نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۲

# طراحی الگوی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان

سید علیقلی روشن[۱] - ملیحه شهریاری[۲]

## چکیده

**فرهنگ کارآفرینانه با ایجاد نظامی از ارزش‌های مشترک، باعث ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود. از آن جایی که تاکنون مدلی جامع برای فرهنگ کارآفرینانه ارائه نشده و با توجه به اهمیت شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان به عنوان یک سازمان خدماتی، با استفاده از روش تحقیق کیفی با رویکرد کاربردی، مدل فرهنگ کارآفرینانه مناسب این شرکت ارائه شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. به منظور طراحی مدل پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ای با ۱۲ نفر از خبرگان سازمان انجام شد و اطلاعات به دست آمده با تکیه بر نظریه‌پردازی داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. سپس نتایج در قالب ۵ بُعد اشتیاق سازمانی، تعهد ذی نفعان، ظرفیت توسعه و یادگیری، هماهنگی و انسجام و تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت و ۱۴ مؤلفه، شناسایی و دسته‌بندی گردید. روایی محتوایی مدل توسط اساتید دانشگاه و اعضای گروه پژوهش تأیید شد و پایایی مدل نیز از طریق شاخص کاپا مورد سنجش قرار گرفت.**

**واژگان کلیدی: فرهنگ کارآفرینانه، اشتیاق سازمانی، تعهد ذی نفعان، ظرفیت توسعه و یادگیری، هماهنگی و انسجام، تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت، نظریه‌پردازی داده بنیاد**

[۱] دانشیار و مدیرگروه مدیریت دولتی و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (salirowshan@gmail.com)

[۲] کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. نویسنده مسئول (shahriary.malihe@yahoo.com)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

## مقدمه

عصر حاضر بی‌شک عصر سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ سازمان‌ها به طور مستمر در جستجوی راهبردهایی برای افزایش توان رقابت‌پذیری خود هستند. فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه برآن، همیشه یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رفته است. آنچه مسلم است، در یک سازمان، بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش، نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت (جفایی، رجایی و توسلی، ۱۳۹۰). در محیط متغیر کنونی، این امر تنها از طریق به کارگیری رویکردها و اقدامات عملیاتی اثربخشی هم‌چون توسعه‌ی رَوندها و گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها محقق می‌شود. گرایش کارآفرینانه‌ی افراد یک سازمان، یکی از ویژگی‌های اساسی و ضروری برای عملکرد بالای آن سازمان است (Lumpkin & Dess, 1960 ; Lee & Lim, 2008). کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی کشورها در عصر حاضر شناخته شده است. استقرار و نهادینه کردن کارآفرینی، از سویی مستلزم رفع موانعی نظیر قالب‌های ذهنی در سطح اشخاص و از سوی دیگر، در گرو برطرف کردن موانع سازمانی در سطح سازمان ست است. تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه‌ی بسیار متغیر، راه خوبی برای شناسایی رشد سازمان‌ها و بازسازی استراتژیک آنهاست (Shepherd, Patzelt, & Hayn, 2012). از ابزارهای رشد و توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی، وجود فرهنگ حامی کارآفرینی است. ازاین رو، باید نقش و اهمیت فرهنگ کارآفرینانه و عوامل رشد و توسعه یا موانع آن در سازمان‌ها مشخص و معرفی شوند. شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های چنین فرهنگی که بتواند زمینه شکوفایی و توسعه کارآفرینی را در سازمان فراهم کند، اهمیت بسیار بالایی دارد و بررسی نحوه استقرار و حفظ آن، به ویژه برای سازمان‌هایی که وضعیت کارآفرینانه مطلوبی ندارند، ضروری است (یزدانشناس، ۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ابزاری برای جستجو و بهره‌گیری مستمر از فرصت‌ها بوده و سازمان‌ها را به سمت وضعیت جدید رهنمون می‌گردد (Lessen, 2007). بنابراین، برای غلبه بر مشکلات و تهدیداتی که متوجه سازمان‌های امروزی است، تنها یک راه‌حل کارساز است و آن، ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینانه در سازمان هاست. کارآفرینی مقدمه ورود به توسعه یافتگی بوده و با دگرگونی‌های اقتصادی-اجتماعی پیوند محکمی دارد. با توجه به تحقیقاتی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

که در این زمینه انجام شده، کارکنان، بیش‌تر از سوی فرهنگ سازمان کنترل و هدایت می شوند تا کنترل‌های اداری. از آنجایی که سازمان‌هایی که فضای کارآفرینانه خلق می‌کنند، نوآوری‌های جدید و ایده‌های نو را برای بهبود سازمان خود به کار می‌گیرند، بنابراین، مزایایی چون سودمندی بیشتر، یادگیری سازمانی و خلق دانش را کسب می‌کنند (کردنائیج، مقیمی، قناتی و یزدانی، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به دلیل اثرگذاری بر بنیان‌های فکری و عقیدتیِ کارکنان و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد دارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه‌های سازمانی است (نیلی‌پور طباطبائی و غفاری راد، ۱۳۹۶). از این رو، سازمان باید به سرمایه انسانی به عنوان منبع کلیدی نگریسته و در جهت نگهداری و حمایت از آن، تلاش نماید. دراین نقش، سازمان باید اصل ابتکار عمل را تقویت و فضایی ایجاد کند تا فعالیت‌های نوآورانه‌ی افراد، حمایت و پشتیبانی شود (Dimitratos,Voudouris, Plakoyiannaki, & Nakos, 2012).

در کشورهای توسعه یافته، توسعه گرایش‌ها و فعالیت‌های کارآفرینانه همواره منجر به بهبود عملکرد و تقویت قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها شده و با تغییر فراگیر روش‌ها و نگرش‌ها، توجه بسیاری از سازمان‌ها به جذب و به کارگیری مدیران و افراد کارآفرین معطوف گردیده است (Chen, Yao, & Kotha, 2010). پژوهش‌های اندکی به تبیین ظرفیت فرهنگ کارآفرینانه پرداخته‌اند. هنوز رویکردهای جامع و مفیدی هم‌چون مدل موجود فرهنگ کارآفرینانه سازمانی، در بحث مدیریت فرهنگ سازمانی، جایگاه خود را پیدا نکرده و عمده تحقیقات داخلی به مدل دنیسون اختصاص یافته که با وجود برخی نکات مثبت، از جامعیت لازم برخوردار نیست.

همان‌طور که پژوهش‌های محققان نشان می‌دهد، استقرار فرهنگ کارآفرینانه، ساختار زنده، پویا و پیشرو سازمان را توسعه می‌دهد. بنابراین، با توجه به اهمیت شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان به عنوان یک سازمان خدماتی و با نظر به اینکه این سازمان با تجربه نزدیک به ۱۲ سال به جایگاهی دست یافته که امکان حضور در پروژه‌های بزرگ را دارد، نیازمند فراهم آوردن زیرساخت‌های فرهنگ کارآفرینانه است که با ایجاد تغییرات ساختاری در فرهنگ سازمانی، بینش کارآفرینانه را در میان کارکنان خود باعث گردد. هدف از این پژوهش آن است که با توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان،



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

به طراحی الگو فرهنگ سازمانیِ کارآفرینانه‌ی مناسب براساس شرایط بومی این شرکت بپردازد. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، به تشریح مفاهیم کلیدی مورد استفاده در این تحقیق، از جمله، فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی و ابعاد ذکر شده برای آن، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ابعاد آن براساس پژوهش‌های محققین گذشته، خواهیم پرداخت.

به عقیده کوئین (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند داده، نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل و باعث تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود. چهار بُعد از فرهنگ سازمانی که به اثر بخشی منجر می‌شود، عبارتند از: سازگاری، یکپارچگی، مشارکت و مأموریت (Zheng, Yang, & McLean, 2010). کارآفرینی سازمانی به سازمان این امکان را می‌دهد که در عین حال که از مزیت رقابتی خود بهره‌برداری می‌کند، به طور همزمان فرصت‌های جدیدی را شناسایی و شایستگی‌های جدیدی را در خود شکوفا سازد (Kuratko, Hornsby, & Bishop, 2005؛ Covin & Miles, 1999). کارآفرینی سازمانی عموماً از طریق نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند، ورود به بازارهای جدید، توسعه کسب و کارهای جدید مرتبط یا غیر مرتبط با کسب و کار محوری سازمان، نوسازی راهبردی و ساختار سازمان محقق می گردد (Morris, Kuratko, & Covin, 2011). نتایج پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهد که رابطه‌ی بسیار نزدیک و تنگاتنگی بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی وجود دارد (حسین زاده، قهرمانی و پرداخت چی، ۱۳۸۹، کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸ ,Wismiarsi, & Sine, 2011, Shihab, ؛Kaid & Rosli, 2011). فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر مناسبی را برای بُروز قابلیت‌های کارآفرینانه در اعضای گروه‌ها و سازمان‌ها فراهم کند (حیدری، پاپ زن و کرمی دارابخانی، ۱۳۹۰). بسیاری از صاحب‌نظران بر نقش فرهنگ سازمانی در فعالیت‌ها و فرایندهای کارآفرینی و تأثیرپذیری مثبت شاخص‌های کارآفرینی از فرهنگ سازمانی تأکید دارند و معتقدند که اصول و ارزش‌های برگرفته از فرهنگ سازمانی بر ایجاد جوی برای تلاش بیش‌تر کارکنان، بسیار مفید واقع شده و زمینه‌های لازم به منظور بهبود خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری را فراهم می‌کند (Hisrich, Langan-fox, & Grant, 2007). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، نظامی مشترک از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای اعضای یک سازمان است که شامل ارزش نهادن به خلاقیت و نیز، تحمل افراد خلاق می‌شود. بر مبنای این نوع فرهنگ،



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

در مواجهه سازمان با مشکلات بقاء، عدم قطعیت محیطی و تهدیدات رقبا، نوآوری و عمل جسورانه در تصرف فرصت‌های بازار، امری ضروری است (Maguire, 2003). فرهنگ سازمانیِ کارآفرینانه بر رشد بینش، هدف گذاری، برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای و کار تیمی استوار است (Johansen, 2002). فرهنگ کارآفرینانه بر خلاف فرهنگ سنتی که دارای ساختاری سلسله مراتبی، خط مشی از پیش تعیین شده، نظام گزارش‌دهی و سازوکارهای نظارت و کنترل است، ساختاری مسطح با شبکه‌ای از تیم‌ها، حمایت کنندگان و مشاوران، رابطه کاری نزدیک، اعتماد و وظایف مورد علاقه می‌باشد (Hisrich & Michael, 2005).

کرنی، هیریش و روشه (۲۰۰۸) عوامل مؤثر در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح سازمان را به دو دسته‌ی متغیرهای سازمانی و عناصر محیط خارجی تقسیم کردند. آن‌ها اظهار کردند که فرهنگ به عنوان یکی از پنج متغیر سازمانی اصلی در این حوزه نقش آفرینی می‌کند.

فرهنگ کارآفرینی با نگرش اجتماعی مثبت از رهیافت کارآفرینانه حمایت می‌کند (Burns, 2011). سازمان‌ها جهت استقرار فرهنگ کارآفرینانه باید حس خودآگاهی کارکنان را تقویت و سازوکارهایی را برای درک عمیق‌تر کارکنان از عواطف، نقاط قوت، نقاط ضعف، نیازها وانگیزه‌های خود طراحی کنند. در این صورت، مرکز کنترل درونی افراد (نسبت دادن شکست‌ها و موفقیت‌ها به خود) احساس قوی به استعدادها و ارزش‌های خود و انتقال آن به افراد تقویت می‌شود، به گونه‌ای که کارکنان احساس می‌کنند سازمان، بخشی از هویت آنهاست (زارعی متین، مقیمی و غفوریان یاورپناه، ۱۳۹۲). در سطح سازمان، مدیران ارشد علت اصلی قوت و یا ضعف فرهنگ کارآفرینانه هستند. هم‌چنین، بسیاری از محققان بر نقش حمایت مدیریت در ایجاد فضای درون سازمانی پرورش دهنده کارآفرینی بسیار تأکید کرده‌اند به طوری که در سطح سازمانی، نقش مدیران ارشد در ایجاد فرهنگ کارآفرینانه بنیادی است. بنابراین، ضعف فرهنگ کارآفرینانه در جامعه و عدم حمایت واقعی و جدی مدیران ارشد از کارآفرینی سازمانی، علل اصلی ضعف فرهنگ کارآفرینانه سازمانی تلقی می‌شود (Morrise, 1998). اشتباهی که بسیاری از سازمان‌ها مرتکب می‌شوند، تمرکز زیاد بر اقدام‌ها و فعالیت‌های نوآورانه خاص است و در مقابل، به فلسفه و ارزش‌های زیربنایی این اقدام‌ها



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

توجهی نمی‌کنند. سازمان‌هایی که در ایجاد فرهنگ کارآفرینانه موفق بوده‌اند، چهار عامل اساسی را مدنظر قرار داده اند؛ قرار دادن افراد و نظر آن‌ها در کانون فلسفه‌ی مدیریت، فراهم کردن امکان پیشرفت افراد به طوری که بتوانند اقدام‌هایی را تجربه کنند و از اشتباهاتشان بیاموزند، ایجاد حس قوی نسبت به باز بودن محیط کار، اعتماد و همکاری در سازمان و تسهیل جابه جایی استعدادها در سازمان (Leavy, 2005). صاحب‌نظرانِ این حوزه ابعاد فرهنگ کارآفرینانه را به اَشکال گوناگون عنوان کرده‌اند. برخی از این ابعاد در جدول (۱) آورده شده است.

در ادامه، در بررسی پیشینه تجربی تحقیق به تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه کارآفرینی سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه اشاره شده است. برای نمونه، استفان مگ گوایر (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان" فرهنگ کارآفرینانه سازمانی"، به بررسی فرهنگ کارآفرینانه سازمانی پرداختند. در این تحقیق تجربی، مؤلفه‌های مؤثر بر فرهنگ کارآفرینی شناسایی و ارتباط آن‌ها با کارآفرینی سازمانی بررسی شد. این مؤلفه‌ها شامل: تحمل خلاقیت، جسارت، نوآوری پیش فعالانه، مشارکت، ارتباطات باز، خطر کردن، رضایت و آزادی عمل، قاطعیت و رضایت از کار هستند. از بین این مؤلفه‌ها، تنها پنج مؤلفه‌ی تحمل خلاقیت، خطرکردن، ارتباطات باز، مشارکت و نوآوری پیش فعالانه دارای اعتبار بودند.

سالی مت و کولن (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر عوامل رسمی و غیررسمی بر کارآفرینی سازمان" به این نتیجه رسیدند که تأثیر عوامل غیررسمی مانند فرهنگ، برروی کارآفرینی اثرگذار است. ابعاد مختلف فرهنگ کارکنان یک سازمان، مانند توجه به تلاش آن‌ها برای تحقق اهداف، زمینه را برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه محیا می‌کند.

شیهاب، ویسمیارسی و ساین (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان" رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی: مورد مطالعه بنگاه‌های کوچک و متوسط اندونزی" دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. با توجه به یافته‌ها مشخص شد که فرهنگ سازمانی یک متغیر پیش‌بینی کننده‌ی قوی برای کارآفرینی سازمانی است. به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی زمانی منجر به نتایج قابل توجه خواهد شد که از طریق فرهنگ سازمانی اثربخش حمایت شود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

**جدول ۱- ابعاد فرهنگ کارآفرینانه منبع: (کردنائیج، قناتی و یزدانی، ۱۳۸۸)**

| نام محقق | ابعاد ذکر شده فرهنگ سازمانی کارآفرینانه |
|---|---|
| کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰) | خطرپذیری، کسب احترام، نظام اخلاقی مبتنی بر یکپارچگی، اعتماد کردن و قابل قبول بودن افراد، تعهد احساسی، کار به عنوان تفریح، رهبری در تمام سطوح، ارج نهادن بر بردها، توجه پی گیر به جزییات، افراد و ساختار و فرایند، اثربخشی و کارایی |
| وین اسلو (۱۹۹۰) | احساسات، هیجان و برانگیختگی، توجه و نگرانی نسبت به محصولات و مشتریان، بیش از تاکید بر سیاست‌ها و خط مشی‌های شخصی، مالی و قانونی، تمرکز بر اینکه کار به طور حتم انجام شود، خود انگیختگی، تجربه کردن و روحیه اعتماد به نفس، اعتماد رهبران به شایستگی و قابلیت افراد، رفتار افراد به نحو جسورانه، مورد سؤال، طرفدار جدل، سنت شکن، گستاخ و تجربه طلب |
| اکوال (۱۹۹۴) | چالش و مبارزه طلبی، استقلال، پویایی، اعتماد و صراحت، زمان تفکر، شوخ طبعی و سرگرمی، تعارض، حمایت ایده، مناظره، خطرپذیری |
| ساته (۱۹۸۸) | الگوی سطحی کارآفرینی: خودگزینی، الگوی عمقی کارآفرینی: به اشتراک گذاشتن وسیع و عمیق، انگیزه‌های درونی، یادگیری از شکست‌ها، تفویض اختیار و کنترل، ارتباط باز، نافرمانی، کاهش بودجه |
| موریس (۱۹۹۸) | فرهنگ قوی، تعهد به نوآوری، خطرپذیری و تحمل شکست، پیش فعالی |
| مک گوایر (۲۰۰۳) | جسارت، تحمل انحراف خلاق، آینده نگری جسورانه، ارزشمندی کار، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش گام، تحمل شنود اظهارنظرهای مخالف، تفریح و سرگرمی |
| انگلن (۲۰۱۰) | انسجام بین وظیفه‌ای، تمرکزگرایی، مشارکت، ملاحظه، فرهنگ توسعه |

بهاردواج (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان" ارزیابی محیط داخلی شرکت‌های کارآفرین براساس مدل CEAI" به ارزیابی محیط داخلی شرکت‌های کارآفرین پرداخت. باردواج در تحقیق خود محیط درون سازمانی مناسب و نقش عواملی چون خطرپذیری، حمایت مدیریت، استقلال عمل، پاداش‌ها، انعطاف‌پذیری سازمانی و در دسترس بودن زمان را در شکل‌گیری فرهنگ کارآفرینانه سازمانی بررسی و تأیید کرد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

انگلن، کریستینا، تالمان و بریتل (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان " تأثیر فرهنگ سازمانی بر رویکرد کارآفرینانه: مقایسه میان آلمان و تایلند" به این نتیجه رسیدند که فرهنگ گروهی تأثیر معناداری روی گرایش کارآفرینانه ندارد اما فرهنگ ادهوکراسی از اثر مثبت معناداری روی این گرایش برخوردار است. هم‌چنین فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ بازار، اثر منفی معناداری روی گرایش کارآفرینانه دارند.

چاکرابورتی، تامپسون و یاهوب (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان" فرهنگ کارآفرینانه" تأثیر فرهنگ یک جامعه را بر روحیه کارآفرینی افراد جامعه بررسی کرد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که افراد تحت تأثیر فرهنگ جامعه قرار دارند. حتی اگر برخی از ویژگی‌های فرهنگی را نادیده بگیرند بعد از مدتی با فرهنگ جامعه سازگار می‌شوند.

یزدانشناس (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان " بررسی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقا آن" با بررسی وضعیت فرهنگ کارآفرینانه در ۲۷ سازمان دولتی ایران، راهکارهایی را برای ارتقا وضعیت موجود این سازمان‌ها ارائه داده است. یافته‌های این پژوهش نشان دادسازمان‌های مورد مطالعه از نظر کارآفرینی وضعیت مناسبی نداشتند و فرهنگ حاکم بر آنها، از نظر کارآفرینانه بودن در شرایط مطلوبی قرار نداشته است.

کریمی، احمدپورداریانی، رضایی و انصاری (۱۳۹۲) تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که انطباق پذیری، مشارکت، سازگاری و مأموریت، شاخص‌های اصلی فرهنگ سازمانی در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران هستند و در بین شاخص‌های سه گانه‌ی گرایش کارآفرینانه، نوآوری، قوی‌ترین شاخص است. هم‌چنین، نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

علیمردانی، فراهانی و قاسمی (۱۳۹۲) با بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن (فرهنگ گروهی، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

میزان۶۷/۹ درصد تغییرات مربوط به کارآفرینی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

نادری فر، شهرکی و فنودی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان" مطالعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان تأمین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان" نشان داد که بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و تمام ابعاد آن با تعهد کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی سیستان و بلوچستان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بنابراین، باید فرهنگ کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد گردد تا سبب بهبود تعهد سازمانی کارکنان شود.

داوری و آقاجانی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران" به این نتیجه رسیدند که دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران در اکثر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شامل تحمل شنود اظهارنظرهای مختلف، آینده نگری جسورانه، خطرپذیری، ارتباط باز، ارزشمندی کار، تحمل انحراف خلاق و نوآوریِ پیشگام در وضعیت مطلوبی قرار دارد و تنها در سه بُعد همکاری و تشریک مساعی، جسارت و تفریح و سرگرمی از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.

اکاتی، میر، سرگزی اول و نکویی (۱۳۹۶) مطالعه‌ای تحت عنوان " تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشگاه زابل" را با هدف تحلیل نوآوری و خلاقیت کارکنان و بررسی اثرات فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر بهبود آن انجام دادند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و تمام ابعاد آن بر خلاقیت و نوآوری کارکنان در دانشگاه زابل تأثیر مثبت و مستقیم داشته و بنابراین، باید فرهنگ کارآفرینی، در سازمان نهادینه گردد تا سبب بهبود خلاقیت و نوآوری سازمانی کارکنان شود.

بررسی پژوهش‌های منتشر شده در حوزه فرهنگ کارآفرینانه نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی که مدلی جامع و بومی‌سازی شده برای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ارائه دهد، انجام نشده است؛ تحقیقات پیشین به بررسی مدل‌های اقتباس شده از پژوهش‌های خارجی پرداخته‌اند. بنابراین، در این پژوهش چارچوب نظری جدیدی مطرح می‌شود که قبلاً در ادبیات فرهنگ کارآفرینانه با رویکرد مدنظر وجود نداشته است، لذا نمی‌توان چندان بر منابع پیشین تکیه کرد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

## روش‌شناسی

از آن جایی که هدف این تحقیق شناسایی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌باشد، از نظر هدف بنیادی است و از آن جایی که داده‌های پژوهش بدون جهت‌گیری جمع‌آوری شده است، در دسته تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحلیل محتوای کیفی می‌باشد. در این پژوهش برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مناسب برای طراحی الگو فرهنگ کارآفرینانه متناسب با شرایط شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد[1] استفاده شده است.

روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا واکنش موضوع یا پدیده‌ای مشخص می‌پردازد (Creswell, 2005). نظریه‌پردازی داده بنیاد این امکان را برای پژوهش‌گر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش دهد. در حالی که به طور همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (Fernandez, 2004). از آنجایی که طراحی الگوی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه برای شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، هدف این پژوهش بوده است. لذا راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. مراحل اجرای نظریه‌پردازی داده بنیاد به شرح زیر می‌باشد:

۱- شروع تحقیق با ارائه سؤال پژوهش

۲- گردآوری داده‌ها به کمک مصاحبه همراه با تحلیل تا زمانی که به مرحله‌ی اشباع برسیم.

۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با تکنیک کدگذاری داده ها) یافتن مفاهیم) شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی).

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شده لست، هم‌چنین در موارد معدودی، مستندات و مدارک سازمانی یافت شد که اطلاعات مندرج در آن‌ها در جهت اهداف پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی این پژوهش استفهامی

[1] grounded theory



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

است، هم‌چنین این پژوهش از نظر هدف بنیادی و کاربردی، از نظر نتیجه اکتشافی و از نظر رویکرد کیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش نیز شامل ۱۲ نفر از مدیران عالی و عملیاتی و خبرگان شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان می‌باشد از این رو در این پژوهش تلفیقی از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری مورد استفاده قرار گرفته است. به این معنا که نخست با روش نمونه‌گیری هدفمند تعدادی از مدیران ارشد، خبرگان سازمانی و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، براساس میزان آگاهی بخشی ایشان انتخاب شدند و مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته‌ای با تمامی آن‌ها صورت گرفت. سپس، براساس داده‌های گردآوری شده در مصاحبه و با توجه به خلأهای نظری که در فرآیند گردآوری داده‌ها احساس می‌شد، مشارکت کنندگان بعدی انتخاب و به ترتیب با ایشان مصاحبه شد.

در رویکرد کیفی، توجه اصلی به جای دامنه بر عمق پژوهش است و معیار تعیین تعداد نمونه "اشباع نظری" است (هومن، ۱۳۹۴). در این پژوهش از مصاحبه هفتم به بعد، تعداد کدهای جدید به تدریج کاهش یافت. به طوری که از مصاحبه دهم به بعد کد جدیدی یافت نشد. برای اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرآیند گردآوری داده‌ها تا ۱۲ مصاحبه ادامه پیدا کرد. در جدول (۲) سیمای مشارکت کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

**جدول۲- سیمای مشارکت کنندگان در پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| تعداد مصاحبه ها | ترکیب مشارکت کنندگان | میانگین سنی مشارکت کنندگان | میانگین سابقه خدمت مشارکت کنندگان | مدت زمان هر مصاحبه |
|---|---|---|---|---|
| ۱۲ مصاحبه | ۸ مدیر ارشد، ۴ نفر خبره | ۳۹ سال | ۸ سال | ۴۵ الی ۷۵ دقیقه |

برای شروع کار در بخش کیفی، پس از مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، مهم‌ترین قسمت، طراحی سؤال‌های مصاحبه بود. بدین منظور، پژوهش‌گر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با اساتید و صاحب‌نظران حوزه مربوطه و اعضای گروهِ پژوهش شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، سؤال‌های مصاحبه را به صورت نیمه ساختاریافته و در جهت تعیین



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان طراحی نمود. پس از جمع‌آوری اطلاعات و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان و مدیران ارشد سازمان، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از طرح نظام مند استراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد. براساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد تا در نهایت پارادیمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه‌ی خلق شده ارائه گردد.

## یافته‌ها

در این بخش نتایج حاصل از مراحل کدگذاری باز، محور و انتخابی تشریح شده است. کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناخته و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Strauss and Corbin,1991 ؛Lee,2001). به بیان دیگر، منظور از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزا مفهومی ممکن است (منصوریان، ۱۳۸۶). پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها با استخراج شواهد و قراین موجود در هر گزارش و دسته‌بندی و تلفیق آن‌ها با یکدیگر، تلاش شد تا مفاهیم اصلی پشت پدیده‌ها درک و خصوصیات آن‌ها تشخیص داده شود. در طول مرحله کدگذاری باز، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند. این نوع کدگذاری بر مفهوم داده‌ها به عنوان ابزار تعیین مقوله‌های مربوط و مناسب در کدگذاری محوری استوار است.

پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۸۳ کد اولیه (با لحاظ تکرارها) شناسایی شد. سپس، مجموعه داده‌های کیفی اولیه با حذف تکرارها به ۹۱ کد نهایی اولیه تقلیل یافت. جدول نتایج حاصل از کدگذاری باز به طور خلاصه در جدول (۳) آورده شده است. ممکن است برخی از کدهای استخراجی از یک مصاحبه در مقالات، نشریات و سوابق موجود از سایر کشورها یا دیگر مصاحبه‌ها نیز تکرار شده باشند. این تکرار نشان دهنده‌ی اهمیت کد مورد اشاره است (تعداد تکرار کدها به تفصیل در جدول (۴)، آورده شده است).

کدگذاری محوری، فرآیند ارتباط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد (Strauss & Corbin, 1998 ؛Lee, 2001).



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

**جدول ۳- خلاصه نتایج حاصل از کدگذاری باز (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| ردیف | مقوله‌های کلی | کد مقوله | کدهای استخراج شده (مقوله‌های خرد) | کد مقوله‌های خرد |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | اشتیاق سازمانی | A 1 | تأثیر اشتیاق کارکنان در بهره‌وری سازمان | B۱ |
| | | | ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان | B2 |
| | | | وجود موانع در زمینه مقررات سازمان که عدم انگیزه را به دنبال دارد. | B3 |
| | | | انگیزه کارکنان موجب افزایش تعهد و بهره‌وری می شود. | B4 |
| | | | بزرگترین مشکل سازمان ها: عدم درک یکسان افراد | B5 |
| | | | همراه و هماهنگ بودن افراد با اهداف سازمان | B6 |
| ۲ | تعهد ذی نفعان | A 2 | تأثیر منفی نارضایتی ذی نفعان در روند فعالیت‌های سازمان | B27 |
| | | | انجام به موقع و صحیح وظایف | B28 |
| | | | اهمیت دادن به ذی نفعان سازمان و جلب رضایت آنان | B29 |
| | | | کانال ارتباطی برای شنیدن پیشنهادها و انتقادات مشتریان | B30 |
| | | | پایبندی به اصول و مقررات و ارزش‌های سازمان | B31 |
| ۳ | ظرفیت توسعه و یادگیری | A 3 | تشویق اعضا به یادگیری و پیشرفت | B49 |
| | | | استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت‌های جدید | B50 |
| | | | تأثیر خوش بینی نسبت به آینده در ارتقاء و پیشرفت سازمان | B51 |
| | | | تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در پیشرفت کارکنان | B52 |
| | | | تمایل به پیشرفت مداوم افراد | B53 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | مقوله‌های کلی | کد مقوله | کدهای استخراج شده (مقوله‌های خرد) | کد مقوله‌های خرد |
|---|---|---|---|---|
| ۴ | هماهنگی و انسجام | A 4 | ایجاد فضای احترام متقابل در سازمان | B64 |
| | | | بازآفرینی نظام پیشنهادات | B65 |
| | | | مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمان | B66 |
| | | | مهارت‌های ارتباطی مناسب کارکنان | B67 |
| | | | حفظ هویت سازمانی کارکنان توسط مدیران | B68 |
| ۵ | تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت | A 5 | ایده‌های جدید و کارا موجب ایجاد خدمات بهتر و پایدارتر | B82 |
| | | | فراهم کردن فرصت برای ارائه ایده‌های نوآورانه | B83 |
| | | | اهمیت پژوهش در زمینه ایده‌ها و فرصت‌های نوآورانه | B84 |
| | | | ریسک‌پذیری کارکنان و مدیران ارشد سازمان | B85 |
| | | | کشف و استفاده از استعدادهای فردی | B86 |

در این مرحله، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل گرفت.

مرحله بعد کدگذاری انتخابی است. استراوس و کوربین، کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری اینگونه تشریح می‌کنند: در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدیدآوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بُعدهای تعیین شده، تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. با این حال اینها هنوز مقوله‌های اصلی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

نیستند که در نهایت برای یک آرایش نظری بزرگ‌تر یکپارچه شوند. "کدگذاری انتخابی" فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله هاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این مرحله با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل، به استحکام بیش‌تر فرایند کدگذاری می‌پردازیم. در کدگذاری انتخابی موضوع‌های اصلی شناسایی و مشخص شده و نحوه ارتباط آن‌ها با دیگر مقوله‌ها نیز روشن شد. در واقع، در کدگذاری انتخابی به ارائه گزاره‌های حاصل از گدگذاری باز و محوری پرداختیم. این مرحله به عنوان نتیجه‌گیری در مطالعات کیفی به حساب می‌آید. جدول (۴) نتایج حاصل از سه مرحله فوق را نشان می‌دهد.

**جدول ۴- نتایج حاصل از کدگذاری‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | اشتیاق سازمانی | ۱. درک دیدگاه سازمانی | وجود مسیر مشخص برای آینده سازمان | ۷ |
| | | | اعتقاد افراد به دیدگاه سازمان | ۸ |
| | | | عدم شخصی‌سازی و اجرای سلیقه‌ای رویه‌های سازمانی | ۱۰ |
| | | | تدوین برنامه‌های کوتاه مدت سالیانه برمبنای اهداف بلندمدت | ۱۱ |
| | | | ابلاغ دستورالعمل‌های مکتوب و مدون | ۹ |
| | | | تلاش در جهت اهداف و مقاصد سازمان | ۸ |
| | | ۲. اشتیاق به کار | تأثیر اشتیاق کارکنان در بهره‌وری سازمان | ۱۰ |
| | | | ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان | ۸ |
| | | | وجود موانعی در مقررات سازمان که عدم انگیزه را به دنبال دارد. | ۷ |
| | | | انگیزه کارکنان موجب افزایش تعهد و بهروری | ۸ |
| | | | وجود سیستم اندازه‌گیری رضایت شغلی در سازمان | ۹ |
| | | | حقوق و مزایای مناسب | ۸ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| | | | حمایت از کارمندان در برابر مشکلات | ۱۱ |
| | | | عدم وجود ساعات کار طولانی و غیر منعطف | ۸ |
| | | | رفتار توأم با احترام، ملاحظه و صداقت مدیران ارشد با کارکنان | ۸ |
| | | | امکانات رفاهی و درمانی سازمان برای کارکنان | ۷ |
| | | | اهمیت رضایت کارکنان از مدیران و تأثیر آن بر انگیزه کارکنان | ۹ |
| | | | عدم سرکوب نمودن کارمندان | ۸ |
| | | | وجود ساختار پشتیبانی قوی | ۹ |
| | | | قدردانی از کارکنان موفق با پاداش و اضافه کار | ۷ |
| | | ۳. اشتراک معنی در هدف | درک یکسان افراد از اهداف سازمان | ۸ |
| | | | همراه و هماهنگ بودن افراد با اهداف سازمان | ۹ |
| | | | آشنایی و آگاهی کارمندان از اهداف سازمانی | ۸ |
| | | | هماهنگی اهداف شخصی با اهداف سازمان | ۸ |
| ۲ | تعهد ذی نفعان | ۱. تمرکز بر ایجاد و حفظ روابط با ذی نفعان اصلی | کانال ارتباطیبرای شنیدن پیشنهادها و انتقادات مشتریان | ۸ |
| | | | عدم سوءاستفاده از منافع ذی نفعان | ۸ |
| | | | بی توجهی به کارمندان لایق | ۹ |
| | | | ترویج مدیریت مشارکتی | ۱۰ |
| | | | مدیریت صحیح منابع انسانی | ۹ |
| | | | عدم سپردن پست به افراد نالایق | ۸ |
| | | | ارزیابی فعالیت‌های کارکنان توسط مدیریت | ۸ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| | | ۲. ارزیابی چگونگی تأثیر ذی نفعان بر فعالیت‌های سازمان | تأثیر منفی نارضایتی ذی نفعان در روند فعالیت‌های سازمان | ۸ |
| | | | اهمیت دادن به ذی نفعان سازمان و جلب رضایت آنان | ۱۱ |
| | | | ارجح دانستن مشکلات سازمان بر مشکلات شخصی | ۷ |
| | | | عدم وجود مدیریت آمرانه | ۷ |
| | | | تناسب سمت سازمانی با مدرک تحصیلی | ۷ |
| | | | ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی | ۷ |
| | | | حساسیت در جذب و به کارگیری کارمندان | ۸ |
| | | ۳. تاکید بر روابط قوی برپایه صداقت، وفاداری و عدالت | انجام به موقع و صحیح وظایف | ۸ |
| | | | عدم انتصاب‌های ناعادلانه | ۸ |
| | | | حس وفاداری و تعهد اعضا به سازمان | ۱۰ |
| | | | پایبندی به اصول و مقررات و ارزش‌های سازمان | ۱۰ |
| | | | عدم ضعف در صداقت مدیران | ۷ |
| | | | تناسب میان مسئولیت‌های محوله و اختیارات در تصمیم‌گیری | ۹ |
| | | | اهمیت صداقت کارکنان در ایجاد اعتماد و اطمینان | ۸ |
| | | | عدم ماندن سنوات طولانی در یک پست | ۸ |
| ۳ | ظرفیت توسعه و یادگیری | ۱. خوش بینی نسبت به بهبود | تأثیر خوش بینی نسبت به آینده در ارتقاء و پیشرفت سازمان | ۱۰ |
| | | | تمایل به پیشرفت مداوم افراد | ۷ |
| | | | استقرار سیستم یکپارچه اطلاعات | ۹ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| | | | عدم محدودیت در مسیر ارتقا مهارت و دانش | ۷ |
| | | | تلاش برای بهبود سازمان | ۶ |
| | | ۲. ارزش‌گذاری تلاش برای تغییر، یادگیری و پیشرفت خود و دیگران | تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در پیشرفت کارکنان | ۸ |
| | | | انتخاب کارکنان براساس شایستگی و تخصص | ۸ |
| | | | استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت‌های جدید | ۹ |
| | | | حمایت مدیریت از ارتقا دانش و تخصص کارکنان | ۸ |
| | | ۳. تشویق کارمندان به پیشرفت حرفه ای | تشویق اعضا به یادگیری و پیشرفت | ۱۱ |
| | | | تشویق فرهنگ اشتراک دانش و تخصص | ۹ |
| | | | پیشرفت علمی کارکنان | ۱۰ |
| | | | حیات سازمان وابسته به پیشرفت سازمان | ۹ |
| | | | شایسته گزینی مشاوران خارج سازمان به منظور پیشرفت حرفه ای | ۸ |
| | | | تأثیر مهارت و تخصص کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان | ۸ |
| ۴ | هماهنگی و انسجام | ۱. تعهد اعضا سازمان نسبت به مسئولیت اقدامات خود. | مهارت‌های ارتباطی مناسب کارکنان | ۷ |
| | | | ابلاغ قوانین و دستورالعمل‌های شفاف و مدون | ۹ |
| | | | تقسیم کار شفاف در بین اعضاء سازمان | ۱۲ |
| | | | حفظ هویت سازمانی کارکنان توسط مدیران | ۸ |
| | | | عدم تبعیض | ۷ |
| | | | اجحاف در حق کارمندان | ۸ |
| | | | ضعف در سیستم سنجش عملکرد | ۱۰ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| | | ۲. اطمینان اعضا به این که هرکسی بیش‌ترین تلاش را انجام می دهد. | شرایط ناسالم رقابتی در بین کارمندان | ۸ |
| | | | سخت کوشی به شرط بهره‌وری | ۶ |
| | | | تمایل به ارائه راه‌حل برای حل مشکلات سازمان ها | ۷ |
| | | ۳. احساس اعضا نسبت به همکاری سایر اعضا برای مشارکت در امور سازمان | ایجاد فضای احترام متقابل در سازمان | ۷ |
| | | | بازآفرینی نظام پیشنهادات | ۱۰ |
| | | | مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمان | ۹ |
| | | | وجود جو همدلی در بین افراد سازمان | ۷ |
| | | | تقویت روحیه تعاون و کار تیمی در میان اعضا سازمان | ۸ |
| | | | همکاری و هماهنگی اعضا با یکدیگر و تأثیر آن در بهره‌وری سازمان | ۹ |
| | | | تبادل دانش و اطلاعات در بین اعضاء سازمان | ۱۱ |
| | | | تقویت روحیه انتقادپذیری مدیران | ۹ |
| ۵ | تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت | ۱. پیگیری نوآوری و تغییر برای اجرای بهتر فرصت‌های موجود | ریسک‌پذیری کارکنان و مدیران ارشد سازمان | ۸ |
| | | | کشف و استفاده از استعدادهای فردی | ۷ |
| | | | بهبود روش‌های انجام کار | ۸ |
| | | | معرفی پیشرفت‌ها و نوآوری ها | ۶ |
| | | ۲. پیگیری نوآوری و تغییر به | ایده‌های جدید و کارا موجب ایجاد خدمات بهتر و پایدارتر | ۷ |
| | | | توانایی استنباط و تحلیل فرصت ها | ۹ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| ردیف | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری باز | تعداد تکرارها |
|---|---|---|---|---|
| | | عنوان وسیله‌ای برای ایجاد فرصت‌های جدید | حمایت مدیران از ارائه ایده‌های نوآورانه | ۷ |
| | | | فراهم کردن فرصت برای ارائه ایده‌های نوآورانه | ۷ |
| | | | اهمیت پژوهش در زمینه ایده‌ها و فرصت‌های نوآورانه | ۶ |
| | | | مهارت ارائه و استدلال ایده‌های نوین | ۶ |

پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی با توجه به فراوانی تعداد تکرار کدهای ذکر شده طی مصاحبه با مدیران ارشد و خبرگان سازمانی (جدول (۴)) و هم‌چنین، اولویت‌بندی که توسط دو نفر از اعضاء گروه پژوهش سازمان صورت گرفت، می‌توان این نتیجه را استنباط نمود که در سازمان مذکور شاخص‌های اشتیاق به کار، اشتراک معنی در هدف، تمرکز بر ایجاد و حفظ روابط با ذی نفعان اصلی، تأکید بر روابط قوی بر پایه صداقت، وفاداری و عدالت، تشویق کارکنان به پیشرفت حرفه‌ای، تعهد اعضا نسبت به مسؤولیت اقدامات خود، احساس اعضا نسبت به همکاری سایر اعضا برای مشارکت در امور سازمان دارای بالاترین اولویت و شاخص‌های درک دیدگاه سازمانی، ارزیابی چگونگی تأثیر ذی نفعان بر فعالیت‌های سازمان، خوش بینی نسبت به بهبود، ارزش‌گذاری تلاش برای تغییر، یادگیری و پیشرفت خود و دیگران، اطمینان به این که هرکسی بیش‌ترین تلاش را انجام می‌دهد، پیگیری نوآوری و تغییر برای اجرای بهتر فرصت‌های موجود، پیگیری نوآوری و تغییر به عنوان ابزاری برای ایجاد فرصت‌های جدید، اطمینان به این که هرکسی بیش‌ترین تلاش را انجام می‌دهد، به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهش‌گر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

الف. تطبیق توسط مشارکت کنندگان: مشارکت کنندگان، مرحله کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در مرحله کدگذاری



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

محوری اعمال شد.

ب. بررسی همکار: چهار نفر از اساتید به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره کیفیت انجام تحلیل داده‌ها پرداختند. به منظور تعیین قابلیت اعتماد، دو نفراز اعضای گروه پژوهش شرکت گاز نیز مصاحبه‌ها را بررسی و نتایج آن را تأیید کردند.

ج. مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم زمان از مشارکت کنندگان و ناظر صنعتی پروژه در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

هم‌چنین، برای کنترل مفاهیم و کدهای استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر و یک خبره استفاده شد. شاخص کاپا[1] بین صفر تا یک نوسان دارد، هرچه این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیش‌تری بین رتبه دهندگان وجود دارد. اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت، توافق کمتری بین دو رتبه دهنده دیده می شود (محقر، جعفرنژاد، مدرس یزدی و صادقی مقدم، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم‌افزار spss عدد معناداری ۰/۰۰۱ و مقدار شاخص کاپا ۸۷۳ /۰ محاسبه شد (جدول (۵)). با توجه به این که مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

**جدول ۵- مقادیر اندازه توافق (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| | مقدار | انحراف استاندارد | عدد معناداری |
|---|---|---|---|
| کاپای مقدار توافق | ۰/۸۷۳ | ۰/۰۶۰ | ۰/۰۰۱ |
| تعداد کدهای معتبر ۹۱ | | | |

## بحث و نتیجه‌گیری

ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر اعضاء گروه پژوهش شرکت گاز استان و دو نفر از اساتید صاحب‌نظر در زمینه پژوهش‌های کیفی در پنج بُعد و ۱۴ مؤلفه دسته‌بندی شد. در شکل (۱)، الگوی نهایی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان ارائه

[1] kapa



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

شده است. در ادامه به بررسی و تشریح ابعاد این مدل خواهیم پرداخت.




**شکل۱- الگوی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان (منبع: یافته‌های پژوهش)**

اشتیاق سازمانی: متداول‌ترین تعریف را از اشتیاق شغلی، شوفلی و همکارانش (۲۰۰۲) ارائه داده‌اند. آن‌ها اشتیاق شغلی را یک وضعیت مثبت و رضایت بخش ذهنی در ارتباط با کار توصیف کرده‌اند که در این وضعیت، شخص احساس نیرومندی و ارتباط مؤثر با فعالیت‌های کاری‌اش دارد و خودش را به عنوان فردی توانمند برای پاسخگویی به تقاضاهای شغلی می‌داند (میرزادارانی، ۱۳۹۲). اشتیاق شغلیِ کارکنان، منافع بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد در پی دارد. این منافع در سطوح متفاوتی از



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

سازمان پدیدار می‌شود. بعضی منافع فقط در محیط داخلی سازمان هویدا می‌گردند، در حالی که بعضی منافع تأثیر مستقیمی بر ذی نفعان خارجی سازمان دارند. اثرات مثبت اشتیاق شغلی کارکنان نه تنها به نفع سازمان بلکه به نفع تک تک کارکنان می‌باشد (میرزادارانی، ۱۳۹۲). در یک فرهنگ کارآفرینانه افراد درون سازمان قادر خواهند بود به این سؤال پاسخ دهند که سازمان شما برای چه چیزی تلاش می‌کند یا چه هدفی را دنبال می‌کند؟ و احتمالا این دیدگاه را از طریق مفهوم اشتیاق برای کار و انجام اهداف سازمانی ممکن می‌سازد. در یک فرهنگ کارآفرینانه افراد نسبت به آنچه که سازمان به عنوان یک کل در تلاش برای رسیدن به آن است انگیزه و اشتیاق دارند. بدون اشتیاق سازمانی، به دلیل عدم ارتباطات سازمانی و عدم اشتیاق به کار، هیچ انگیزه یا دلیلی برای کارکنان برای کشف و دنبال کردن فرصت هاوجود ندارد. عدم تعادل، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان نتوانند دیدگاه سازمان را درک و از آن حمایت کنند (Hatch & Schultz, 2001).

تعهد ذی نفعان: فریمن در آخرین تعریف خود ذی نفعان را گروه‌هایی می‌داند که برای بقاء و موفقیت سازمان‌ها لازم و ضروری هستند (Freeman, 2004). در نظر رابینز تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد (میرزایی توکلی و شریعتمداری، ۱۳۹۴). موقعیت هر سازمانی تا حد زیادی به دلبستگی، وفاداری و تعهد کارکنان و کارمندان آن بستگی دارد. از این رو، عملکرد مطلوب و رضایت بخش سازمان تا اندازه‌ای از وضعیت و جوی است که در آن، کارمندان به سازمان علاقه دارند، برای اهداف سازمان اهمیت و ارزش قائل هستند، خود را جزیی از سازمان می دانند و در برابر آن، احساس مسؤولیت و تعهد می‌کنند (مختاری نیا، قدیری نژاد و جعفرپور، ۱۳۹۶). تعهد ذی نفعان به ماهیت ارتباط سازمان با ذی نفعانش نظیر مشتریان، تأمین کنندگان، شرکا و سرمایه‌گذاران اشاره دارد. در تعاریف گذشته و توصیف فرهنگ کارآفرینانه، محققان، تأکیدی بر توجه به ذی نفعان نداشته‌اند و این به نظر می‌رسد یک اشتباه مهم باشد (Wong, 2014). فرهنگ اخلاقی ذی نفعان اشاره به داشتن نگرانی واقعی نسبت به رفاه ذی نفعان اصلی دارد، یعنی ذی نفعانی که منافع شرکت باید برای آن‌ها مدیریت شوند. در این مورد، روابط ذی نفعان نباید به صورت ابزاری استراتژیک و لازم برای رسیدن به اهداف سازمان دیده شود، بلکه باید به عنوان ادعای قانونی برای مدیریت خوب سازمانی دیده شود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

جونز، فلپس و بیگلی (۲۰۰۷) بر برخی از فضیلت‌های اخلاقی احتمالاً مرتبط با توصیف این روابط تأکید کرده‌اند که شامل وفاداری، اطمینان، تلاش و کوشش، اعتماد، صداقت و بی ریایی می‌شود. در یک فرهنگ کارآفرینانه، این موضوع می‌تواند روابط ایجاد شده براساس منافع مشترک با مشتریان، همکاران، تأمین کنندگان و سرمایه‌گذاران را توصیف کند. برای سازمان‌های کارآفرین، روابط با ذی نفعان، نه تنها پایه‌های بقای سازمانی کوتاه مدت را به وجود می‌آورد، بلکه باعث رشد بلندمدت سازمان می‌شود.

ظرفیت توسعه و یادگیری: سبحانی نژاد، شهایی و یوزباشی (۱۳۸۹) نیز یادگیری سازمانی را فرآیندی می‌دانند که از طریق آن، یک سازمان دانش جدیدی را در خود خلق نموده و به آن شکل می‌دهد یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و با تغییرات محیط متناسب می‌کند. در یک برداشت جامع، یادگیری سازمانی به عنوان فرایند پویای خلق دانشی تعریف شده است که در دل سازمان از طریق افراد و گروه‌های آن تولید می‌شود و سبب ایجاد و توسعه قابلیت‌هایی برای سازمان می‌گردد که به واسطه آن، سازمان می‌تواند عملکرد خود را به شکل قابل توجهی بهبود دهد (Real, Roldán, & Leal, 2014). سازمان‌ها برای این که بتوانند نوآوری را در درون خود پرورش دهند، نیاز به دانش و یادگیری دارند و وجود دانش در سازمان‌ها از پیش نیازهای اصلی ایجاد نوآوری در آن‌ها به شمار می‌رود (شوقی و داودی، ۱۳۹۰). هر اندازه اقدامات مرتبط با یادگیری سازمانی که توسط سازمان‌ها اجرا می‌شوند بیش‌تر باشد، احتمال توسعه گرایش کارآفرینانه در آن‌ها بیش‌تر خواهد بود. اهمیت این موضوع تا جایی است که محققان متعدد یادگیری سازمانی را رمز بقا و رشد سازمان‌های کارآفرین در دنیای متحول امروزی در نظر گرفته‌اند (پرهیزگار، آقاجانی افروزی و نادعلیزاده، ۱۳۸۹). گرایش کارآفرینانه، سازمان‌ها را به پذیرش رفتارهای نوآورانه و پیشگامانه ترغیب نموده و آن‌ها را برای دستیابی به قابلیت‌های منحصر به فرد و متمایز قادر به خلق دانش جدید می‌نماید (Real et al., 2014). در واقع، گرایش کارآفرینانه ابزار مهمی برای سنجش این موضوع است که سازمان‌ها چگونه منابع دانش محور را برای کشف و کاربرد فرصت‌های نوین به کار می‌گیرند (Wiklund & Shepherd, 2003).

هماهنگی و انسجام: فرهنگ کارآفرینانه نیاز به همکاری، هماهنگی و اشتراک‌گذاری دارد. مفاهیمی مثل مسئولیت پذیری، تعهد و هماهنگی و همکاری، ویژگی‌های کلیدی این جنبه



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

از فرهنگ کارآفرینانه است. در یک سازمان کارآفرینانه، اعضای سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند، مسئولیت وظایف خود را بر عهده دارند و احساس می‌کنند که سازمان می‌تواند وظایف خودش را در راستای رسیدن به اهدافش به درستی انجام دهد. در این نوع فرهنگ، سازمان می‌تواند اعتماد کند که هرکسی بیش‌ترین توانایی خودش را در جهت اهداف سازمان به کار می‌گیرد و اعضای سازمان نیز می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند (Mintzberg, 1979). هماهنگی، فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند (رضائیان، ۱۳۹۵). هماهنگی و انسجام به معنی مشخص بودن وظایف افراد و توانایی اعضا برای اعتماد به یکدیگر، صرف نظر از شرایط است. این ویژگی از فرهنگ کارآفرینانه، نوعی حمایت اجتماعی و پیوند بین فردی است که موجب ایجاد تعادل، اعتماد به نفس، تعهد و مشارکت می‌شود (Richerson & Boyd, 1998). انسجام به معنی این است که سازمان می‌تواند بر مشکلات داخلی و خارجی غلبه کند و اعضاء سازمان می‌توانند حتی اگر تحت فشار قرار بگیرند، به یکدیگر اعتماد کنند.. اعضاء سازمان نه تنها باید اعتقاد داشته باشند که می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند و پشتکار داشته باشند، بلکه باید اطمینان داشته باشند که سازمانشان قادر به انجام کارها و حل مشکلات سازمان است (Wong, 2014).

تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت: این جنبه مربوط به یادگیری و حمایتِ توسعه‌ای است و در عین حال، از آن متمایز است. یادگیری و حمایت توسعه‌ای بر بهبود شخصی تأکید می کند در حالی که تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت به ویژگی‌های اصلی کارآفرینانه یعنی نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری در رابطه با محصولات، خدمات و فرایندها اشاره دارد (Wong, 2014). آیرلند در تعریفی از فرهنگ کارآفرینانه به تغییر مداوم، بهبود محصولات، خدمات و فرآیندها و ارزیابی نوآوری و ریسک پذیری، به عنوان ابزاری برای ایجاد فرصت‌های جدید اشاره می‌کند. به ویژه نوآوری که به شدت به کارآفرینی وابسته است (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). فرایند نوآوری به عنوان توسعه و پیاده‌سازی یک ایده جدید توسط افرادی که در طی زمان در تعاملات با دیگران در یک زمینه سازمانی مشارکت دارند، بیان می‌گردد (Van de Ven, 1986).

بنابراین، گرایش کارآفرینانه شامل به خدمت گرفتن رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان با ثبات است (Ekvall, Kichul, & prather,1994)، بدین صورت که در این سازمان‌ها تک



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

تک افراد خود را در قبال اهداف سازمان متعهد می‌دانند و تمام توان و استعداد خود را برای پیشرفت و بقای سازمان به کار می‌گیرند. از جمله مواردی که چنین بستری را در این سازمان‌ها فراهم آورده است، فضای حاکم بر سازمان هاست. کارکنان دراین سازمان‌ها با بالاترین سطح خلاقیت و نوآوری، به کار خود می‌پردازند و آنچه می‌تواند بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد این فضا داشته باشد، ساختار نوآوری و کارآفرین سازمان است که به مثابه کالبد اصلی سازمان عمل می‌نماید. لذا در این مقوله، شناسایی تأثیراتی که فرهنگ سازمانی در ایجاد فضای خلاق و نوآور سازمانی می‌تواند داشته باشد، از مسایل مهمی است که باید به آن پرداخته شود (اکاتی و همکاران، ۱۳۹۶).

در این پژوهش تلاش شد تا ضمن بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، الگو فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان به طور اختصاصی ارائه گردد که به کارگیری این مدل می‌تواند زمینه ساز بستری مناسب برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید حوزه منابع انسانی شرکت مذکور باشد. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگو فرهنگ سازمانی کارآفرینانه پس از مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای از تکنیک کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد بهره گرفته شد. پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، با توجه به نظرات خبرگان و مدیران ارشد سازمان در نهایت الگو فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بومی‌سازی شده براساس وضعیت موجود شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، در قالب پنج بُعد: اشتیاق سازمانی، تعهد ذی نفعان، ظرفیت توسعه و یادگیری، هماهنگی و انسجام و تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت و ۱۴ مؤلفه شناسایی و طبقه‌بندی شد.

از آن جایی که این مدل برای شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان طراحی شده است، به سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود براساس این مدل، از وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمان کارآفرینانه ارزیابی داشته باشند. هم‌چنین، به دیگر شرکت‌های صنعت نفت و گاز ایران پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت فراهم کردن زیرساخت‌های فرهنگ کارآفرینانه، مدل پیشنهادی این پژوهش را بومی شرکت خود کرده و خودارزیابی کنند تا بتوان شرکت‌های وابسته به صنعت نفت و گاز را از حیث استقرار فرهنگ کارآفرینانه مورد قیاس قرار داد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

## منابع


اکاتی، حمید، میر، فاطمه، سرگزی اول، مهدیه و نکویی، حسن(۱۳۹۶). مطالعه تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشگاه زابل، *دومین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری*، اهواز.

پرهیزگار، محمد مهدی، آقاجانی افروزی، علی‌اکبر و نادعلیزاده طبری، محدثه (۱۳۸۹). ارائه الگویی اثربخش از نقش یادگیری سازمانی در فرآیند شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، *مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*، شیراز، 27 و 28 بهمن ماه، صص ۱۶-۱.

جفایی، منیر، رجایی، زهرا و توسلی، نیاز(۱۳۹۰). بررسی نقش تعهد سازمانی در کارآفرینی سازمانی در دانشگاه آزاد، *مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی*، نایین، ۲۸و ۲۹ آذر ، صص ۱۶-۱.

حسین زاده، طاهره، قهرمانی، محمد و پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی، *چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱، صص ۳۹-۲۵.

حیدری، حسین، پاپ زن، عبدالحمید و کرمی دارابخانی، رؤیا (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مولفه‌های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهادکشاورزی شهرستان)، *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، سال ۱، شماره۳، صص۱۶۶-۱۴۵.

دانایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی(۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه داده بنیاد، *اندیشه مدیریت*، دوره ۱، شماره۲ ، صص ۹۷- ۶۹ .

داوری، رؤیا و آقاجانی، حمیدرضا (۱۳۹۵). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، *دومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی- اسلامی و تأکید بر پژوهش‌های نوین*.

رضائیان، علی(۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ نوزدهم، تهران: سمت.

زارعی متین،حسن، مقیمی، سید محمد و غفوریان یاورپناه، هادی(۱۳۹۲). تحلیل رابطه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و هوش‌عاطفی، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره۱۱، شماره ۴، صص۳۱-۵.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

سبحانی‌نژاد، مهدی، شهایی، بهنام و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۹) *سازمان یادگیرنده( مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش)*، تهران: یسطرون.

شوقی، بهزاد و محمدداودی، امیرحسین(۱۳۹۰). بررسی تعاملات نظری میان یادگیری سازمانی، نوآوری و کارآفرینی. *مجموعه مقالات کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون و جهاد اقتصادی*، صص ۱۷-۱.

علیمردانی، محمد، فراهانی، ابوالفضل و قاسمی، سید حمید(۱۳۹۴). ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال ۴، شماره۱، صص۳۵-۲۵.

کریمی، آصف، رضایی، روح الله،احمدپور داریانی، محمود و انصاری، محسن(۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه پردیس کشاورزی منابع طبیعی دانشگاه تهران)، *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، دوره ۶، شماره ۳، صص۱۸۲-۱۶۳.

مختاری نیا، طاهره، قدیری نژاد، سیدجعفر و جعفری پور، صاحبه (۱۳۹۶). بررسی عوامل اثرگذار تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان در یک سازمان، دهمین *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد*، اردیبهشت ۱۳۹۶.

مقیمی، سید محمد، کردنائیج، اسداله، قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره اول، شماره۳، صص ۱۳۴-۱۱۹.

منصوریان، یزدان (۱۳۸۶). گراندد‌تئوری (نظریهٔ زمینه ای)، همایش چالش‌های علم اطلاعات در دانشگاه اصفهان، *سایت جامع مدیریت مدیریار(www.modiryar.com)*.

میرزادارنی، حمیده (۱۳۹۲). دریچه ای به سوی نشاط اجتماعی، *علوم اجتماعی*، شماره۶۲، صص ۷۰-۶۲.

میرزایی توکلی، سید منصور و شریعتمداری، مهدی(۱۳۹۴). بررسی تاثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرسنل ستادی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها، *مدیریت در دانشگاه اسلامی* ، سال ۴، شماره۱، صص۷۶-۵۹.

نادری فر، علیرضا ، شهرکی، علیرضا و فنودی، مهدی (۱۳۹۵). مطالعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه‌ای درسازمان تامین اجتماعی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

استان سیستان و بلوچستان)، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات*.

نیلی‌پور طباطبائی، سید اکبر و غفاری‌راد، حمید(۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر تسهیم دانش در شبکه سراسری ایران‌گیت، *سومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت*.

هومن، حیدرعلی(۱۳۹۴)، *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، تهران: سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

یزدانشناس، مهدی(۱۳۹۲). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۵۸-۱۳۷.

Bhardwaj, B.R. (2012). Internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing CEAI model for emerging economies, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (1), 70-87.

Burns, P. (2011). Entrepreneurship and Small Business (3rd ed.). *Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan Press.*

Chakraborty, S., Thompson, J., & Yehoue, E. (2016). The culture of entrepreneurship. Journal of Economic Theory. 163, 1-36. ( 10.1016/j.jet.2015.12.007.)

Chen, X.P., Yao, X., & Kotha, S. (2010). Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199-214.

Covin, J. O. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage Entrepremeurship. *Theory & practice*, 23 (3), 47-63.

Cornwall, J.R. & Baron P. (1990). Organizational Entrepreneurship. Homewood*, IL: Homwood*.

Creswell, J. W. (2005). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (2nd edition). Doctoral dissertation. *Department of Management Science.*

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture__Toward a comprehensive



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4), 708-721.

Ekvall L.K. Grundry, J.R.Kichul, & Prather C.W.(1994), Buliding The Creative Organization.*Organizatinal Dynamics*, 22(4), 22-37.

Engelen, A. (2010), Entrepreneurial orientation as a function of national cultural, variations in two countries, *Journal of International Management* ,16, 354-368

Engelen, A., Christina, F. T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2013). The Effect of Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*. 51(4), 1-21.

Fernández, W. D. (2004), Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. Electronic *Journal of Business Research Methods*, 2(2). 83-93

Freeman, R.E. (2004) ,A Stakeholder Theory of Modern Corporations, Ethical Theory and Business, 7th Edition.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2): 128-136.

Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007).Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology.*Journal of American Psychlogist*, 62(6), 575-589.

Hisrich, R. & Michael, P. (2005). Entrepreneurship. *NewYork: McGraw-Hill Irwin*.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G.( 2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6):963-989.

Johnson, J. M. (2002.) *In-Depth Interviewing. In J. F. Gubrium,* & J. A. Holstein (Eds.), Handbook of Interview Research: Context & Method: 103-119. Thousand Oaks, CA., USA: Sage Publications Inc.

Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-RelatedDecisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32(1):137-155.

Kaid, A. & Rosli, M. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? European *Journal of Social Sciences*, 20 (1), 28- 46.

Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F.(2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship.*International Entrepreneurship and Management Journal,* 4(3), 295-31.

Kuratko, D. F., Hornsby, J.S., & Bishop, J.W. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3),. 275–291.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

Lee, J. (2001). A Grounded Theory*: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use,* Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In Proquest UMI Database.

Lee, S. M., Seong-bae, L., & Raghuvar, D. P. (2011). Culture & entrepreneurial orientation: a multicountry study. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 7, 1-15.

Lee, S & Lim, S. (2008). "Entrepreneurial orientation & performance of service business, *International Journal of Service Business,*3(1), pp: 1–13.

Lessen, A. H. (2007). Corporate entrepreneurship: an empirical study of the importance of strategic consideration in the creation of radical innovation *Managing Global Transitions*, 5 (2), 109-131.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to perfonnance. *Academy of Management Review*, 27(1), 135-172.

McGuire, S. (2004). Entrepreneurship Organizational culture. The George Washington University in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of doctor, Department of Management Science.

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2003). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment advocacy in canada, *Academy of management journal,*47(5),657-80.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. *Englewood Cliffs, NJ, USA:Prentice-Hall*.

Morrise, M. H.(1998).Entrepreneurial Intensity:Sustainable Advantages for Individuals Organizations , And societies. *Westport, CT:Quorum.*

Morris, M. H., Kuratko, D. F, & Covin, J. C.(2011). Corporate entrepreneurship and Innovation.South-Western. *Thomson Publishers.*

Real, C., Roldán, L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning Orientation to business performance. *British Journal of Management*, 25 (2), 186-208.

Richerson, P. J., & Boyd, R.(1998).Complex Societies the Evolutionary Origins of a Crude Superorganism. *Human Nature*, 10(3): 253-289.

Salimath, M. & Cullen, J. (2010). Formal & informal institutional effects on entrepreneurship: a synthesis *Journal of Organizational Analysis*.18(3),358-385.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthessizing Qualitative Research*. New York: Springer.

Sathe, V.(1988). From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 27(4), 384- 411.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007),Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations, in S.W.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

Gilliland, D.D. Steiner, and Skarlicki, D.P.(Eds), *Research in Social Issues in Management,*135-177, Information Age Publishers, Greenwich, CT.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Hayn J. M. (2012). *Entrepreneurial Spirals*: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational culture, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1042-2587.

Shihab, M., Wismiarsi, T., & Sine, K. (2011). Relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation; Indonesian SMEs context. Proceeding of 2nd *International Conference on Business, Economics and Tourism Management, IPEDR*, IACSIT Press, Singapore,24, 93- 97.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5): 590-607.

Winslow, E. K. (1990). The Issue of Motivating Entre (Intra) Preneurial Behavior, *The Journal of Creative Behavior*, 24, 256-262.

Wong, M. (2014). Entrepreneurial Culture: Developing a Theoretical Construct and its Measurement), *Electronic Thesis and Dissertation Repository.* Paper 2138.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research,* 63, 763–771.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۷

# اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان شناختی

حسن رنگریز[۱] - مهدی مهذبی[۲]

## چکیده

در این پژوهش، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک خدمت و نقض قرارداد روان شناختی کارکنان شرکت گاز شهر رشت مورد بررسی قرار گرفته است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش، از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری در این پژوهش تمامی کارکنان اداری شرکت گاز شهر رشت (در مجموع ۲۱۰ نفر) را در بر می‌گیرد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش سیستماتیک بود و به منظور گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. نتایج تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار آموس نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر منفی دارد. هم‌چنین تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر تمایل به ترک خدمت نیز منفی بود. مقدار بحرانی اثر غیرمستقیم میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجیِ نقض قرارداد روان شناختی برابر با ۲,۱۰ بدست آمد. به این معنا که نقض قرارداد روان شناختی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.

واژگان کلیدی: اقدامات مدیریت منابع انسانی، نقض قرارداد روان شناختی، تمایل به ترک خدمت سازمان، شرکت گاز شهر رشت.

[۱] دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، نویسنده مسئول (rangriz@khu.ac.ir)

[۲] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (mmg.mohazabi@gmail.com)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل اصلی سازمانی است که بر روابط کاری در سطح سازمان تأثیر می‌گذارد (Lv & Xu, 2016; Restubog, Zagenczyk, Bordia & Chapman, 2015). مدیریت منابع انسانیِ مؤثر، دانش، مهارت و توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد و موجب تقویت توانمندسازی و افزایش انگیزه کارکنان می‌گردد (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram, & Hans, 2017). این امر به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود کلی عملکرد سازمانی می‌شود (Yang, Wan, & Fu, 2012). رابطه خدمات کارکنان با سازمان توسط اقدامات منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شکل می‌گیرد (Rousseau & Greller, 1994). با این حال، کمتر به عوامل سازمانی که نقش مهمی در شکل دادن و تأثیر واکنش کارکنان به نقض قرارداد روان شناختی دارند، پرداخته شده است (Santhanam et al., 2017). نقضِ قرارداد روان شناختی، نوعی واکنش احساسی و شناختی درباره انتظارات بدو استخدام بوده (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵) و بخش زیادی از آن، تحت تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی قرار دارد (Santhanam et al., 2017).

از سوی دیگر، ترک خدمت کارکنان هم‌چنان یکی از چالش برانگیزترین مسائل برای سازمان‌ها در سراسر جهان است. تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (Nahas, Abd-El-Salam, & Shawky, 2013). ترک خدمت کارکنان نه تنها مخرب است بلکه بسیار پرهزینه می‌باشد (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹). با توجه به رکود اقتصادی اخیر، بر اهمیت حفظ کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (Flint, Haley, & McNally, 2013). بنابراین، در ارتباط با موضوع ترک خدمت، یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان‌ها، ترک خدمت کارکنان و به ویژه کارکنان متخصص، کارا و ارزشمند است. مدیران و محققان، کناره‌گیری از کار را پرهزینه، مشکل آفرین و بیش‌تر با عواقب تهدید کننده برای کارایی سازمان می‌دانند (هادی پیکانی و خنیفر، ۱۳۹۶). به طور معمول، اعتقاد بر این است که اقدامات منابع انسانی نقش مهمی در نگرش و رفتار کارکنان ایفا می‌کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، به ویژه ارتقاء کارکنان و تشکیل تیم‌های مشارکت در مدیریت که به توسعه



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

کارکنان کمک می‌کند، رابطه منفی با ترک خدمت کارکنان دارد (Cho, Woods, Jang, & Erdem, 2006). به طور مشابه، تانگ و تانگ (۲۰۱۱) نیز اشاره کردند که اقدامات منابع انسانی در بهبود ظرفیت خدمات کارمندان از طریق سیاست‌های انتخاب، شیوه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد یکپارچه، پاداش‌های رقابتی و توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری مؤثر می‌باشد. آلن، شور و گریفت (۲۰۰۳) نشان دادند اقدامات سازمانی از جمله فرصت‌های توسعه و سرمایه‌گذاری در کارکنان باید منجر به کاهش ترک خدمت آن‌ها شود. هم‌چنین، تعدادی از مطالعات به رابطه میان نقض قرارداد روان شناختی و ترک خدمت اشاره مستقیم و ضمنی داشته‌اند (Cable, 2008, Cantisano, Domínguez & Depolo, 2008; Santhana et al.,2017). از آنجایی که نقض قرارداد روان شناختی، نوعی واکنش احساسی و شناختی درباره انتظارات بدوِ استخدام بوده و نیت ترک خدمت، می‌تواند طبق تئوری مبادله اجتماعی، نوعی واکنش در برابر تخطی ادراکی باشد. لذا، می‌توان گفت که نقض قرارداد روان شناختی، رابطه مثبت با نیت ترک خدمت افراد دارد (رسولی، شهایی و صفایی، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، علی رغم این واقعیت که اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در تأثیر بر نقض قرارداد روان شناختی و چندین دلیل برای نقض قرارداد بازی می کنند، تأثیر این اقدامات و قرارداد روان شناختی بر نگرش و رفتار کارکنان، چندان مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، این مطالعه بر نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی در روابط کاری تمرکز دارد. در نتیجه، به رسمیت شناختن این که چگونه اقدامات مدیریت منابع انسانی، قرارداد روان شناختی کارکنان را شکل می‌دهد، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارتباطات سازگارتر و مدیریت قرارداد بهتری داشته باشند.

شرکت گاز یکی از سازمان‌هایی است که اثرات اقدامات آن بر سازمان‌های ذی ربط آن و ذی نفعان که شهروندان هستند، تأثیرگذار است و طبق مشاهدات و بررسی‌های نگارنده در شرکت گاز شهر رشت، مدیریت عالی سازمان با حجم قابل ملاحظه‌ای از درخواست ترک خدمت کارکنان مواجه بود. تمایل به ترک خدمت برخی از کارکنان موجب کاهش اثربخشی در فعالیت‌های سازمان گردیده بود. این امر زمانی حساس‌تر می‌شد که طی بررسی‌ها مشخص گردید کارکنانی با سطح مهارت و تجربه بالا که تاکنون در سازمان اثرگذاری بالایی داشته‌اند، اقدام به ارائه درخواست ترک سازمان نموده‌اند. هم‌چنین از نگاه نگارنده و مدیران شرکت گاز



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

شهر رشت، در زمان کنونی حفظ و نگهداری کارکنان با کیفیت از هر زمان دیگری با اهمیت‌تر است. بنابراین، تمایل به ترک خدمت کارکنان با کیفیت به عاملی نگران کننده برای مدیران این سازمان‌ها تبدیل شده و از آنجایی که اقدامات منابع انسانی در هر سازمان وابسته به عوامل بسیاری بوده و ممکن است به عنوان عوامل مستقل تفسیر نشوند، در این تحقیق بر آن شدیم تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و نقض قرارداد روان شناختی را بر تمایل به ترک خدمت کارکنان شرکت گاز شهر رشت بررسی نماییم. با توجه به اهمیت و جایگاه ویژه شرکت‌هایی مانند شرکت گاز در ایران و هزینه‌های بالایی که صرف توسعه و حفظ و نگهداری کارکنان خود می‌کنند، هدف از انجام این تحقیق بررسی نحوه اثرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی (کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) و نقض قرارداد روان شناختی بر روی تصمیم کارمندان شرکت گاز مبنی بر ترک خدمت خود می باشد. در ادامه به بررسی نظری مفاهیم مورد استفاده در تحقیق شامل اقدامات مدیریت منابع انسانی، نقش قرارداد روان شناختی، تمایل به ترک سازمان و ارتباط بین این متغیرها خواهیم پرداخت.

ادبیات وسیعی در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی وجود دارد. این اقدامات که هم‌چنان در اختیار بخش منابع انسانی میباشد عبارتند از: استخدام، گزینش، جبرانِ خدمت و طراحی شغلی. بااین حال، روند اخیر به سمت واگذاری بسیاری از کارها و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی به سرپرستان و مدیران خطی پیش می‌رود (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۵). مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه برای کارمندیابی، آموزش به کارکنان، ارزیابی عملکرد، اعطاء پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). گری، منظور از اقدامات منابع انسانی را خط مشی‌ها و اقدامات مدیریتی می‌داند که برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی و روابط کار را شامل می‌گردد. پژوهش‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را به طور متفاوتی نامگذاری کرده‌اند، مانند اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، اقدامات کاری یا اقدامات منابع انسانی نوآورانه و اقدامات جدید منابع انسانی (Chen & Huang, 2009). در این تحقیق اقدامات



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات می‌باشد.

روسو، قراردادهای روان شناختی را به عنوان اعتقاد افراد در رابطه با شرایط و مدت یک توافق نامه‌ی تبادلی دوجانبه بین یک کارمند و سازمان مربوطه تعریف نمود ( Santhanam et al., 2017). از تعریف واضح است که چشم انداز قرارداد روان شناختی از یک رابطه دوجانبه (بین کارمند و کارفرما) تا یک رابطه‌ی یک طرفه در سطح فردی تغییر می‌کند ( Andersson & shalk, 1998). به طور کلی، مفهوم قراردادِ روان شناختی به رابطه بین کارفرما و کارمند اشاره دارد و انتظارات یا تعهداتی که این دو برای یکدیگر به همراه می‌آورند، را مطرح می کند. یکی از اولین تعاریف قرارداد روان شناختی توسط لوینسون و همکارانش در سال ۱۹۶۲ پیشنهاد شد که براساس تعریف آنها، قرارداد روان شناختی یک مجموعه از انتظارات دوجانبه است که ممکن است گروه‌های تشکیل دهنده رابطه، خود از آن‌ها آگاه نباشند، اما با این حال براساس این عوامل نانوشته، رابطه‌ی بین یکدیگر را اداره می‌کنند ( Cullinane & Dundon, 2006). مؤلفه‌های قراردادهای روان شناختی، بسیار پیچیده است و می‌تواند میان سازمان‌های مختلف و حتی بخش‌های مختلف سازمان، متفاوت و دارای وزن و اهمیت گوناگون باشد (Shen, 2010). هرگاه کارمندی قبول کند که افعال او، سازمان را متعهد و ملتزم به تلافی و جبران می‌کند، نوعی قرارداد روان شناختی به وجود می‌آید ( Andersson, 1996). اما اغلب مشاهده می‌شود افراد آنچه را که از اشتغالی انتظار دارند، دریافت نمی‌کنند. نقض قرارداد روان شناختی مستلزم ادراک فرد از عدول کارفرما از تحقق وعده‌های خود است. یکی از عناصر اصلی در قرارداد روان شناختی، اعتقاد کارکنان به عملی شدن وعده‌های سازمان است. درواقع، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان آن‌ها در انجام تعهدهای خود کوتاهی می‌کند، نقض قرارداد روان شناختی را تجربه می‌کنند (شجاعی، ۱۳۹۵). در این پژوهش نیز گویه‌های نقض قرارداد روان شناختی بر اساس این عنصر یعنی عدم عملی شدن وعده‌های سازمان قرار دارد.

تمایل به ترک خدمت به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که الزاماً به استعفا و ترک واقعی منجر نمی‌شود بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده‌ای نزدیک اشاره دارد (Johansson, 2013). براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

قصد ترک خدمت می‌تواند جانشین مناسبی برای ترک خدمت واقعی باشد. هم‌چنین، باید اشاره کرد که قصد ترک خدمت نیز خود، نتایج منفی به بار می‌آورد. کارکنانی که میل به ترک خدمت در آن‌ها بالاست، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکزشان بر روی کار کم می‌شود و اثربخشی آنها، کاهش می‌یابد که این موارد، برای سازمان هزینه بر است (آتشی، ۱۳۹۶). علل ترک خدمت کارکنان متعدد و پیچیده است (Biron & Boon, 2013). با خروج کارکنان از سازمان، تجربه، دانش و استعداد آن‌ها هم از سازمان خارج می‌گردد که می‌تواند موجب اختلال در عملکرد سازمان شود. تمایل به ترک خدمت می‌تواند منجر به ترک اختیاری شود. از نظر سازمان بین ترک اختیاری و ترک اجباری کارمند تمایز اساسی وجود دارد. ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌گردد که کنترل آن در اختیار سازمان نیست؛ مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج، ادامه تحصیل و غیره، اما ترک اختیاری به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن در اختیار سازمان بوده و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می‌گردد (Christian & Ellis, 2014به نقل از آقاجان‌پور و رضایی، ۱۳۹۴). در زمینه عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دو رویکرد نظری وجود دارد؛ رویکرد اول با نگاهی خُرد به موضوع می‌نگرد و عوامل فردی نظیر سن، سطح تحصیلات و جنسیت را در ترک خدمت کارکنان مؤثر می‌داند. رویکرد دوم با نگاهی کلان به عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان توجه می‌کند و عوامل شغلی و سازمانی نظیر حجم کار اضافی، عدالت سازمانی، سیستم‌های حقوق و دستمزد و فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). در این تحقیق نیز بر اساس الگوی ناهاس و همکاران (۲۰۱۳) بُعد ترک اختیاری با ۵ شاخص مورد توجه می‌باشد.

اقدامات منابع انسانی تأثیر بسیاری در نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان و هم‌چنین برداشت کارکنان از رابطه کاری و قرارداد روان شناختی دارد. اتخاذ تمهیداتی مؤثر برای تأثیرگذاری مطلوب در این رابطه یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که منابع انسانی می‌تواند در مدیریت روابط کاری و قراردادهای روان شناختی انجام دهد (عیسی خانی، ۱۳۸۹). بلوم، ون رید و ترامپ (۲۰۱۰) معتقدند که قراردادهای روان شناختی حاصل یک فرایند تعاملی بین کارکنان و کارفرمایان هستند که تحت تأثیر اقدامات منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، جبران خدمات و فرصت‌های پیشرفت قرار دارند. در عین حال، شواهد تجربی نشان



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر منفی بر نقض قرارداد روان شناختی کارکنان دارد. یعنی با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی، نقض قرارداد روان شناختی کمتر می‌شود (Santhanam et al., 2017).

یکی از جنبه‌های مهم روابط فرد و سازمان، قراردادهای روان شناختی است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگرها قرار گرفته است (Persson & Wasieleski, 2015) و معمولاً در مقابل قرارداد رسمی مطرح می‌گردد. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که روابط بین کارمند - سازمان بسیار فراتر از جبران خدمات عملکرد وظیفه‌ای فرد توسط سازمان است. کارکنان معتقدند که سازمان و عوامل آن به آن‌ها قول می‌دهند تا جنبه‌هایی با ارزش از استخدام را برایشان فراهم کنند که این جنبه‌ها در قراردادهای نوشتاری اصولاً ذکر نمی‌شوند (Zagenczyk, Restubog, Kiewitz, Kiazad, & Tang, 2011). برخی از شاخص‌های قرارداد روان شناختی عبارتند از: فرصت‌های آموزش، شرایط کاری انعطاف پذیر، امنیت شغلی، فرصت‌های رشد و ارتقاء (شجاعی، ۱۳۹۵). نقض قراردادهای روانی منجر به نتایجی هم‌چون کاهش سلامت روانی، اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی، ترک خدمت، افزایش احساس‌های منفی و رفتارهای انحرافی می‌گردد (Vantilborgh, 2015). ترک شغل و سازمان یک گزینه مناسب در هنگام رویارویی با مسایل و مشکلات محیط کار نیست، اما پژوهش‌های متعددی رابطه مثبت بین نقض قرارداد روان شناختی و تمایل به ترک خدمت را تأیید کرده‌اند (شجاعی، ۱۳۹۵). زمانی که اجرای قرارداد روان شناختی در سطح پایینی قرار داشته باشد، آن‌گاه فرد از خود می‌پرسد آیا ماندن در سازمان برای او و سازمان مفید است یا خیر؟ به عنوان مثال زمانی که کارکنان دریابند شناختی که از سازمان انتظار داشتند دریافت نمی‌کنند، آن‌گاه ممکن است سازمان را ترک کرده و به جای دیگری روند که شناخت و احترام را بتوانند دریافت کنند (Vantilborgh, 2015). بر طبق تئوری مبادله اجتماعی، کارکنان تا زمانی رابطه خود با سازمان را حفظ می‌کنند که مبادله سودمند متقابلی بین خودشان و سازمان وجود داشته باشد. اگر سازمان به وعده‌های خود عمل کند (اجرای قرارداد روان شناختی) و فرد به این برداشت برسد، آن‌گاه تعهد، تلاش و همکاری خود را نسبت به سازمان ادامه خواهد داد (تمایل به ترک پایین تر). از آنجایی که نقض قرارداد روان شناختی، نوعی واکنش احساسی و شناختی درباره انتظارهای بدو استخدام بوده



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

و نیت ترک خدمت می‌تواند طبق تئوری مبادله اجتماعی نوعی واکنش در برابر تخطی ادراکی باشد، بنابراین، فرض می‌گردد که نقض قرارداد روان شناختی رابطه مثبت با ترک خدمت افراد دارد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۱).

عموماً اعتقاد متخصصان بر این است که اقدامات منابع انسانی نقش مهمی در نگرش و رفتار کارکنان ایفا می‌کند (Santhanam et al., 2017). اقدامات مدیریت منابع انسانی، از جمله استراتژی ارتقاء کارکنان و استراتژی تیم‌های مشارکت در مدیریت کار، موجوب ارتقا عملکرد کارکنان می‌شود و میزان بالایی از حفظ و نگهداری کارکنان در یک سازمان را در پی دارد که این امر رابطه‌ای معکوس با ترک خدمت کارمندان نشان می‌دهد (Flint et al., 2013). در همین راستا، تانگ و تانگ (۲۰۱۱) معتقدند که اقدامات منابع انسانی بر روی راهکارهایی از قبیل بهبود ظرفیت خدمات کارکنان از طریق سیاست‌های کارمندیابی، شیوه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد یکپارچه، پاداش‌های رقابتی و توانمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری متمرکز است. در مرحله بعد، حمایت کافی از کارکنان به منظور برآورده کردن انتظارات مشتریان و انجام موفقیت آمیز وظایف خود، لازم و ضروری است. آلن و همکاران (۲۰۰۳) بر این باورند که اقدامات سازمانی مبتنی بر سرمایه‌گذاری و توسعه کارکنان موجب کاهش ترک خدمت کارمندان می‌شود. نتایج تحقیق کنعانی (۱۳۹۶) نشان داد آموزش، جبران خدمات و مزایا، مدیریت عملکرد، توسعه شغلی و ارتباط کارمند، رابطه منفی معناداری با تمایل به ترک خدمت دارد.

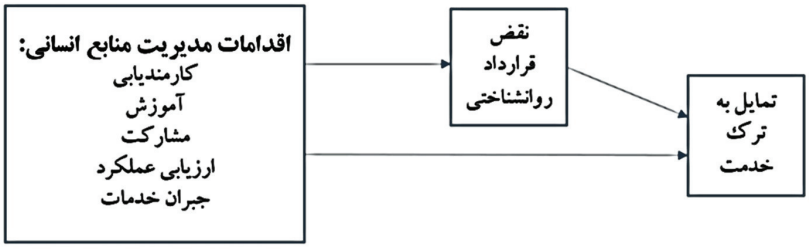
بلوم و و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که قراردادهای روان شناختی حاصل یک فرایند تعاملی بین کارکنان و کارفرمایان است که تحت تأثیر اقدامات منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، جبران خدمات و فرصت‌های پیشرفت قرار دارند (Santhanam et al., 2017). ادبیات و تحقیقات علمی فراوانی در رابطه با پیامدهای نقض قرارداد روان شناختی در مورد نگرش و رفتار کارکنان وجود دارد (Aggarwal & Bhargava, 2009; Coyle, Shapiro, & Kessler, 2000; Deery, Iverson, & Walsh, 2006; Guest, 2004; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1990; Rousseau & Greller, 1994; Suazo, Turnley, & Mai, 2005; Turnley & Feldman, 1999). پایبندی به این قرارداد از جانب کارفرما منجر به نتایج مثبت سازمانی مانند رفتار شهروندی سازمانی (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison,1995) و تعهد سازمانی (Guest, 2004) خواهد شد و نقض آن نیز



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

از سوی دیگر، احتمال ترک خدمت کارکنان را افزایش داده، باعث کاهش عملکرد درون و خارج از سازمانی و هم‌چنین، کاهش برقراری ارتباط کارمندان با سازمان می‌شود ( Turnley & Feldman,1999). هم‌چنین، غیبت کارکنان، عدم اعتماد سازمانی (Deery et al., 2006) و کاهش تعهدات (Rousseau & Greller,1994) را به دنبال خواهد داشت و در نهایت، باعث افزایش میزان ترک خدمت کارکنان می‌گردد ( Aggarwal & Bhargava, 2008; Santhanam et al., 2017; Suazo, Turnley, & Mai, 2005). کارکنان سازمانی که به این نتیجه می‌رسند سازمان آن‌ها قرارداد روان شناختی را نقض کرده است، میزان و سطح بیش‌تری از ترک محل کار، فرسودگی، بی‌تفاوتی و عدم حضور را در خود به وجود می‌آورند (Guchait, Cho, & Meurs, 2015; Manxhari, 2015).

در این مطالعه، تأثیر برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی از دیدگاه چن و هانگ (۲۰۰۹) و سانتانام و همکاران (۲۰۱۷) شامل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر قصد ترک خدمت و نقض قرارداد روان شناختی کارکنان شرکت گاز شهر رشت مورد بررسی قرار می‌گیرد. هم‌چنین به بررسی نقش نقض قرارداد روان شناختی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و قصد ترک خدمت کارکنان می‌پردازیم. با توجه به ادبیات نظری و پیشینه تجربی، مدل مفهومی این تحقیق در شکل (۱) ترسیم شده است.




**شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (سانتانام و همکاران، ۲۰۱۷)**

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

فرضیه ۱-۱: کارمندیابی بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.
فرضیه ۱-۲: آموزش بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.
فرضیه ۱-۳: مشارکت بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.
فرضیه ۱-۴: ارزیابی عملکرد بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.
فرضیه ۱-۵: جبران خدمات بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.
فرضیه ۲: نقض قرارداد روان شناختی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳-۱: کارمندیابی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳-۲: آموزش بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳-۳: مشارکت بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳-۴: ارزیابی عملکرد بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۳-۵: جبران خدمات بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.
فرضیه ۴: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان از طریق نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، به این دلیل که یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای حل مسائل اجرایی شرکت گاز شهر رشت مورد استفاده قرار گیرد. هم‌چنین، این تحقیق از نظر ماهیت و رویکرد، جزو تحقیقات عِلّی است، زیرا به دنبال بررسی تأثیر بین متغیرهاست. از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات نیز جزء تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به شمار می‌آید. از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع هم‌بستگی بوده و از نظر نوع داده‌ها نیز جزء داده‌های کمی است. جامعه آماری در این پژوهش تمامی کارکنان اداری شرکت گاز شهر رشت شامل ۲۱۰ نفر بود. طبق جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای با حجم ۱۳۲ نفر و به روش نمونه‌گیری سیستماتیک انتخاب شد.

در مدل تحلیلی تحقیق، اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل، نقض قرارداد روان شناختی به عنوان متغیر میانجی و تمایل به ترک خدمت به عنوان متغیر وابسته



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

در نظر گرفته شده است. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن‌ها به تأیید استادان مربوطه رسید. برای سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از پرسش‌نامه معتبر چن و هانگ (۲۰۰۹) شامل ۱۶ گویه، تمایل به ترک سازمان از پرسش‌نامه ناهاس و همکاران (۲۰۱۳) شامل ۵ گویه و نقض قرارداد روان شناختی از پرسش‌نامه رابینسون و موریسون (۲۰۰۰) شامل ۵ گویه استفاده شده است. علاوه بر تأیید نشانگرهای پرسش‌نامه‌ها از سوی متخصصان، مدیران و صاحب‌نظران داخل و خارج کشور که به پژوهش‌های مرتبط پرداخته‌اند، برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و پایایی کل سوالات ۰,۸۵ به دست آمد که نتایج آن به صورت کامل در جدول (۱) ارائه شده است. در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری جهت بررسی رابطه بین متغیرها و ابعاد مرتبط با هر متغیر داده‌ها استفاده شد. به منظور آزمون مدل مفروض از نرم‌افزار ایموس ۲۱ استفاده گردید.

**جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ سوالات پرسش‌نامه به تفکیک متغیرها (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| متغیر | ابعاد | تعداد سوالات | منبع (سال) | میانگین | واریانس | آلفای کرونباخ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی | کارمندیابی | ۴ (سوالات ۴-۱) | چن و هانگ (۲۰۰۹) | ۳,۲۶ | ۰,۵۸ | ۰,۹۰ |
| | آموزش | ۳ (سوالات ۷-۵) | | ۳,۳۲ | ۰,۴۸ | ۰,۷۸ |
| | مشارکت | ۳ (سوالات ۱۰-۸) | | ۳,۲۳ | ۰,۵۲ | ۰,۸۲ |
| | ارزیابی عملکرد | ۳ (سوالات ۱۳-۱۱) | | ۳,۱۹ | ۰,۶۵ | ۰,۷۵ |
| | جبران خدمات | ۳ (سوالات ۱۶-۱۴) | | ۳,۴۲ | ۰,۵۸ | ۰,۷۷ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| متغیر | ابعاد | تعداد سوالات | منبع (سال) | میانگین | واریانس | آلفای کرونباخ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نقض قرارداد روان شناختی | - | ۵ (سوالات۲۱-۱۷) | رابینسون و موریسون (۲۰۰۰) | ۳,۵۰ | ۰,۶۱ | ۰,۷۶ |
| تمایل به ترک خدمت | - | ۵ (سوالات ۲۶-۲۲) | ناهاس و همکاران (۲۰۱۳) | ۳,۵۱ | ۰,۴۵ | ۰,۷۳ |
| کل سوالات | تمامی ابعاد | ۲۶ | | ۳,۳۵ | ۰,۳۵ | ۰,۸۵ |

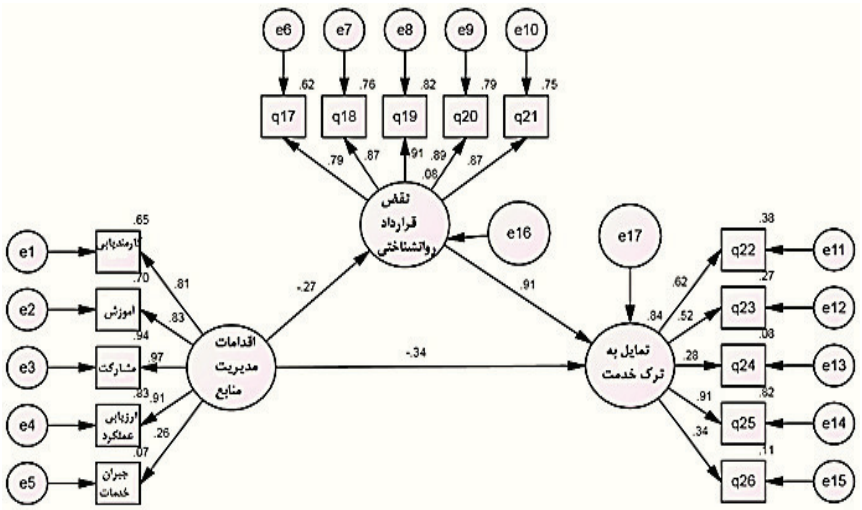
## یافته‌ها

بر اساس یافته‌های جمعیت شناختی، بیش‌ترین گروه پاسخ دهندگان را مردان (۸۸ درصد)، بیش‌ترین فراوانی سطح تحصیلات را افراد لیسانس (۵۷ درصد)، بیش‌ترین سابقه کار را کارمندان با سابقه ۶ تا ۱۰ سال (۴۸ درصد) و بیش‌ترین محدوده سنی را کارمندان بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۳ درصد) تشکیل داده است.

در بررسی مدل ساختاری، با انجام تحلیل مسیر، روابط بین سازه‌ها بررسی شد و از این طریق فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. متغیرهای پنهان در مدل عبارتند از، متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی (متغیر مستقل برون زا)، نقض قرارداد روان شناختی (متغیر میانجی) و تمایل به ترک خدمت (متغیر وابسته نهایی). مدل ساختاری بررسی روابط بین متغیرهای اصلی در شکل (۱) نشان داده شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]




**شکل ۲- مدل ساختاری بررسی روابط بین متغیرهای اصلی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

شاخص‌های برازش مدل در جدول (۲) نشان داده شده است.

**جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| شاخص‌های برازش | مقدار محاسبه شده | دامنه پذیرش | وضعیت |
|---|---|---|---|
| مجذور خی ($\chi^2$ / df) [1] | ۲،۵۱ | ≤۳ | تایید |
| شاخص برازش مقایس‌های (CFI) [2] | ۰،۹۸ | ≥۰،۹ | تایید |
| برازش نیکویی شاخص (GFI) [3] | ۰،۹۸ | >۰،۹ | تایید |
| تعدیل یافته برازش نیکویی شاخص (AGFI) [4] | ۰،۹۶ | >۰،۹ | تایید |
| شاخص ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) [5] | ۰،۰۸ | ≤۰،۱۰ | تایید |

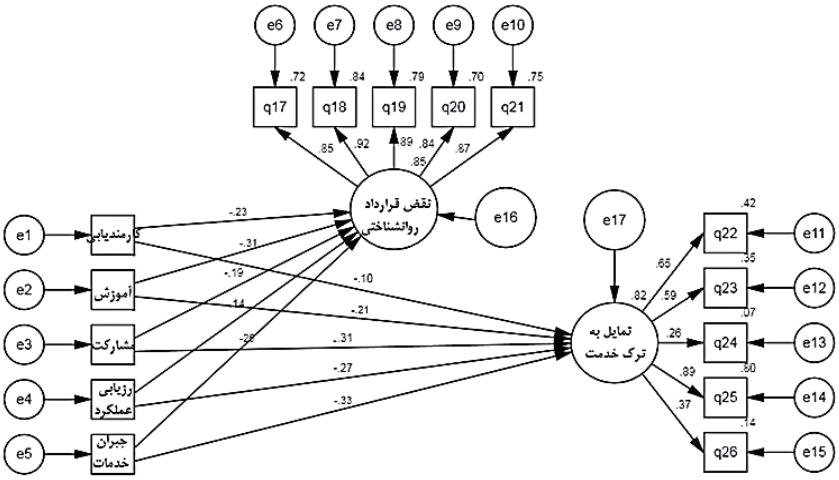
[1] chi-square/degrees of freedom
[2] The comparative fit index
[3] Goodness of fit index
[4] Adjusted Goodness of Fit Index
[5] Root Mean Square Error of Approximation



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

در ادامه مدل ساختاری بررسی روابط بین متغیرهای فرعی در شکل (۳) نشان داده شده است.

در جدول (۳) اثرات بین متغیرها و معنی‌داری این اثرات براساس شکل‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است.




**شکل ۳- مدل ساختاری بررسی روابط بین متغیرهای فرعی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

**جدول ۳- ضرایب مسیرهای ساختاری مدل (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| متغیر مستقل | متغیر وابسته | برآورد | خطای استاندارد | مقدار بحرانی | سطح معناداری | اثرمس تقیم | وضعیت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۹۵ | ۰,۴۳ | ۲,۱۹ | ۰,۰۲۸ | -۰,۲۷ | تایید |
| کارمندیابی | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۳۷ | ۰,۱۴ | ۲,۶۴ | ۰,۰۰۸ | -۰,۲۳ | تایید |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

| متغیر مستقل | متغیر وابسته | برآورد | خطای استاندارد | مقدار بحرانی | سطح معناداری | اثرمس تقیم | وضعیت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| آموزش | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۴۰ | ۰,۱۲ | ۳,۲۴ | ۰,۰۰۱ | -۰,۳۱ | تایید |
| مشارکت | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۶۴ | ۰,۱۱ | ۵,۵۹ | ۰,۰۰۳ | -۰,۱۹ | تایید |
| ارزیابی عملکرد | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۵۳ | ۰,۰۷ | ۶,۸۱ | ۰,۰۰۴ | -۰,۱۴ | تایید |
| جبران خدمات | نقض قرارداد روان شناختی | -۰,۴۷ | ۰,۰۷ | ۶,۲۲ | ۰,۰۰۱ | -۰,۲۸ | تایید |
| نقض قرارداد روان شناختی | تمایل به ترک خدمت | ۰,۷۹ | ۰,۱۱ | ۶,۸۹ | ۰,۰۰۱ | ۰,۹۱ | تایید |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی | تمایل به ترک خدمت | -۰,۴۳ | ۰,۱۹ | ۲,۲۴ | ۰,۰۰۷ | -۰,۳۴ | تایید |
| کارمندیابی | تمایل به ترک خدمت | -۰,۴۹ | ۰,۰۷ | ۶,۲۰ | ۰,۰۰۷ | -۰,۱۰ | تایید |
| آموزش | تمایل به ترک خدمت | -۰,۳۸ | ۰,۰۸ | ۴,۳۶ | ۰,۰۰۶ | -۰,۲۱ | تایید |
| مشارکت | تمایل به ترک خدمت | -۰,۲۸ | ۰,۱۲ | ۲,۲۱ | ۰,۰۲۷ | -۰,۳۱ | تایید |
| ارزیابی عملکرد | تمایل به ترک خدمت | -۰,۲۱ | ۰,۰۹ | ۲,۱۶ | ۰,۰۳۰ | -۰,۲۷ | تایید |
| جبران خدمات | تمایل به ترک خدمت | -۰,۶۸ | ۰,۰۸ | ۷,۶۵ | ۰,۰۰۱ | -۰,۳۳ | تایید |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

با توجه به مدل معادلات ساختاری، تمام فرضیه‌ها مورد تأیید قرارگرفته است. در نرم‌افزار Amos رد یا تأیید فرضیه‌ها با مقدار بحرانی (CR) و سطح معناداری ((P نشان داده می‌شود. اگر شاخص مقدار بحرانی بالاتر از ۱/۹۶و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، نشان از وجود رابطه علّی بین متغیرها است و فرضیه تأیید می‌شود. بر همین اساس، تمام فرضیه‌های این تحقیق مورد تایید قرار گرفتند. به این معنا که اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر منفی دارد. یعنی با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی نقض قرارداد روان شناختی کمتر می‌شود. هم‌چنین، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر تمایل به ترک خدمت نیز منفی است. به عبارتی، با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی، تمایل به ترک خدمت کمتر خواهد شد.

برای بررسی اثـرات غیرمسـتقیم متغیرهای پژوهش، در جدول (۳) ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری (مقدار بحرانی) گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی متغیر نقض قرارداد روان شناختی پرداخت.

**جدول ۴- اثرات مستقیم و غیرمستقیم (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| فرضیه | متغیر مستقل | متغیر میانجی | متغیر وابسته | اثر مستقیم | اثر غیر مستقیم | اثر کل |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۴ | اقدامات مدیریت منابع انسانی | نقض قرارداد روان شناختی | تمایل به ترک خدمت | ۲,۱۹ | ۲,۱۰ | ۴,۲۹ |
| | | | | -۰,۲۷ | -۰,۲۴ | ۰,۵۱ |

نتایج حاصل از بررسی اثرات غیرمستقیم و نقش میانجی متغیـر نقض قرارداد روان شناختی نیـز در جدول (۴) نشان داده شده است. مقدار بحرانی اثر غیرمسـتقیم میـان اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجی نقض قرارداد روان شناختی برابـر بـا ۲,۱۰ می‌باشـد. بنـابراین، می‌توان گفت که اقدامات مدیریت منابع انسانی، تأثیر معنـاداری روی تمایل به ترک خدمت دارد. در نتیجـه، متغیـر نقض قرارداد روان شناختی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به بررسی تأثیر پنج اقدام مدیریت منابع انسانی بر نقض قرارداد روان شناختی و تمایل به ترک خدمت سازمان از سوی کارکنان پرداخته است. بسیاری از مطالعات پیشین، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت فردی را بررسی کرده‌اند. بررسی تأثیر مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی، ارزش بیش‌تری نسبت به تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت فردی دارد. در عمل، سازمان‌ها چندین اقدام مدیریت منابع انسانی را اجرا می‌کنند که ارتباط درونی با یکدیگر دارند و نقش حیاتی در دستیابی به کارایی و اثربخشی در عملکرد منابع انسانی ایفا می‌کنند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر نقض قرارداد روان شناختی تأثیر معنادار و منفی (۰,۲۷-) دارد. یعنی با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی میزان نقض قرارداد روان شناختی کمتر می‌شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های سانتانام و همکاران (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان داد که نقض قرارداد روان شناختی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار و مثبتی (۰,۹۱) دارد، یعنی با افزایش نقض قرارداد روان شناختی تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز افزایش می‌یابد. نتایج این فرضیه با یافته‌های وانتیلبرگ (۲۰۱۴) و شجاعی (۱۳۹۵) منطبق می‌باشد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه سوم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار و منفی (۰,۳۴-) دارد. یعنی با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد. نتایج این فرضیه با یافته‌های سانتانام و همکاران (۲۰۱۷)، فلینت و همکاران (۲۰۱۳) و کنعانی (۱۳۹۶) همراستا می‌باشد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان از طریق نقض قرارداد روان شناختی تأثیر دارد. مقدار بحرانی اثر غیرمستقیم میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت از طریق متغیر میانجی نقض قرارداد روان شناختی برابر با ۲,۱۰ می‌باشد. بنابراین، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تأثیر معناداری روی تمایل به ترک خدمت دارد. در نتیجه، متغیر نقض قرارداد روان شناختی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

در شرایط کنونی، تقاضای روبه رشدی برای جذب و حفظ کارکنان شایسته جهت افزایش عملکرد سازمانی و حفظ توسعه پایدار وجود دارد. کارکنان با سطح مهارت و تجربه بالا گروه اصلی کارکنان شرکت گاز شهر رشت را تشکیل می‌دهند. از دست دادن این کارکنان ممکن است اثرات نامطلوب بر روند ارائه خدمات داشته باشد. بنابراین، برای حفظ کارکنان شایسته و تقویت رشد پایدار، شرکت گاز باید نقض قرارداد روان شناختی را کاهش داده و با انجام تعهدات خود در قبال کارکنان، بر آن‌ها تمرکز نماید. علاوه بر این، تمرکز بر اقدامات مدیریت منابع انسانی، در بلند مدت راه را برای سازمان‌ها جهت حفظ کارکنان خود فراهم می‌سازد. نتایج این تحقیق به مدیران شرکت گاز شهر رشت به طور خاص و مدیران سایر سازمان‌های مشابه به طور عام نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور افزایش میزان نگهداری کارکنان باید به طور خاص مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به فرضیه اول و از آنجایی که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر ادراک کارکنان نسبت به روابط شغلی تأثیر بگذارد که آن نیز به نوبه خود بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌گردد به عنوان یک معیارِ سیاست‌گذاری برای سازمان، شرکت گاز ابزارهای مدیریت منابع انسانی خود را با توجه به استراتژی‌های کاری خود طراحی کند. هم‌چنین، با توجه به اینکه بخش زیادی از مقوله قرارداد روان شناختی تحت تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی قرار دارد (Santhanam et al., 2017)، وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی قوی باعث می‌شود کارکنان در مورد هنجارها و انتظارات سازمان درک روشن و مستقیمی داشته باشند و همین امر منجر به کاهش نقض قرارداد روان شناختی خواهد شد. برای به حداقل رساندن پیامدهای منفی نقض قرارداد روان شناختی، مدیران منابع انسانی شرکت گاز باید بر فهم عوامل سازمانی که بر واکنش کارکنان به نقض قرارداد روان شناختی تأثیرگذارند، تأکید بیش‌تری نمایند.

با توجه به فرضیه‌های دوم و سوم پیشنهاد می‌گردد به منظور کاهش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان، اقدامات منابع انسانی و قرارداد روان شناختی به صورت دوره‌ای مورد نظارت قرار گیرند و به طور فعالانه برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان مورد توجه واقع شوند. ایجاد محیطی برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آنان در حل مسائل سازمان از دیگر اقدامات جهت کاهش میزان



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌باشد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران سازمان هیچ گاه و تحت هیچ شرایطی به صورت یک طرفه قول و قراردادهای خود با کارکنان را نقض نکنند، زیرا با وجود مشاغل بهتر و جایگزین، افراد ترجیح می‌دهند تا با چنین سازمانی که به قول و قرار خود عمل نمی‌کنند، ادامه همکاری ندهند. تردیدی نیست که در صورت ترک شغل، هزینه‌های بسیاری چون هزینه استخدام، هزینه فرصت از دست رفته، هزینه آموزش و غیره برای سازمان به وجود خواهد آمد. با فرض این که فرصت‌های جایگزین وجود نداشته باشد، افراد مجبور به ماندن در سازمان خود خواهند بود، اما به صورت مداوم به ترک خدمت می‌اندیشند. ممکن است کارکنان سال‌ها با نیت جابه جایی و ترک خدمت، در سازمان فعالیت کنند اما هیچگاه به خاطر مسایلی چون ترس از بیکاری و مواردی از این دست، اقدام به ترک خدمت نکنند. مسلم است که ماندن در سازمان تحت چنین شرایطی چه برای سازمان و چه برای فرد نمی‌تواند مطلوب باشد.

## منابع

آقاجان‌پور، فاطمه و رضایی، حمیدرضا(۱۳۹۴). نقش مبادله رهبر پیرو در تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال نهم، شماره ۳۶، صص ۱۱۹-۱۰۱.

آتشی، حسین (۱۳۹۶). رابطه‌ی رهبری اصیل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی عجین شدن با شغل و هویت سازمانی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه علامه طباطبایی.

افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: *طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. علوم مدیریت* ایران، سال۶، شماره ۲۴ ، صص ۲۴-۱۴.

اکبری، مرتضی، پورولی، بهروز، دیانتی، مژگان، محمدی، معصومه و رضایی، نیلوفر (۱۳۹۵). رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی: تأثیر متغیر میانجی اعتماد و نقضِ قرارداد روان‌شناختی، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۳، صص ۵۳۲-۵۱۱.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

خیراندیش، مهدی، سیدنقوی، میرعلی و صفری، سیاره (۱۳۹۶). الگوی عوامل پیشران تمایل به ترک خدمت نخبگان از دیدگاه مدیران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۱، صص ۷۱-۴۱.

رسولی، رضا،شهائی، بهنام و صفایی، مهناز (۱۳۹۱) عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۴، شماره ۹، صص ۴۲ – ۲۷.

شجاعی، سامره (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی و نیت جابه‌جایی با نقش تعدیلی فاصله قدرت. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۹، شماره ۲، صص ۱۴۴-۱۷۴.

صادقیان، سعید، شکری، صابر، شاکری، زهره وگل‌آرا، پورمجرب (۱۳۹۵). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۸۰۷-۱۶۷۰.

کنعانی، آمنه (۱۳۹۶)، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در کسب و کارهای کوچک و متوسط، *کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت*، ایران: شیراز.

گل محمدی، عماد، رسوله وندی، محمدباقر، حاتمی، رضا و ملکشاهی، محمدرضا (۱۳۹۵). اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان، *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، سال نهم، شماره دوم (۳۴)، صص ۳۴۹-۳۳۹.

هادی پیکانی، مهربان و خنیفر، علی (۱۳۹۶). تبیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله سازی اهواز)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۳۱، صص ۱۷۵-۱۵۳.

Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model, *Journal of European Industrial Training,* Vol. 33 No. 1, PP:4-31.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

Allen, D. G. Shore, L.Y. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management,* Vol. 29 No.1, PP: 99-118.

Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*, Human Relations,* Vol. 49, PP: 1395-1418.

Biron M., Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology,* 28 (5), PP: 511-531.

Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010), The use of the psychological contract explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees, The International *Journal of Human Resource Management,* Vol. 21, No. 1, PP: 144-162.

Cable, D.A.J (2008).*The psychological contract*: the development and validation of a managerial measure, *unpublished dissertation, The University of Waikato*.

Cantisano, G.T. Domínguez, J.F.M., & Depolo, M. (2008). *Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models, Psicothem*a, Vol. 20, N. 3, PP: 487-496.

Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. International *Journal of Hospitality Management,* Vol. 25 No 2, PP: 262-277.

Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research* , 62, PP: 104–114.

Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, *Journal of Business Ethics*, 119(2), PP: 193–208.

Coyle - Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of management studies*, Vol. 37 No. 7*,* PP: 903-930.

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review.*International Journal of Management Reviews*.Vol. 8, ISS. 2, PP: 113-129. Blackwell Publishing Ltd.

Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J.T. (2006). Towards a better understanding of psychological contract breech: A study of customer service employees, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No.1, PP: 166 -175.

Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review,* 42 (5), PP: 552-572.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

Gary, D. (2006).Expanding into China? What Foreign Employers Should Know About Human Resource Management in China Today? S.A.M. *Advanced Management Journal*, 71(4), p. 11.

Guest, D. E. (2004).The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract, *Applied psychology*, Vol *53*(4), PP: 541-555.

Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14*(3), .pp 290-315.

Lv, Z., & Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. The *International Journal of Human Resource Management,* 29(7), PP: 1257-1284.

Manxhari, M. (2015). Employment Relationships and the Psychological Contract: The Case of Banking Sector in Albania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *210*, PP: 231-240.

Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), PP: 3-43.

Persson, S. & Wasieleski, D. (2015). The Seasons of the Psychological Contract: Overcoming the Silent Transformations of the Employer– employee Relationship. *Human Resource Management Review,* 25(4), PP: 1-15.

Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., & Chapman, G. J. (2015). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41(4), PP: 1132-1154.

Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers", *Human Resource Management*, Vol. 33 No 3, PP: 385-401.

Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (1995).Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of organizational behavior*, Vol. 16 No. 3, PP: 289-298.

Santhanam, N., Kamalanabhan, T.J., Dyaram, L., & Hans Z. (2017). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover Intentions:



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

Moderating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Indian Business Research.* 25(3), PP: 1-22.

Shen, J. (2010). University Academics'Psychological Contracts and Their Fulfilment, *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 6, PP: 575-591.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., and Mai, R. R. (2005).The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach,*Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 No.1, PP: 24-36.

Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 31 No.3, PP: 885-895.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect, *Human relations*, Vol. 52 No. 7, PP: 895-922.

Vantilborgh, T. (2015). *Volunteers' Reactions to Psychological Contract Fulfillment in Terms of Exit*, Voice, Loyalty, and Neglect Behavior. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(2). PP: 604-628 (doi 10.1007/s11266-014-9441-6/)

Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No.3, PP: 837-848.

Zagenczyk, T. J.; Restubog, S. D.; Kiewitz, C.; Kiazad, K. & Tang, R. L. (2011). Psychological Contracts as a Mediator between Machiavellianism and Employee Citizenship and Deviant Behaviors. *Journal of Management*, 40(4), PP: 1098-1122.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30 ]