نیز درک کارکنان از وجود رفتارهای منصفانه در قالب عدالت سرپرست دومین متغیر تاثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بود (β=۰/۷۷) که با نتایج تحقیقات کشتگر (۱۳۹۶) (۲۳)، امیری (۱۳۹۴) (۱۲)، آرمان (۱۳۹۶) (۶)، کیم (۲۰۱۸) (۴)، ریسانن (۲۰۱۷) (۱۵)، زامرا (Zumrah) (۲۰۱۵) (۲۵) هم‌راستا بود. مدیران کارمندگرا که روابط سازنده‌ای با زیردستان خود برقرار می‌کنند، آنها را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و تسهیم و اشتراک‌گذاری عادلانه‌ای از دانش دارند، اعتماد کارمند به سرپرست را افزایش می‌دهد. بنابراین نوع رفتار سرپرست تعیین‌کننده آن است که کارمند در سازمان بماند یا تصمیم به ترک بگیرد (۱۲). اما در نقطه مقابل نبود رفتارهای منصفانه از قبیل عدم فرصت برای بکارگیری از توانایی‌های همه کارکنان، نبود چشم اندازی برای ارتقاء، نوع و نحوه پرداخت ها و اقدامات نامناسب مدیران با ایجاد نارضایتی در نهایت به ترک خدمت در سازمان منجر می‌گردد (۲۶). در سازمان‌های ورزشی مقوله عدالت سرپرست بازتاب مشارکت مدیران در توجه به نیازهای کارکنان می باشد که تحت عنوان مسوولیت اجتماعی مطرح می شود. لذا نقش مسوولیت اجتماعی مدیران در محیط کاری ادارات ورزشی بیش از پیش به اثبات رسیده است. زیرا چنانچه مدیران ادارات ورزش و جوانان در ایجاد محیط کاری با معیارهای اخلاقی مطلوب اهتمام ورزند، این موضوع به ایجاد احساس مشارکت متقابل و پاسخگویی کاکنان منجر می‌گردد (۱۴). در همین راستا، کایالو و همکاران (Kyalo etal) (۲۶) و سوگانو (Suguna) (۲۰۱۷)، وجود سیاست‌های حمایتی سازمان‌ها را عامل اصلی حفظ یا ترک سازمان می‌دانند. آنها پیرامون تحقیق خود اظهار داشتند که ایجاد فرصت آموزش، جبران خدمات، شرح شغل، توسعه و ارتقای شغلی، مدیریت عملکرد کارکنان ضعیف تاثیر بسزایی در تمایل به ترک کارکنان دارد (۲۶). کوشازاده (۱۳۹۳) در بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان گزارش کرد که وجود عدالت سازمانی از طریق از بین بردن هرگونه تبعیض، علاوه بر اینکه حمایت سازمانی را در پی دارد، بهبود هویت سازمانی را موجب شده و روندی منفی از

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

تمایل به ترک یا بقاء را در سازمان تثبیت می کند (۵). در بررسی عدالت سرپرست، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی تاثیر معناداری بر صداقت سرپرستی ادراکی داشتند. از این‌رو مهمترین مشخصه وجود فرهنگ سازنده (Constructive Culture)، کیفیت تعاملات درون سازمانی است که تاحد زیادی مشوق کار با تمام ظرفیت می باشد. در همین راستا احمدزاده (۱۳۹۶)، با تاکید به نقش مدیران در قالب مربی، اصلاح مسائل کاری و توانمندسازی کارکنان را به عنوان روشی برای تسهیل یادگیری و رشد و توسعه ضروری می داند. همچنین به اعتقاد وی از آنجایی که در مربیگری موضوع ارتباط مطرح می شود، آگاهی از عملکرد، دریافت و تسهیم بازخورد مبتنی بر راهنمایی و حمایت از سوی مربی است که این یافته ها شاهدی بر فرضیه پژوهشی در راستای تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک کارکنان می باشد (۷). سلیمی (۱۳۹۶)، نیز در نتایج تحقیق خود گزارش کرد که بی توجهی سازمان‌ها به اخلاق کاری و ضعف در رعایت اصول اخلاقی در برخورد نیروی انسانی علاوه بر کاهش مشروعیت، مشکلات عدیده‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کند. بر این اساس از انجایی که تعهد سازمانی یکی از ارکان اصلی نگرش شغلی می‌باشد، ارائه اخلاق حرفه‌ای در مدیران در نگرش افراد بر شغل تاثیرگذارمی باشد. این موضوع شکل دهنده رابطه‌ای عاطفی با سازمان می باشد که مهمترین پیامد آن کاهش هزینه‌های مربوط به ترک کارکنان می‌باشد (۱۸). اما نتایج تحقیق هانگارا (Hangara) (۲۰۱۸)، در شناسایی علل جذب یا ترک کارکنان، حاکی از آن بود که وجود عدالت سرپرست در تفویض اختیار و تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم کاریاز اولویت های اصلی کارکنان جهت حفظ یا ترک سازمان می باشد. تفویض اختیار مولد حس قوی از تعهدکاری می باشد بنابراین حتی زمانی که این گروه از کارمندان تحت فشار گروه کاری جهت ترک سازمان قرار بگیرند، آنها تمایل به حضور خواهند داشت، که این یافته هم راستا با نقش عدالت توزیعی در پژوهش حاضر می باشد (۱۱).

از دیگر یافته های پژوهش تاثیر معنادار و منفی تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کارکنان بود که با تحقیقات احمدزاده (۷)، آرمان (۶)، کشتگر (۲۳) و شجاعی (۹) همسو بود. فرهنگ‌های سازمانی قوی بازتاب وفاداری سازمان به تعهدات خود در قبال نیروی انسانی و ارزش‌های اصلی کارکنان می‌باشد و به هر میزان که سازمان در استقرار سیاست‌های مرتفع سازی نیازهای کارکنان قدم بردارند، ضمن مقابله با پدیده ترک کارکنان، در راستای بهبود وجهه و شهرت اجتماعی سازمان گام برمی‌دارد (۶). این عامل علاوه بر حفظ کارکنان سابق، انگیزه‌ای توانمند جهت جذب نیروی کار جدید و کارا ایجاد می‌نماید (۲۶). از سوی دیگر سازمان ها با اتخاذ سیاست‌های تشویقی، علاوه بر حفظ کارکنان به دنبال کیفیت بخشی وظایف می‌باشند و این به معنای تلاش در نگهداشت کارمندانی است که به عنوان دارایی‌های ناملموس سازمان محسوب می‌شوند. ایجاد فرصت ارتقاء، پاداش عملکرد خوب و تقویت احساس رضایت از شغل سه مولفه اصلی بقاء کارکنان کیفی است که می‌تواند تاثیر منفی بر ترک سازمان داشته باشد(۲۴)، پس می‌توان گفت که تعهد سازمانی بالا تقویت کننده هویت سازمانی است و هویت سازمانی نیز به نوبه خود ارتقای حس تعلق را موجب شده و تعهد به سازمان، ایجاد محیط کاری دوستانه، ارتقاء حس نوع دوستی با همکاران و در نهایت به حفظ کارکنان منجر می‌شود (۷). لو و همکاران (Lu etal) (۲۰۱۶)، در بررسی عوامل سازمانی بر ترک کارکنان گزارش کردند که تعهدسازمانی به شدت از اشتیاق شغلی و رضایت کارکنان تاثیرمی پذیرد. آنها در مقایسه میزان ترک خدمت در سطوح اجرایی با مدیران صفی، گزارش کردند که میزان جابه‌جایی مدیران در حد بسیار کمتری قرار دارد. موقعیت و جایگاه کارمند به شدت می تواند رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک را تعدیل نماید (۲۱). به نظر می‌رسد که این موضوع از یک طرف تبیین کننده میزان دسترسی افراد به منافع فردی متناسب با جایگاه سازمانی بوده (عدالت توزیعی) و از طرف دیگر تبیین کننده نوع و کیفیت ارتباط موجود بین کارمند – سرپرست و مدیران عملیاتی – مدیران ارشد می‌باشد (۱و۱۵). اما برمبنای هنجار متقابل بده بستان در نظریه مبادلات اجتماعی، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را درک

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

می‌کنند، با اشتیاق بیشتری حمایت سازمان را با نگرش‌های مثبت و رفتارهای کاری دلخواه جبران می‌کنند. لذا مهم‌ترین پیامد عدالت سازمانی اداراکی افزایش تعهد سازمانی باشد (۲). اما در خصوص سازمان های ورزشی، آنچه که می‌تواند ارتباط بین تعهد سازمانی و فضای حاکم بر سازمان را توجیه کند، آن است که اگر کارکنان و سازمان دارای اهداف، باورها و ارزش‌های مشترکی باشند و خود را به درگیرشدن در امور و مشارکت در حل مسائل و چالش‌ها ملزم نمایند به معنای ایجاد سازگاری با شرایط محیطی و سنت‌های حاکم سازمان می باشد که بدون شک تعهد سازمانی قوی را به همراه خواهد داشت (۱۴).

نتیجه‌گیری

درنهایت یافته‌های پژوهش حاضر و تحقیقات مشابه مبین این واقعت بود که در حیطه سازمان‌های ورزشی شالوده موفقیت به طور انکارناپذیری بر وجود سیاست های حمایتی در قالب کیفیت ارتباط ورزشکاران با باشگاه‌ها و پایبندی مدیران بر تعهدات تیمی و فردی استوار می‌باشد به نحوی که ماهیت این ارتباط تعیین-کننده انگیزش، رضایت، عملکرد و تصمیم به ماندگاری می باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که اتخاذ و استقرار سیاست‌ها و رویه‌های کاری از سوی مدیران ارشد سازمانی، باید به‌نحوی باشد که با کاربرد شیوه‌های مدیریتی انگیزشی (تحولی) از قبیل ایجاد فضای کاری صمیمی و حرفه‌ای، برقراری عدالت از طریق رفتار منصفانه در توزیع منابع سازمان، شفافیت و وضوح در رویه‌های کاری، وظایف شغلی و فرصت‌های ارتقای شغلی برابر در کنار فراهم نمودن فضایی جهت مشارکت کلیه کارکنان در در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با توجه به زمینه شغلی آنها، ضمن حفظ و نگهداشت نیروی کار و بویژه منابع انسانی دانشی و متخصص، ضمن بسترسازی رشد و توسعه سازمان، متغیرهای اثرگذار بر ترک و انتقال سازمانی را به حداقل رساند. همچنین پیشنهاد می شود با تعبیه یک سیستم منعطف و القاء این باور به کارکنان که منافع فرد و سازمان در گرو یک همکاری دو سویه بوده و جریان واضحی از رویه‌های کاری، فرصت های آموزش و ارتقاء در سازمان پیش‌بینی شده است. اشتیاق شغلی و به تبع آن روند تمایل به ترک سازمان را به حداقل رساند.

References

1. Meyer J P, Allen NJ, Smith CA.Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. J Appl Psychol. 1993;78(4):538-551.
2. Elanain, H.. Leader-member exchange and intent to turnover. J Manag Res Rev. 2014;37(2):110-129.
3. Ghanbarpour Nosrati A, Khabiri M, Poursoltani Zarandi H, Aghai N. The role of job satisfaction in relationship between organizational culture and turnover intention in sport federations. J Sport management and behavior movement. 2014;4(8):149-154. [Persian].
4. Kim SJ, Jeong-Nam R. Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. Corporate Commun. 2017;22(3): 308-328.
5. Koshazadeh SA, Azizabadi A. Effect of organizational justice on the desire to quit serving organizational agency mediation, organizational support and job satisfaction. J Knowl Res Appl Psychol. 2014;2:25-36. [Persian].
6. Arman M, Nikhah R. Investigating the relationship between employees perceived organizational reputation and turnover with job satisfaction mediation. J Manag Organiz Culture. 2017;15(3): 503-527.[Persian].
7. Ahmadzadeh S, Sayadi S, Salajeghe S. Investigating the relationship between manager's behavior as an instructor and the desire to quit employees: By explaining the role of mediator of job attitudes. J Stud Organiz Behav. 2017;6(1):57-79.[Persian].
8. Nazari R, Rezaei R, Hadi Tip H. The Relationship between Communication Skills and Social Capital in Sport Organizations of Hamadan Province and to Provide a Model. J Sport Manag. 2018;10(1): 33-48. [Persian].
9. Shojai S, Sadeghi M, Dankhub M . Investigating the Relationship between Original Leadership and Movement Intention with Organizational Bullying Mediator. J Stud Organiz Behav. 2016;5(1):65-91. [Persian].
10. Loi R, Lam LW, Chan KW. Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. J Bus Ethics. 2012;108(3):361-372.
11. Hanggara D, Ketut Sintaasih D. The Effect of Organizational Support and empowerment on job

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]

satisfaction and employee retention. J Bus Manag. 2018;6(8): 211-221.

12. Amiri Gh, Mohammadzadeh M . Investigating the Effective Factors on turnover Staff Abandonment in Iranian Governmental Organizations. J Manag Organiz Culture. 2015;13(2): 559-579.[Persian].

13. Ghaffari Sh, Ashuri M. Determining the role of organizational bullying perception in relation to job stress and willingness to leave the job at Ministry of Sports and Youth employees. J Organiz Behav Manag Sport Stud. 2018;(4(16): 129-139. [Persian].

14. Geeta AS, Halimah MY. Leadership style and employee turnover intention. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung. Indonesia, March. 2018;6(8):164-178.

15. Rissanen A. An investganation voluntary employee turnover and retention factors in sport organization. Int Bus Entrepreneur. 2017;14(5):61-78.

16. Wang CJ. Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry. J Contempor Hospy Manag. 2016;28(5):969-987.

17. Kwon K, Rupp DE. High-performer turnover and firm performance: the moderating role of human capital investment and firm reputation. J Organiz Behav. 2013;34(1):129-150.

18. Salilmi M. The Effect of Organizational Culture on Social Responsibility and Organizational Commitment of Sports and Youth Departments: The Role of Mediator of Professional Ethics. J Manag Organiz Culture. 2017;15(14): 925-946. [Persian].

19. Nadiri H , Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. Int J Hospitality Manag. 2010;29(1):33-41.

20. Rupp DE, Cropanzano R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multisource organizational justice". J Organiz Behav Hum Dec Processes. 2002;89(1):946-952.

21. Lu L, Cheng A, Lu C, Gursoy D, Neale NR . Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. J Contempor Hosp Manag. 2016;28(4):1-57.

22. Soltani M, Nejat S, Khamui F, Pasandideh P. Investigating the consequences of turnover intention. Manag Organiz Culture. 2017;15(3):551-573. [Persian].

23. Keshtgar N, Naghshbandi SS, Nobakht Ramezani Z. The relationship between perceived organizational support and organizational performance through the role of mediator of organizational voice in employees of sport and youth departments. J Organiz Behav Manag Sport Stud. 2017;4(15):117-125. [Persian].

24. Terason S . Management turnover intention as a result of leadership behavior. Job satisfaction and organization commitment. J Acad Strat Manag J. 2017;17(1):165- 183.

25. Zumrah AR, Boyle S. The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. Person Rev. 2015;44(2): 236-254.

26. Kyalo A, Manthi James MK, Linda K. How Do Human Resource Management Practices Predict Employee Turnover Intentions: An Empirical Survey of Teacher Training Colleges in Kenya. Int J Bus Administ. 2018;(4):201-214.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-14]