

## نقش مبادله رهبر- پیرو در تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۱۴

فاطمه آقاجان پور چهارده \*

حمیدرضا رضایی کلیدبری \*\*

### چکیده:

یکی از موضوع‌های مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی، تمایل به ترک خدمت است. تمایل به ترک خدمت در صورتی که منجر به ترک خدمت شود، افزایش هزینه در زمینه‌های استخدام و آموزش، کاهش بهره‌وری، از دست رفتن دانش و اطلاعات، اختلال در جریان کار و تضعیف روحیه کارکنان باقی مانده در سازمان را در پی خواهد داشت. همچنین در صورتی که منجر به ترک خدمت نشود، موجب از هم گسستگی پیوند روانی میان کارکنان و سازمان و کاهش وفاداری کارکنان خواهد شد. هدف این پژوهش بررسی رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت با اثر مداخله‌گری هویت‌یابی سازمانی و نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا است. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۲۴۱ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت است که تعداد ۱۴۹ نفر از آنان به روش غیراحتمالی در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مبادله رهبر- پیرو از طریق هویت‌یابی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت تاثیرگذار بوده و مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا در این رابطه نقش تعدیل‌کنندگی ایفا می‌کند.

**مفاهیم کلیدی:** مبادله رهبر- پیرو، هویت‌یابی سازمانی، هویت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا، تمایل به ترک خدمت

---

\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، f.aghajanpoor70@gmail.com

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت hrezaee41@yahoo.com

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۳، ص ۱۱۹-۱۰۱

## مقدمه

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و نگهداری منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (Davoudi & Fartash, 2013). تمایل به ترک خدمت<sup>۱</sup>، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (Nahas et al., 2013). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی شود. قصد ترک یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تاثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (Rahman & nas, 2013). ترک خدمت بسیار پر هزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت حفظ کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تاکید شده است (Flint et al., 2013). تمایل به ترک خدمت پدیده قابل توجهی است که در صورت ترک خدمت هزینه‌هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می‌کند و از طریق از دست دادن سرمایه‌های اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر عملکرد در هر دو بخش دولتی و خصوصی می‌گذارد (Campbell, 2014; Soltis et al., 2013). همچنین هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند. در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارمندان و سازمان قطع می‌شود (Christian & Ellis, 2014).

از جمله عواملی که نقش مهمی در تصمیم‌گیری کارکنان برای ترک خدمت ایفا می‌کند، عامل رهبری است (Elanain, 2014). از آنجایی که داشتن کارکنانی متعهد برای بقا، پایداری و رشد سازمان، بسیار حیاتی می‌باشد، رهبران سازمانی به‌طور فزاینده‌ای به دنبال بهبود این شرایط در میان کارکنان خود هستند (Agarwal et al., 2012) و همواره تلاش می‌کنند برای حفظ کارکنان باهوش و ماهر خود، میزان تعهد و رضایت در آنان را افزایش دهند (Rehman Khan et al., 2013). یکی از نیروهای اصلی که بر جاذبه کارکنان برای داشتن تعهد بلندمدت به سازمان تاثیر می‌گذارد، هویت‌یابی سازمانی است؛ یعنی درجه‌ای که فرد خود را با ویژگی‌های سازمان خود، تعریف می‌کند (Ekmekeci & casey, 2011). هویت‌یابی سازمانی نشان دهنده ارتباط روانشناختی بین فرد و سازمان استخدام‌کننده وی است؛ که تقویت چنین پیوندی احتمال خروج کارکنان از سازمان را کاهش می‌دهد (آغاز و هاشمی، ۱۳۹۱).

همچنین جهت‌گیری جمع‌گرایی در نگرش‌های کاری می‌تواند بر وفاداری تیمی، رفتارهای اجتماعی و نگرش نسبت به اقدامات منابع انسانی از قبیل ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، همکاری، تلاش، تعهد و قصد ماندن موثر باشد (Ramamoorthy et al., 2007). از جنبه‌های نوآوری این پژوهش می‌توان به مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا<sup>۲</sup> اشاره کرد که اگرچه یک رویکرد فرهنگی خاص نسبت به مدیریت منابع انسانی است و بر ارزشهای فرهنگی جمعی تاکید دارد، اما در سایر تحقیقات کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت با اثر مداخله‌گری هویت‌یابی سازمانی و نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا است و این سوال مطرح می‌شود که آیا مبادله رهبر- پیرو از طریق هویت‌یابی سازمانی می‌تواند بر تمایل به ترک خدمت تاثیرگذار باشد و مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا می‌تواند در این رابطه نقش تعدیل‌کنندگی ایفا نماید؟

### مبانی نظری تحقیق و بیان فرضیه‌ها

با توجه به اینکه موضوع تحقیق بررسی رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و تمایل به ترک خدمت با اثر مداخله‌گری هویت‌یابی سازمانی و نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا است، ابتدا مبانی نظری هر یک از متغیرها ارائه و سپس روابط آنها تبیین و فرضیه‌ها ارائه شده است.

**تمایل به ترک خدمت:** تمایل به ترک خدمت، رضایت و میلی آگاهانه و سنجیده شده نسبت به ترک سازمان است (Chang et al., 2013). ترک خدمت هزینه‌های مستقیم (استخدام، گزینش و آموزش) و غیر مستقیمی (دانش از دست رفته و کاهش بهره‌وری) را به سازمان تحمیل می‌کند. 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 می‌شود که می‌تواند موجب اختلال در عملکرد سازمان شود (Wells & Peachey, 2011).

کارکنانی که تمایل به ترک خدمت در آنها بالا باشد، علاقه کمتری به کارفرمایان خود دارند و کمتر برای آنان دلسوزی می‌کنند. در این حالت کارکنان می‌خواهند از لحاظ روانی از سازمان جدا شوند ولی به دلیل اینکه از لحاظ حقوق و دستمزد به آن وابسته هستند، نمی‌توانند تصمیم به ترک سازمان بگیرند؛ در نتیجه دیگر رفتارهای وفادارانه از خود بروز نمی‌دهند که این مسئله، عدم تعهد را به دنبال دارد و این گونه رفتارها در نهایت منجر به عدم مشارکت اخلاقی و افزایش انحراف سازمانی می‌شود. 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 نمی‌باشد مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج، ادامه تحصیل و سایر موارد از این قبیل؛ ترک اختیاری نیز به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن در اختیار سازمان بوده و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می‌گردد (Christian & Ellis, 2014). مطالعات گوناگون در زمینه ترک اختیاری به طور خاص بر ویژگی‌های کار مانند کیفیت کار تمرکز دارند (Munderlein et al., 2013). ممکن است از کارمندی که غیبت یا تأخیر در کار دارند خواسته شود که سازمان را ترک کنند. این یک نوع ترک اجباری است اما ترک خدمت آن دسته از کارکنانی که علی‌رغم اینکه از دید سازمان کارکنان مناسبی هستند و باید در سازمان بمانند، اما تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند، ترک اختیاری به شمار می‌آید. سازمان‌ها باید تاکتیک‌های قوی برای حفظ کارکنان به کار گیرند تا ترک اختیاری را به حداقل برسانند (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۸۹).

در زمینه عوامل موثر بر ترک خدمت دیدگاه‌های متعددی وجود دارد. فورمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود عوامل موثر بر ترک خدمت را به سه گروه تقسیم کرده است: ۱- عوامل مربوط به کار (رضایت شغلی، پرداخت، عملکرد و تعهد سازمانی) ۲- عوامل فردی (سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار) ۳- عوامل خارجی (نرخ بیکاری و اتحادیه‌ها) (Foreman, 2009). لی<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) عوامل موثر بر ترک خدمت را به دو گروه عوامل قابل کنترل و عوامل غیرقابل کنترل تقسیم می‌کنند. عوامل قابل کنترل شامل محیط کار و سبک رهبری و عوامل غیرقابل کنترل شامل ساختار سازمانی، فرصت‌های خارجی و کمبود نیروی کار است (Lee et al., 2010). همچنین افخمی اردکانی و فرحی (۱۳۹۰) معتقدند که در زمینه عوامل تاثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دو رویکرد نظری وجود دارد؛ رویکرد اول با نگاهی خرد به موضوع می‌نگرد و عوامل فردی نظیر سن، سطح تحصیلات و جنسیت را در ترک خدمت کارکنان موثر می‌داند. رویکرد دوم با نگاهی کلان به عوامل تاثیرگذار 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 جهت سنجش تمایل به ترک خدمت از ۳ شاخص احتمال ترک سازمان، جستجوی شغل جدید و جستجوی محل کار جدید، با اقتباس از پرسشنامه ارزیابی سازمانی میشیگان موجود در تحقیق لیو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است.

**مبادله رهبر- پیرو:** گرائن<sup>۷</sup> و همکارانش از پیشگامان معرفی نظریه مبادله رهبر- پیرو هستند. این نظریه بر روابط مبادله‌ای اجتماعی بین رهبر و زیردست متمرکز است (Rehman Khan et al., 2013). کیفیت ارتباط بین سرپرستان و زیردستان اغلب با استفاده از نظریه مبادله رهبر- پیرو بررسی می‌شود. مبادله رهبر- پیرو را می‌توان یک ارتباط میان فردی بین رهبر و پیرو آن تعریف کرد. این نظریه فرض می‌کند که ارتباط بین سرپرست و کارمند، منجر به ایجاد یکسری تبادلات کاری بین این دو نفر می‌شود. این روابط می‌تواند دارای کیفیت بالا یا خوب (مانند اعتماد، احترام و وفاداری) و کیفیت پایین یا بد (مانند بی‌اعتمادی، احترام کم و عدم وفاداری) باشد (Elanain, 2014). کیفیت رابطه بین رهبر و زیردست، میزان تلاش جسمی و روانی، منابع مادی و اطلاعاتی و حمایت اجتماعی که بین رهبر و زیردست مبادله می‌شود را مشخص می‌کند (Joo & Ready, 2012).

از نظریه‌های کمکی به نظریه مبادله رهبر- پیرو می‌توان به نظریه نقش<sup>۸</sup> و نظریه مبادله اجتماعی<sup>۹</sup> اشاره کرد. نظریه نقش بیان می‌کند که از افرادی که دارای موقعیت‌های اجتماعی هستند انتظار می‌رود رفتار خاص آن موقعیت را داشته باشند. با توجه به نظریه مبادله اجتماعی نیز، نظریه مبادله رهبر- پیرو زیر مجموعه نظریه مبادله اجتماعی محسوب می‌شود. این نظریه توضیح می‌دهد که رهبران چگونه روابط مختلف مبادله‌ای با زیردستان مختلف در گروه‌های مشابه را در طول زمان توسعه می‌دهند. مبادله اجتماعی به سمت ایجاد احساس تعهد شخصی، قدردانی و اعتماد تمایل دارد (Elanain, 2014). در این تحقیق جهت سنجش این متغیر از ۷ شاخص (درک نیازهای شغلی، آگاهی از توانایی، روابط کاری اثربخش، تلاش برای داشتن روابط خوب، میزان کمک به حل مشکلات، حمایت از زیردست و استفاده از قدرت برای حل مشکلات) موجود در تحقیق لیو و همکارانش (۲۰۱۳) استفاده شد.

**هویت‌یابی سازمانی:** هویت سازمانی از مجموعه باورها، معانی و پاسخ‌های مشترک اعضا به پرسش «ما چه کسانی هستیم؟» حاصل می‌شود (محمدزاده و دیگران، ۱۳۹۲). آشفورث و میل<sup>۱۰</sup> اولین کسانی بودند که مفهومی در حوزه سازمانی با عنوان هویت‌یابی سازمانی - که یک احساس وحدت با سازمان است - را معرفی کردند (Avanzi et al., 2014). هویت‌یابی سازمانی عبارت است از درک یکی بودن و تعلق داشتن به یک سازمان که فرد خود را با توجه به شرایط سازمانی که در آن عضو هست تعریف می‌کند (Gkorezis et al., 2012). هویت‌یابی سازمانی یک مفهوم روانی است که برای انجام کارهای مشخص، کارکنان را با سازمان پیوند می‌دهد. کارکنان زمانی با سازمان خود یکی می‌شوند که اعتقادات، اصول و رفتارهای حمایت شده

از سوی سازمان، بخش جدایی‌ناپذیر از هویت آنان شود (Vijayakumar & Padma, 2014). هویت‌یابی در سطوح مختلف از قبیل فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد که به عنوان کانون‌های هویت‌یابی در نظر گرفته می‌شوند (Gumus et al., 2012). هویت‌یابی فردی بوسیله سه عامل تشخیص داده می‌شود: ۱- اعتقاد قوی به اهداف سازمان ۲- تمایل به اعمال تلاش‌های قابل توجه ۳- تمایل به حفظ عضویت در سازمان (Ho et al., 2012). درباره چگونگی هویت‌یابی افراد با سازمان خودهویت‌یابی، چارچوب‌های متعددی وجود دارد. چارچوب جهت‌گیری هویت بریکسون<sup>۱۱</sup>، بیان می‌کند که هویت سازمانی ریشه در جهت‌گیری هویت جمعی دارد اما ویژگی‌های سازمان و اعضای آن، چنین هویت‌یابی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (Gonzalez & Chakraborty, 2012).

نظریه هویت اجتماعی تاجفل ۱۲، سنگ بنای هویت سازمانی محسوب می‌شود (Lee, 2013). ایده اصلی نظریه هویت اجتماعی این است که افراد تمایل دارند خودشان را با یک گروه اجتماعی خاص هویت‌یابی کنند (Gkorezis et al., 2011). هویت اجتماعی یعنی دانش فرد متعلق به یک گروه خاص همراه با مفاهیم ارزشی و عاطفی باشد که ناشی از عضویت فرد در آن گروه است. هویت سازمانی به هویت‌یابی اجتماعی اشاره دارد یعنی درجه ای که فرد خودش را با صفات سازمان معرفی می‌کند (Anaza & Rutherford, 2012). نظریه هویت اجتماعی دو انگیزه برای هویت سازمانی ارائه می‌کند: ۱- خود طبقه بندی؛ که جایگاه فرد را در جامعه تضمین می‌کند ۲- خود افزایی؛ که فرد از اینکه او را به عضویت در یک گروه نسبت می‌دهند احساس خوبی دارد (Gkorezis et al., 2011). در این تحقیق جهت سنجش هویت‌یابی سازمانی از ۵ شاخص (کمک سازمان به شناخت خود واقعی، انتقاد از سازمان به مثابه توهین، بیان هویت فرد با ویژگی‌های سازمان، به اشتراک گذاری موفقیت و پیروزی با مدیران و احترام به نظرات و پیشنهادات آنان) موجود در تحقیق لیو و همکارانش (۲۰۱۳) استفاده شده است.

**مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا:** جمع‌گرایی یکی از ابعاد فرهنگی است که مربوط به رابطه فرد در گروه می‌شود و از زمانی که هافستد<sup>۱۳</sup> آن را به عنوان یک الگو در علوم اجتماعی مطرح کرد، مورد توجه سایر پژوهشگران قرار گرفت. جمع‌گرایی ساختاری است که بر چگونگی یکپارچه‌سازی فرد نسبت به یک گروه متمرکز است. این گروه می‌تواند خانواده، محله یا دیگر گروه‌های اجتماعی باشد. هویت فرد با توجه به عضویت وی در هر یک از این گروه‌ها تعریف می‌شود (Presbitero & Langford, 2013). در جوامع جمع‌گرا بر اهداف جمعی، همکاری و هماهنگی، وابستگی متقابل، منافع جمعی و هنجارهای برابری تاکید می‌شود

قوی با سازمان خود داشته باشند و اهدافشان از اهداف گروه تبعیت کند. خیلی از رهبران در فرهنگ‌های جمع‌گرا، به دنبال توسعه و حفظ روابط بلندمدت و نیز همبستگی گروهی هستند (chao, 2011).

تحقیقات نشان می‌دهد که جمع‌گرایی، رفتارها و اقدامات سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال در ارتباط با اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر انتخاب، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، آموزش، امنیت شغلی و شیوه‌های مدیریت حرفه‌ای تاثیرگذار باشد (Presbitero & Langford, 2013). مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا عبارت است از اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که ارزش‌های فرهنگی جمعی را در سازمان ترویج می‌دهند. به عنوان مثال پاداش به جای فرد به گروه داده می‌شود و به جای مهارت‌های فردی بر آموزش گروهی تاکید می‌شود. در نظام ارتقا، اولویت با افرادی است که می‌توانند به خوبی با دیگران کار کنند. همچنین کارکنان وفادار و دارای روحیه تیمی استخدام می‌شوند (Li et al., 2011). در این تحقیق جهت سنجش مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا از ۶ شاخص (جمع‌گرایی در حقوق و دستمزد، جمع‌گرایی در پاداش، اشتغال بلندمدت، ارتقا از داخل، افتخار به دستاوردهای جمعی و پیروی اهداف شخصی مدیران از اهداف جمعی) موجود در تحقیق لیو و همکارانش (۲۰۱۳) استفاده شده است.

### روابط متغیرهای تحقیق و تبیین فرضیه‌ها

لیو و همکارانش در سال ۲۰۱۳ در تحقیقی که در کشور چین انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که مبادله رهبر- پیرو بر هویت‌یابی سازمانی تاثیرگذار است. در واقع ارتباطات خوب و مناسب میان رهبر و زیردستان باعث می‌شود که هویت رهبر در کارکنان پرورش یابد که این موضوع می‌تواند رابطه مثبتی با هویت‌یابی سازمانی داشته باشد (Liu et al., 2013). یک رابطه با کیفیت بالا در مبادله رهبر- پیرو موجب حمایت رهبر از پیروان و متعهد شدن آنان می‌شود و کارکنان نگرش مثبتی به رهبر و کار خواهند داشت. کارکنانی که با رهبران خود رابطه ای با کیفیت بالا دارند، از نفوذ بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری برخوردارند. همچنین این کارکنان دارای سطح بالاتری از خودکارآمدی هستند. در نتیجه استرس و فرسودگی ناشی از کار در آنان کاهش می‌یابد (casimir et al., 2014). مبادله با کیفیت بالا ممکن است به ایجاد فضای کاری مطلوبتر منجر شود که در آن فضا، کارکنان به صورت کارآمدتر و موثرتر به

فعالیت می‌پردازند که این امر به نوبه خود می‌تواند هویت‌یابی سازمانی آنان را نیز افزایش دهد (Liu et al., 2013)؛ بنابراین فرضیه اول به صورت زیر تبیین می‌گردد:

**فرضیه اول: سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت تاثیر گذار است.**

همچنین لیو و همکارانش در پژوهشی که در سال ۲۰۱۳ در کشور چین انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا می‌تواند با جهت‌گیری جمعی هویت‌یابی سازمانی در ارتباط باشد و رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل نماید. سازمان‌ها با جهت‌گیری جمعی بر شیوه‌های مبتنی بر گروه از قبیل برانگیختن گروه و ایجاد محبت در گروه تاکید دارند که کمک می‌کند تا اعضا احساس کنند همه در یک کشتی هستند. یک سیستم مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا با جهت‌گیری هویت‌یابی باید به افزایش کار تیمی، ارزیابی عملکرد تیمی و پاداش تیمی کمک کند. مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا از طریق تشویق به تبعیت منافع شخصی از اهداف گروه یا سازمان، تشویق به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع دیگر، همکاری بین اعضا و حمایت از اقدامات سازمانی در میان اعضا می‌تواند تاثیر مثبتی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. همه این عوامل می‌تواند باعث افزایش هویت‌یابی سازمانی در میان کارکنان شود. مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا زمانی می‌تواند بر عملکرد فرد یا سازمان تاثیرگذار باشد که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه هم راستا باشد که این موضوع به کاهش استرس مدیران و کارکنان نیز کمک می‌کند. در جوامع جمع‌گرا یک سبک مدیریتی ناسازگار با مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا ممکن است که به تصویر کلی سازمان آسیب برساند و موجب از دست دادن مشروعیت سازمان گردد. در جوامعی که سطح بیشتری از مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا وجود دارد، هم راستایی بیشتری بین فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی جامعه برقرار است که این امر می‌تواند نقش میانجی‌گری هویت‌یابی سازمانی در رابطه بین مبادله رهبر- پیرو و تمایل به ترک خدمت را تحت تاثیر قرار دهد (Liu et al., 2013)؛ بنابراین فرضیه دوم به صورت زیر تبیین می‌گردد:

**فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا رابطه میان سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت را تعدیل می‌کند.**

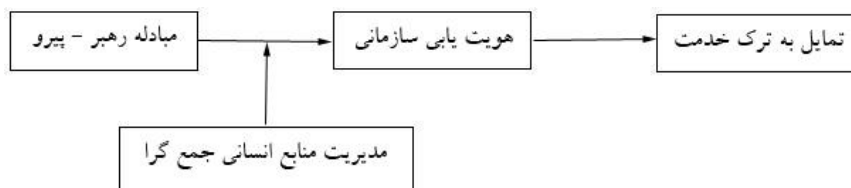
همچنین لیو و همکارانش به تأثیر گذاری هویت‌یابی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اشاره داشته‌اند. آنان معتقدند هویت‌یابی قوی کارکنان با سازمان منجر به ایجاد روحیه همکاری و



بالا رفتن انگیزه کارکنان برای عضویت در سازمان می‌شود (Liu et al., 2013). هویت‌یابی سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد (Tosti, 2012). هویت سازمانی نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند به طوری که مدیران از ساز و کارهای نمادین به منظور ترویج و تثبیت یک هویت ممتاز در سازمان استفاده می‌کنند. در واقع این هویت ممتاز و برجسته باعث به وجود آمدن خود تنظیمی در نزد افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی، جذب و نگهداری استعدادها، کسب شهرت و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد جهت مواجهه با موقعیت‌های ابهام آمیز کمک می‌کند. مطالعات گویای این واقعیت است که کارکنانی که خود را با سازمانشان هویت‌یابی می‌کنند تعهد بالاتری به سازمان داشته و تمایل کمتری به ترک شغل و سازمان خود دارند (رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰). همچنین کارکنان با هویت‌یابی سازمانی بالاتر، عموماً مولدتر، با انگیزه‌تر و رضایتمند تر از کارکنان با هویت‌یابی سازمانی پایین تر بوده و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند (رستگار و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۴۸). هویت‌یابی قوی کارکنان موجب می‌شود کارکنان باور پیدا کنند که سازمانشان با ثبات تر و پایدارتر می‌باشد. این برداشتهای مبتنی بر هویت باعث می‌شود کارکنان چنین تصور کنند که سازمانشان دارای آینده‌ای روشن و درخشان است؛ داشتن این تصور مثبت از سازمان، سبب می‌شود کارکنان کمتر مستعد پذیرش رویدادهای منفی که بقای سازمان را تهدید می‌کنند، بشوند؛ بنابراین تمایل کارکنان برای جایگزین کردن مکانی دیگر برای کار، کاهش می‌یابد (Lam & Liu, 2014). در نتیجه فرضیه سوم به شرح زیر شکل می‌گیرد:

**فرضیه سوم: هویت‌یابی سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت تاثیرگذار است.**

با توجه به مدل تحقیق Liu و همکارانش (۲۰۱۳) و تبیین روابط میان متغیرها، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل تحقیق (Liu et al., 2013)

## روش اجرای تحقیق

این پژوهش برای تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرهای یک موقعیت صورت می‌گیرد و به دنبال بررسی روابط میان متغیرها است، بنابراین می‌توان آن را از جمله تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی به حساب آورد. جامعه آماری این پژوهش را ۲۴۱ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس و فرمول جامعه آماری محدود کوکران، ۱۴۹ نفر به عنوان نمونه مطالعاتی انتخاب شدند.

در این پژوهش برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شد. برای متغیر مبادله رهبر- پیرو از معیارهای گرائن و بین<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۵) و مازلین<sup>۱۵</sup> و بین (۲۰۰۱) شامل ۷ گویه، برای متغیر مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا از معیارهای لی<sup>۱۶</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) شامل ۶ گویه، برای متغیر هویت‌یابی سازمانی از معیارهای میل<sup>۱۷</sup> و آشفورث<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۲) شامل ۵ گویه و برای تمایل به ترک خدمت با اقتباس از پرسشنامه ارزیابی سازمانی میشیگان موجود در تحقیق لیو و همکارانش (۲۰۱۳) شامل ۳ گویه استفاده شد. پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق با توجه به مورد تأیید قرار گرفتن از سوی صاحب نظران مدیریت و استاندارد بودن آن‌ها، از روایی<sup>۱۹</sup> کافی جهت ارزیابی متغیرها برخوردار است. همچنین در این پژوهش به منظور بررسی پایایی<sup>۲۰</sup> و اعتبار پرسشنامه‌ها از روش آزمون آلفای کرونباخ<sup>۲۱</sup> استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای متغیر مبادله رهبر- پیرو برابر با ۰/۹۰، برای متغیر مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا برابر با ۰/۷۴، برای متغیر هویت سازمانی برابر با ۰/۸۷ و برای متغیر تمایل به ترک خدمت برابر با ۰/۹۴ است. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد، می‌توان عنوان کرد که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جهت سنجش اهداف و آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون با نرم‌افزار SPSS و تحلیل مسیر با نرم‌افزار LISREL) استفاده شد. بر اساس جدول ۱ ملاحظه می‌شود که متغیر هویت‌یابی سازمانی دارای میانگینی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است. به این معنی که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت از هویت‌یابی نسبتاً خوبی برخوردارند. متغیر تمایل به ترک خدمت نیز دارای میانگینی

کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) است به این معنی که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت تمایل به ماندن دارند. همچنین متغیرهای مبادله رهبر- پیرو و مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا دارای میانگینی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) و نسبتاً از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند، اما با توجه به فاصله زیاد آن‌ها از حد ایده‌آل، باید این متغیرها را در جامعه مورد پژوهش ارتقاء بخشید.

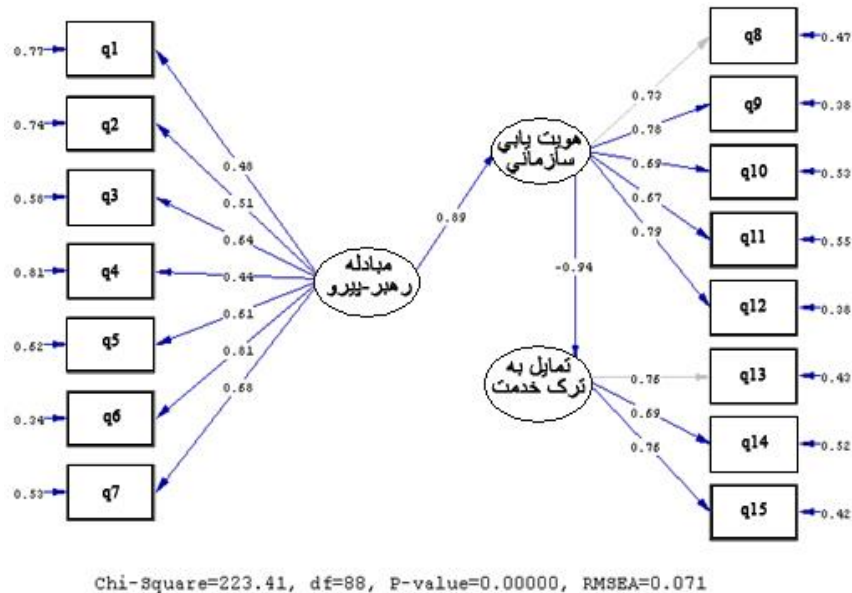
جهت استفاده از آزمون‌های آمار استنباطی، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. پس از تأیید نرمال بودن و امکان استفاده از آزمون‌های آمار پارامتریک، جهت بررسی روابط متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. بر این اساس، جدول ۱ بیانگر آن است که مبادله رهبر- پیرو با هویت‌یابی سازمانی ( $R = 0/544$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار و همچنین هویت‌یابی سازمانی با تمایل به ترک خدمت ( $R = -0/466$ ) دارای رابطه منفی و معنادار است.

جدول ۱. همبستگی میان متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱	مبادله رهبر- پیرو	۳/۳۱	۰/۸۳	-	-	-
۲	هویت‌یابی سازمانی	۳/۴۵	۰/۷۸	۰/۵۴۴*	-	-
۳	مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا	۳/۰۲	۰/۶۷	۰/۴۴۲*	۰/۳۹۳*	-
۴	تمایل به ترک خدمت	۲/۶۰	۱/۲۰	-۰/۴۵۱*	-۰/۴۶۶*	-۰/۶۶۵*

\*  $P < 0.01$

همچنین جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون تحلیل مسیر استفاده شد. بر این اساس ابتدا برازش مدل مورد آزمون قرار گرفت که مقدار به دست آمده برای شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱، شاخص  $\frac{\chi^2}{df}$  کمتر از ۵ و GFI, NFI, NNFI, CFI, IFI بیشتر از ۰/۸ است؛ بنابراین می‌توان گفت برازش مدل مورد تأیید است. شکل ۲ نشان دهنده مدل تحقیق در حالت ضرایب استاندارد است.



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت ضرایب استاندارد

براساس شکل ۲ با توجه به مقدار به دست آمده برای T-value، می‌توان گفت که مبادله رهبر- پیرو با هویت‌یابی سازمانی دارای رابطه مثبت (۰/۸۹) و معنادار (T-value = ۹/۹۲) و هویت‌یابی سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارای رابطه منفی (۰/۹۴-) و معنادار (T-value = -۹/۴۳) است.<sup>۳۲</sup> طبق این نتایج کارکنانی که خود را با سازمان هویت‌یابی نموده‌اند، تمایل کمتری به ترک خدمت داشته و در صورت وجود مبادلات رهبر- پیرو با کیفیت بالا، هویت‌یابی آنان نیز افزایش می‌یابد. به این ترتیب فرضیه‌های ۱ و ۳ تأیید می‌شوند.

جهت آزمون فرضیه دوم، مدل تحقیق در دو حالت جمع‌گرایی بالا و جمع‌گرایی پایین مورد بررسی قرار گرفته است. در حالت اول (جمع‌گرایی پایین) مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا دارای میانگینی کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) است و در حالت دوم (جمع‌گرایی بالا) نیز مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا دارای میانگینی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است. شاخص‌های برازش و نتایج تحلیل مسیر به شرح جداول ۲ و ۳ است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش (دو حالت جمع‌گرایی بالا و پایین)

نتیجه	مقدار بدست آمده در حالت جمع‌گرایی پایین	مقدار بدست آمده در حالت جمع‌گرایی بالا	بrazنده است اگر	اختصار	نام شاخص	تفسیر
تائید	۰/۰۸۱	۰/۰۷۳	کوچکتر از ۰/۱ باشد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
تائید	۱/۵۳	۲/۳۲	مساوی و کوچکتر از ۵ باشد	$\frac{\chi^2}{df}$	کای اسکوربه درجه آزادی	
تائید	۰/۸۲	۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۸ باشد	GFI	شاخص نیکویی برازش	شاخص‌های برازش
تائید	۰/۸۴	۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۸ باشد	NNFI	شاخص برازش هنجارنشده	
تائید	۰/۸۶	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۸ باشد	NFI	شاخص برازش هنجارنشده	
تائید	۰/۸۷	۰/۹۸	بزرگتر از ۰/۸ باشد	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
تائید	۰/۸۷	۰/۹۸	بزرگتر از ۰/۸ باشد	IFI	شاخص برازش افزایشی	

جدول ۳. نتایج تحلیل مسیر (دو حالت جمع‌گرایی بالا و پایین)

ضریب استاندارد	اعداد معناداری (T-Value)	مسیر
۰/۵۴	۷/۵۸	حالت جمع‌گرایی بالا
-۰/۵۸	-۵/۷۳	
۰/۳۶	۲/۴۴	حالت جمع‌گرایی پایین
-۰/۴۴	-۲/۵۰	

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد برآزش مدل در هر دو حالت مورد تأیید است. مطابق با جدول ۳ نیز می‌توان گفت که در هر دو حالت روابط مدل معنادار هستند؛ اما در مورد تأیید یا رد فرضیه دوم می‌توان گفت که در حالت دوم یعنی جمع‌گرایی بالا نسبت به حالت اول یعنی جمع‌گرایی پایین برآزش مدل بهبود یافته و شدت رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی نیز افزایش پیدا کرده است. این بدان معنی است که مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل می‌کند اما با توجه به اینکه شدت رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی افزایش چشمگیری نداشته است، می‌توان گفت نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا قابل ملاحظه نیست.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در بخش تجزیه و تحلیل یافته‌ها بیان گردید، تمامی معیارهای برآزش مدل، مطلوبیت داشته و مدل پیشنهادی نیز مورد تأیید است. از سویی دیگر تحلیل مسیر نشان می‌دهد که میان سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این نتیجه با نتایج سایر مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است هم‌راستا می‌باشد (Liu et al., 2013). همچنین مدیریت منابع انسانی با رویکرد فرهنگی خاص تحت عنوان مدیریت منابع انسانی جمع‌گرا می‌تواند رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و هویت‌یابی سازمانی را تعدیل نماید که پژوهش لیو و همکارانش (۲۰۱۳) نیز این رابطه را تأیید می‌کند. نتایج این پژوهش همچون سایر مطالعات (رحیمیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰؛ Liu et al., 2013؛ Lam & liu, 2014) وجود رابطه منفی و معنادار میان هویت‌یابی سازمانی و تمایل به ترک خدمت را تأیید می‌کند. درباره میانگین متغیرها نیز می‌توان چنین گفت که میانگین متغیر تمایل به ترک خدمت کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) این متغیر است و این بدان معنا است که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت تمایل به ماندن در سازمان خود دارند. متغیر هویت‌یابی سازمانی نیز دارای میانگینی بیشتر از میانگین مورد انتظار (۳) است به این معنی که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت از هویت‌یابی سازمانی نسبتاً خوبی برخوردارند.

در واقع می‌توان گفت با توجه به اینکه هویت‌یابی سازمانی یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها است و با توجه به نقش مهم مبادله رهبر- پیرو در دستیابی به این هدف، در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها بایستی به منظور حفظ و بقای خود اهمیت ویژه‌ای برای این نقش قائل شوند. در این راستا وجود ارتباطات اثربخش بین مدیران و کارکنان از طریق

افزایش میزان هویت‌یابی کارکنان با سازمان، تمایل به ترک خدمت در آنها را کاهش خواهد داد. از سویی دیگر مدیران می‌توانند با آگاهی از توانایی‌ها و مشکلات شغلی کارکنان، حمایت کردن و کمک به حل مشکلات آنان و همچنین برقراری ارتباطات با کیفیت بالا که منجر به تقویت اعتماد، وفاداری و تعهد در کارکنان می‌شود، تمایل به ترک خدمت را کاهش دهند. همچنین مدیران می‌توانند با اتخاذ رویکرد فرهنگی جمع‌گرایی نسبت به اقدامات منابع انسانی، این روابط را بهبود بخشند.

این تحقیق نیز مانند سایر مطالعات، دارای محدودیت‌هایی است. از جمله محدودیت‌های اصلی آن می‌توان به قابلیت تعمیم‌پذیری آن اشاره کرد. چرا که این پژوهش در یک منطقه از ایران با خرده فرهنگ خاص خود انجام شده است و اینکه آیا نتایج را می‌توان به مناطق دیگر کشور با خرده فرهنگ‌های مختلف تعمیم داد، مشخص نیست؛ بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که این پژوهش را در مناطق دیگر با فرهنگ‌های متفاوت انجام دهند. محدودیت دیگر مربوط به سنجش متغیر مبادله رهبر- پیرو است که پرسشنامه تنها در میان کارکنان توزیع گردیده و ادراک رهبران از مبادله رهبر- پیرو سنجیده نشده است. لذا پیشنهاد می‌شود که پرسشنامه در میان رهبران نیز توزیع شود. بررسی تاثیر مبادله رهبر- پیرو به صورت جداگانه بر هر یک از ابعاد هویت‌یابی سازمانی (احساس همبستگی، حمایت از سازمان و ادراک مشخصه‌های مشترک) و بررسی اثر متغیرهای دیگر به عنوان متغیر میانجی در این رابطه غیرمستقیم از جمله پیشنهادها به محققان آتی است.

## پی‌نوشت‌ها

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Turnover intention                         | 12. Tajfel's Social identity theory |
| 2. collectivism-oriented HRM                  | 13. Hofstede                        |
| 3. Foreman                                    | 14. Bien                            |
| 4. Lee  | 15. Maslyn                          |
| 5. Liu  | 16. Li                              |
| 6. Leader-member exchange                     | 17. Mael                            |
| 7. Graen                                      | 18. Ashforth                        |
| 8. Role theory                                | 19. Validity                        |
| 9. Social exchange                            | 20. Reliability                     |
| 10. Ashforth and Mael                         | 21. Cronbach Alpha                  |
| 11. Brickson's identity orientation framework |                                     |

۲۲. با این توضیح که اعدادی معنی‌دار خواهند بود که در خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند و اگر در آزمون، T-value مقداری بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد، بی‌معنا خواهد بود.

## منابع

- آغاز، عسل، هاشمی، امین (۱۳۹۱). بررسی تجربی مدل بسط یافته هویت سازمانی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۸۷-۱۰۶.
- افخمی اردکانی، مهدی، فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱-۲۴.
- رحیم‌نیا، فریبرز، نیکخواه فرخانی (۱۳۹۰). «تاثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۴، صص ۱-۱۱.
- رحیم‌نیا، فریبرز، هوشیار، وجیهه (۱۳۸۹). تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل از طریق رضایت شغلی. مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۴، صص ۳۳-۴۲.
- رستگار، عباسعلی، جانقلی، محمود، حیدری، فائزه، حیدری، حامد (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۳۹-۶۳.
- محمدزاده، زهرا، رحمان سرشت، حسین، کوشازاده، سید علی (۱۳۹۲). اثر اعتماد شناختی و عاطفی رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۳، صص ۱-۲۰.

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Anaza, N. A. & Rutherford B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616-639.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Johannes Ullrich, Rolf van Dick (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 1-30.
- Biron M., Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (5), 511-531.
- Campbell, J.W., Im,T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282.
- Casimir, G., Ng, K., Wang, K. & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2).
- Chang, W.A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.



- Chao, C. (2011). A cross-cultural analysis of female leadership and glass ceiling effects in non-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 760-781.
- Cho, T. & Yoon, S. (2009). Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees: A Test of the Main and Moderating Effects. *The Korean Journal of Policy Studies*, 23(2), 57-78.
- 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), 193-208.
- Davoudi, S.M.M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), 89-99.
- Ekmekci, O. & Casey, A. (2011). Computer simulation exploring organizational identification for contingent workers. *Team Performance Management*, 17(5/6), 279-298.
- Elanain, A.H.M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42 (5), 552-572.
- Foreman, W.T. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378.
- Gkorezis, P., Mylonas, N. & Petridou, E. (2011). The effect of perceived external prestige on Greek public employees' organizational identification. *Gender in Management: An International Journal*, 27(1), 51-62.
- Gonzalez, J. A. & Chakraborty, S. (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 51-65.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (Lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gumus, M., Hamarat, B., Colak, E. & Duran, E. (2012). Organizational and occupational Identification: Relations to teacher satisfaction and intention to early retirement. *Career Development International*, 17(4), 300-313.
- Ho, L., Kuo, T. & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1), 4-28.
- Joo, B. & Ready, K.J. (2012). The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Kulkarni, S.P., Hudson, T., Ramamoorthy, N., Marchev, A., Kondakova, G.P. & Gorskov, V. (2010). Dimensions of individualism-collectivism: a comparative study of five cultures. *Current Issues of Business and Law*, 5, 93-109.

- Lam, L.W. & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3).
- Lee, H.w. (2013). Locus of control, socialization and organizational identification. *Management Decision*, 51(5), 1047-1055.
- Lee, T., Chen, S., Wang, S. & Dadura, A. (2010). The relationship between spiritual management and determinants of turnover intention. *European Business Review*, 22(1), 102-116.
- Li, L., Tang, G., Wang, X., Yan, M. & Li, Z. (2011). Collectivistic-HRM, firm strategy and firm performance: an empirical test, *The International Journal of Human Resource Management*. 23(1), 190–203.
- Liu, z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*. 13(2), 103-123.
- Maslyn, J.M. and Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Munderlein, M., Ybema, J. F. & Koster, F. (2013). Happily ever after? Explaining turnover and retirement intentions of older workers in The Netherlands. *Career Development International*, 18(6), 548-568.
- 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), 13-43.
- Presbitero, A. & Langford, P. H. (2013). The Relationship Between Collectivism and Climate: A Review of the Literature. *Steering the cultural dynamics: Selected Papers from the 2010 Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*, Melbourne, Australia: International Association for Cross-Cultural Psychology.
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
- Ramamoorthy, N., Kulkarni, S.P., Gupta, A. & Flood, P.C. (2007). Individualism–collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland. *Journal of International Management*, 13, 187–203.
- Rehman Khan, S., Islam, T., Bt. Ahmad, U. N. U. & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20 (4/5), 322-337.

- Soltis, S., Agneessens, F., Sasovova, Z. & Labianca, G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support, *Human Resource Management*, 52(4), 561-584.
- Tosti, J. (2012). Continued organizational identification following involuntary job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 829-847.
- Vijayakumar, V.S.R. & Padma, R.N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40-62.
- Wells, J. E., Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter. *Team Performance Management*, 17 (1/2), 23-40.