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).

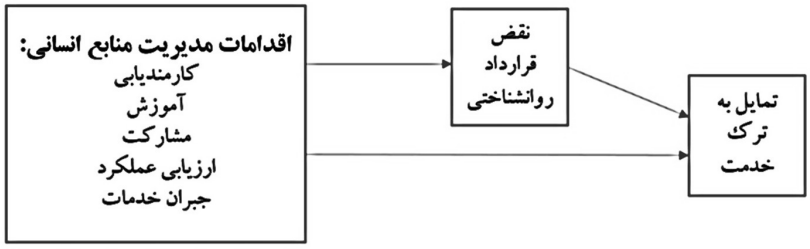
عموماً اعتقاد متخصصان بر این است که اقدامات منابع انسانی نقش مهمی در نگرش و رفتار کارکنان ایفا می‌کند (Santhanam et al., 2017). اقدامات مدیریت منابع انسانی، از جمله استراتژی ارتقاء کارکنان و استراتژی تیم‌های مشارکت در مدیریت کار، موجوب ارتقا عملکرد کارکنان می‌شود و میزان بالایی از حفظ و نگهداری کارکنان 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]

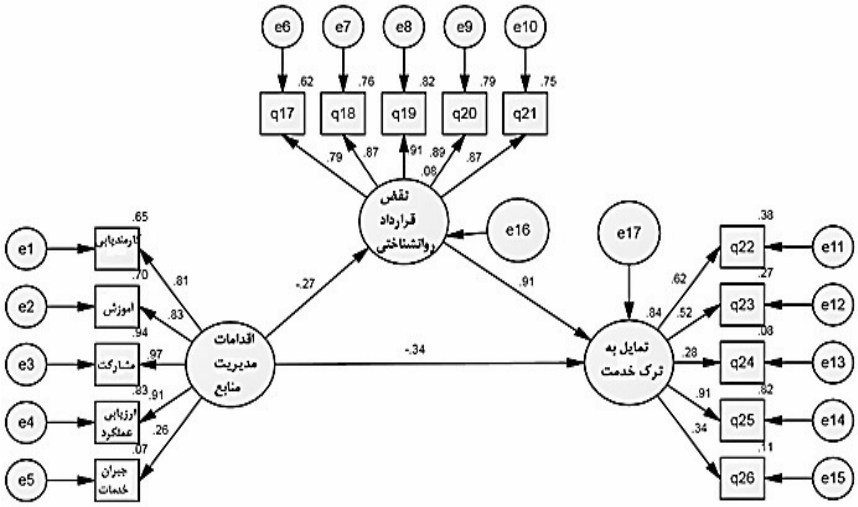
متغیر	ابعاد	تعداد سوالات	منبع (سال)	میانگین	واریانس	آلفای کرونباخ
نقض قرارداد روان شناختی	-	۵ (سوالات۲۱-۱۷)	رابینسون و موریسون (۲۰۰۰)	۳,۵۰	۰,۶۱	۰,۷۶
تمایل به ترک خدمت	-	۵ (سوالات ۲۶-۲۲)	ناهاس و همکاران (۲۰۱۳)	۳,۵۱	۰,۴۵	۰,۷۳
کل سوالات	تمامی ابعاد	۲۶		۳,۳۵	۰,۳۵	۰,۸۵

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)

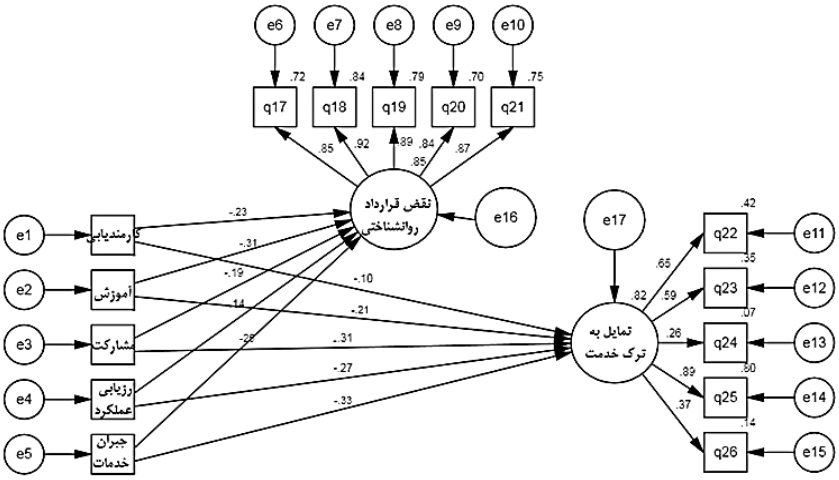
شاخص‌های برازش	مقدار محاسبه شده	دامنه پذیرش	وضعیت
مجذور خی (χ^2 / df) [1]	۲،۵۱	≤۳	تایید
شاخص برازش مقایس‌های (CFI) [2]	۰،۹۸	≥۰،۹	تایید
برازش نیکویی شاخص (GFI) [3]	۰،۹۸	>۰،۹	تایید
تعدیل یافته برازش نیکویی شاخص (AGFI) [4]	۰،۹۶	>۰،۹	تایید
شاخص ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) [5]	۰،۰۸	≤۰،۱۰	تایید

[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]