

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹

ص ص: ۶۱-۷۴

## نقش استراتژیک تعهد عاطفی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت منابع انسانی کارکنان وزارت ورزش عراق

یحیی مشلول کرار الصنکور<sup>۱</sup> - شیرین زردشتیان<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۲. استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۷/۰۶/۰۸)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت کارکنان وزارت ورزش عراق است. این پژوهش از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری پژوهش تمامی کارمندان وزارت ورزش در سال ۱۳۹۷ بودند. برای گزینش نمونه آماری با استفاده از روش تصادفی، با توجه به جدول کرجسی و مورگان، ۳۰۰ نفر از ۱۲۸۶ کارمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، پرسشنامه سنجش تعهد عاطفی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) و نگاه‌داشت منابع کینت و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد. روایی (محتوا، همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها حاکی از آن بود که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردارند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها به وسیله نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ ) نشان داد که سرمایه روان‌شناختی بر نگاه‌داشت منابع تأثیر معنادار و ضعیف و بر تعهد عاطفی کارکنان وزارت ورزش عراق، تأثیر قوی و معناداری دارد و تعهد عاطفی می‌تواند نقش میانجی‌گری را در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت کارکنان ایفا کند. در نهایت با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان گفت که در وزارت ورزش عراق نیاز به تقویت سرمایه روان‌شناختی مدیران و کارکنان وجود دارد تا بتوان برای پیشبرد اهداف و نگهداری کارکنان به موفقیت رسید.

### واژه‌های کلیدی

تعهد عاطفی، سرمایه روان‌شناختی، نگاه‌داشت کارکنان، وزارت ورزش.

## مقدمه

امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمان‌ها به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان را بشناسند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی توانمند به کار بگیرند. از این‌رو از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی، حفظ و نگهداری نیروی انسانی است. در این زمینه نرخ ترک خدمت به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی، به کار می‌رود و چنانچه در حد متعارف باشد، عملکرد مدیریت در زمینه حفظ و نگهداری کارکنان، مطلوب قلمداد می‌شود (۱). با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند سازند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما سازمان‌ها همواره از اینکه سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند، بیمناک‌اند، زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به‌دست آمده است. از این‌رو ترک خدمت کارکنان برای سازمان دارای هزینه و خسارت فراوانی است. بنابراین می‌توان اهمیت نگاه‌داشت منابع انسانی را با توجه به هزینه‌هایی که بر سازمان تحمیل می‌شود، درک کرد. جذب و نگاه‌داشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگاه‌داشت نامیده

می‌شود. حفظ و نگاه‌داشت فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا براساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد. نگاه‌داشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به‌واسطه آن، حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (۲). در یک دسته‌بندی می‌توان عوامل ترک خدمت کارکنان یا ماندگاری را به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم کرد. از نظر جامعه‌شناسان و علمای مدیریت، هر کدام از این دو دسته در محیطی به فعالیت می‌پردازند که آن محیط را مفاهیمی چون ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و سایر عناصر فرهنگی احاطه کرده است. بنابراین در بررسی عوامل فردی، به مؤلفه‌هایی چون ارزش‌ها و باورها، سن و سابقه خدمت، تحصیلات و شخصیت افراد پرداخته می‌شود و در بحث سازمان اغلب به عوامل سازمانی و فرهنگی در حفظ و نگاه‌داشت منابع انسانی توجه و تمرکز می‌کنند (۳). سرمایه روان‌شناختی از جمله عوامل سازمانی است که به‌عنوان یک وضعیت توسعه‌ای مثبت روان‌شناختی با مشخصه‌های متعهد شدن و تلاش برای موفقیت در کارها و وظایف چالش‌برانگیز، پایداری در راه هدف و در صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت و پایداری هنگام مواجهه با سختی‌ها و مشکلات است (۴). یوسف<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهش خود نشان داد که بین نیت ترک شغل و سرمایه روان‌شناختی و همچنین رفتارهای ضدشهروندی در سازمان همبستگی منفی وجود دارد (۵). همچنین آووی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) رابطه منفی معناداری بین ابعاد سرمایه روان‌شناختی با غیبت در کار نشان دادند (۶). براساس نتایج تحقیق آنها، وجود ابعاد سرمایه روان‌شناختی در سازمان به بقا و ماندگاری بیشتر کارکنان

بسیار زیاد برای سازمان و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان را افزایش می‌دهد (۱۱). از تعهد سازمانی تعاریف متعددی به عمل آمده است. به طور کلی، تعهد سازمانی تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص، تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان و باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان تعریف شده است. نظریه پردازان یک سه‌وجهی را برای تعهد سازمانی فرض کرده‌اند. در این مدل، تعهد سازمانی از سه وجه عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، بیانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیان‌هایی که از ترک سازمان نصیب فرد می‌شود، اما تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (۱۲). تعهد عاطفی که تعلق احساس فرد به سازمان است، مفهوم مهم برای درک وفاداری به سازمان و از خودگذشتگی کارکنان برای سازمان است. تعهد عاطفی مهم‌ترین بعد تعهد سازمانی برای پیش‌بینی رفتارهای شغلی مانند غیبت و قصد ترک شغل به حساب می‌آید. در بین سه مؤلفه تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قوی‌ترین و مثبت‌ترین همبستگی را با پیامدهای شغلی مطلوبی مانند توجه بیشتر به عملکرد و رفتار شهروندی سازمان داشته است. هرچه تعهد عاطفی کارکنان قوی‌تر باشد، در سازمان باقی می‌مانند و تلاش بیشتری برای سازمان می‌کنند. در نتیجه می‌توان گفت که تعهد عاطفی نشان‌دهنده تعهد سازمانی کلی است (۱۳). پرادهام و جنا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، به بررسی نقش قرارداد روان‌شناختی بین تعهد سازمانی و نگهداری کارکنان پرداختند و نشان دادند که تعهد سازمانی بر میزان نگهداری کارکنان تأثیر مثبت

در سازمان منجر می‌شود. مانیاکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «روابط بین رهبری معتبر، سرمایه روانی، تعهد عاطفی و قصد ترک شغل نشان دادند رابطه مثبت و معناداری بین رهبری معتبر، سرمایه روان‌شناختی، محیط روحی و تعهد تیم وجود دارد. رهبری معتبر تأثیر چشمگیری بر سرمایه روان‌شناختی دارد (۷). اما اعتباریان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، شهنواز و جفری<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) و سایمونز و بوتنداخ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد سازمانی به صورت کلی نیست (۸-۱۰). چنانچه افراد احساس توانمندی روان‌شناختی کنند، منافع سازمانی و فردی متعددی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری، حل مسئله، عملکرد شغلی با کیفیت خوب، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی را در بر خواهد داشت. از مهم‌ترین نتایج سرمایه روان‌شناختی کارکنان، افزایش وفاداری و تعهد آنان به سازمان است، نیروی انسانی وفادار و متعهد سازگار با اهداف و ارزش‌های انسانی که حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح وظایف فعالیت و تلاش کنند، در نتیجه وجود سرمایه روان‌شناختی در بین مدیران سازمان به پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت و بالا رفتن سطح عملکرد شغلی و اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (۴). مفهوم سرمایه روان‌شناختی، حالت روان‌شناختی مثبت و رویکرد واقع‌گرا و انعطاف‌پذیر به زندگی است که از چهار سازه امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی تشکیل می‌شود و هر کدام از آنها به عنوان ظرفیت روان‌شناختی شغلی مثبت در نظر گرفته می‌شوند و به طور چشمگیری با پیامدهای عملکردی ارتباط دارد (۴). کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد. همچنین این ویژگی فرهنگ سازمانی، تمایل به بقا و تلاش

4. Simons &amp; Buitendach

5. Pradhan

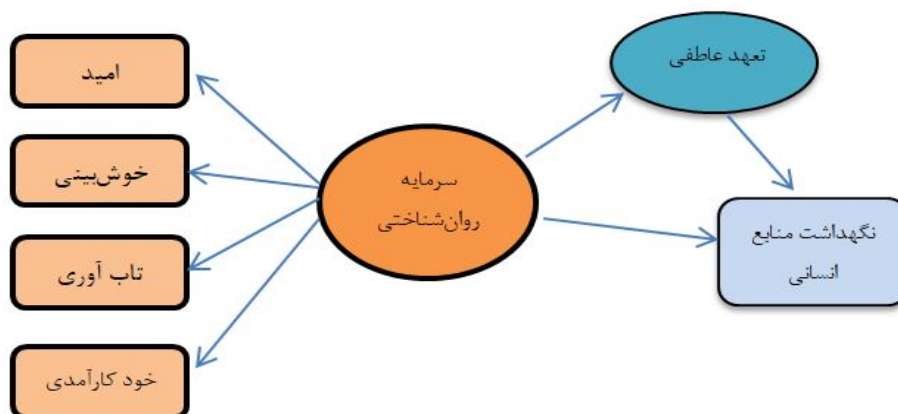
1. Muniyaka

2. Etebarian

3. Shahnawaz &amp; Jafri

سازمان از دست بدهند، مضرات بسیاری برای این وزارتخانه ورزشی در پی خواهد داشت و عملکرد مطلوب آن را با مشکل مواجه خواهد کرد که این موضوع به ناکارایی و عدم اثربخشی آن منجر می‌شود. موضوع مورد بحث در این پژوهش، رویکرد جدید رفتار سازمانی مثبت‌گراست که متأثر از رویکرد روان‌شناسی رویکردهای مثبت برای توسعه و مدیریت منابع انسانی در محیط‌های کاری است. تحقیق بر روی مدیریت منابع انسانی و منفی‌گرایی، به هضم بهتر توانمندی‌های انسانی و بهبود عملکرد منتج نشده است. رویکرد منفی بیشتر بر به حداقل رساندن ضعف‌ها تأکید داشته و در واقع نتایج کوتاه‌مدت را سبب شده است (۱۸) و سرمایه روان‌شناختی برگرفته از اصول و ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گراست که کمتر بررسی شده است. معمولاً کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه تمایل به ترک شغل را به صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند (۱۹). به همین علت مطالعه عوامل مؤثر در ماندگاری منابع انسانی به صورت دوره‌ای و منظم امری معقول و منطقی به نظر می‌رسد؛ همان‌طور که دیگر پژوهشگران در کشورهای مختلف پژوهش‌های جدیدی با عناوین قبلی انجام می‌دهند (۲۰-۲۳). در این پژوهش نیز، با مشاهده وضعیت کارمندان وزارت ورزش عراق، انجام پژوهشی جدید در مورد نگاه‌داشت کارکنان ضروری می‌نمود. با توجه به اینکه این پژوهش در کشور عراق و در یک سازمان ورزشی انجام گرفته و هیچ‌گونه پیشینه‌ای در کشور عراق در مورد موضوع پژوهش وجود نداشت، پژوهشگر به بررسی متغیرهای پژوهش علاقه‌مند شد. بیشتر پژوهش‌های گذشته در داخل و خارج ایران نقش تعهد در نگاه‌داشت کارکنان را به اثبات رسانده، اما در این پژوهش نقش تعهد عاطفی به صورت خاص به عنوان متغیر میانجی بررسی شده است.

دارد. علاوه بر این، سرمایه روانی به طور چشمگیری روابط بین تعهد سازمانی و نگهداری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که کارفرمایان و کارکنان باید از تعهدات خود نسبت به یکدیگر برای افزایش تعهد، حفظ و رضایت برخوردار شوند (۱۴). شولز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «سرمایه روان‌شناختی، ابزاری نو در نگاه‌داشت کارکنان»، به بررسی رویکرد و سرمایه روان‌شناختی کارکنان و ارتباط آن با ماندن آنان در شرکت پرداختند و به این نتیجه رسیدند که برای نگاه‌داشت کارکنان در شرکت می‌توان از سرمایه روان‌شناختی استفاده کرد (۱۵). عباس و همکاران (۲۰۱۴) و گوپتا و شهین<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقات خود رابطه معناداری بین سرمایه روان‌شناختی و ترک شغل توسط کارکنان مشاهده نکردند (۱۶، ۱۷). بنابراین به دلیل اهمیت و تأثیر تعهد عاطفی بر موفقیت سازمان‌ها و تأثیری که می‌تواند بر نیروی انسانی در سازمان داشته باشد، در این تحقیق تعهد عاطفی به عنوان پل ارتباطی و میانجی بین سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت منابع انسانی در نظر گرفته شده است و اینکه تعهد عاطفی تا چه اندازه می‌تواند با وجود سرمایه روان‌شناختی در سازمان، به نگاه‌داشت کارکنان در وزارت ورزش عراق منجر شود. در این میان یکی از سازمان‌های مهم و حساس در زمینه ورزش کشور عراق، وزارت ورزش است، به دلیل حساسیت‌های مربوط به این وزارتخانه ورزشی در زمینه ترویج و گسترش ورزش کشور عراق و برنامه‌ریزی به منظور توسعه ورزش‌های همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای و نقش کارکنان این وزارتخانه در این زمینه، توجه اساسی به کارکنان وزارت ورزش عراق و انجام تحقیقات علمی در این زمینه از ضروریات است. چنانچه کارکنان این سازمان ورزشی، جنبه‌های مخالف توانمندی روان‌شناختی مانند ناتوانی، درماندگی و از خودبیگانگی را تجربه کنند و تعهد خود را به



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با رویکرد نرم‌افزار SmartPLS<sub>3</sub> برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی تحقیق بهره گرفته شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده است، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال است. مدلسازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل به دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار می‌روند. متغیر پنهان سرمایه روان‌شناختی با پرسشنامه استاندارد لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، شامل ۲۴ سؤال سنجیده می‌شود که در آن سؤالات در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از نمره یک تا پنج برای چهار زیرمقیاس امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی محاسبه می‌شود. هریک از زیرمقیاس‌های این آزمون برحسب ۶ سؤال ارزیابی می‌شود. کمترین نمره آزمونی در هریک از زیرمقیاس‌های آزمون ۶ و بیشترین آن ۳۰ است. علاوه بر چهار زیرمقیاس، از جمع کل نمره زیرمقیاس‌ها یک نمره کل برای سرمایه روان‌شناختی به دست می‌آید. متغیر پنهان تعهد عاطفی براساس پرسشنامه سنجش تعهد عاطفی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) سنجیده شد. این پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از نمره یک تا پنج و در هشت گویه

تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر خروجی‌های سازمان، به‌ندرت در سازمان‌های ورزشی بررسی شده (۲۴) و در سازمان‌های غیرورزشی نیز، تأثیر آن بر نگاه‌داشت کارکنان، بیشتر به‌عنوان متغیر میانجی بررسی شده است (۷، ۲۵)، بنابراین پژوهشگر بر آن شد که تأثیر سرمایه روان‌شناختی را در یک سازمان ورزشی در کشور عراق به‌عنوان متغیر مستقل بر نگاه‌داشت کارکنان با نقش میانجی تعهد عاطفی بسنجد.

### روش تحقیق

هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت کارکنان وزارت ورزش عراق است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان رسمی وزارت ورزش کشور عراق به تعداد ۱۲۸۶ نفر است. نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. حجم نمونه تحقیق براساس جدول مورگان و با توجه به حجم جامعه آماری تحقیق ۳۰۰ نفر انتخاب شد. پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع همبستگی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده از نوع کمی (پرسشنامه) است. در قسمت تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری

آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر نتایج مربوط به دو معیار اول پایایی در جدول ۱ نشان داده شده و روشن است که نتایج این دو معیار حاکی از پایایی قابل قبول برای پژوهش است. از طرف دیگر، ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها با سازه‌های مربوط از ۰/۴ بیشتر شد. روایی پرسشنامه از طریق دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدلسازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. در این مرحله به‌طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

طراحی شده است. متغیر پنهان نگاه‌داشت منابع با پرسشنامه نگاه‌داشت کارکنان کینت و همکاران (۲۰۰۹)، سنجیده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۱۱ سؤال است و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه‌ها در تحقیقات مختلف به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۷ و ۰/۸۴ گزارش شده است. برای پایایی پرسشنامه‌ها از روش PLS استفاده شده است. در این روش پایایی از طریق سه معیار سنجش می‌شود: ۱. آلفای کرونباخ، ۲. پایایی ترکیبی و ۳. ضرایب بارهای عاملی. در مورد معیارهای اول و دوم، مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. در مورد معیار سوم، پایایی با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با

جدول ۱. معیارهای پایایی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرهای سطح اول	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
سرمایه روان‌شناختی	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۵۱
تعهد عاطفی	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۵۷
نگهداشت منابع	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۴

می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود. نتایج حاصل در جدول ۲ نشان داد که جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر بود و این امر حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها بود.

مقدار ملاک برای سطح قبولی ۰/۵ است. همان‌گونه که از جدول ۱ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به متغیرها از ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه

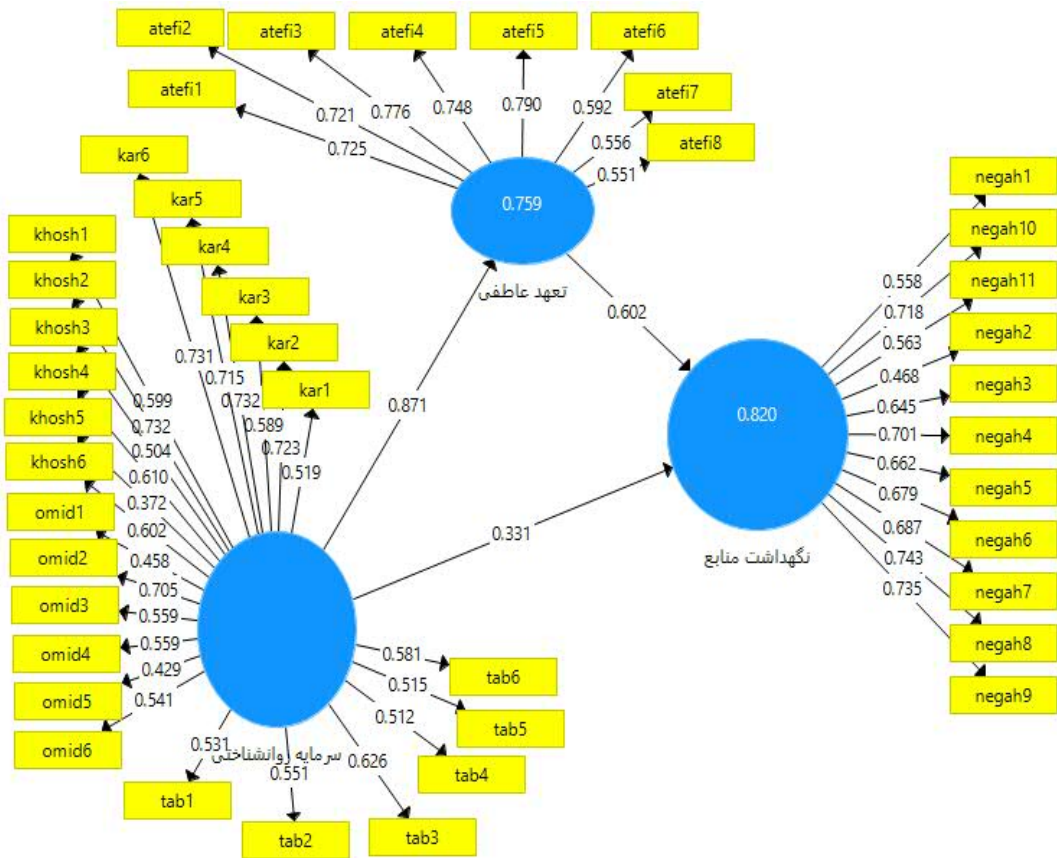
جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل-لارکر

متغیرها	سخت‌رویی	خودکارآمدی ورزشی	موفقیت ورزشی
سرمایه روان‌شناختی	۰/۵۹		
تعهد عاطفی	۰/۶۱	۰/۶۹	
نگهداشت منابع	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۶۵

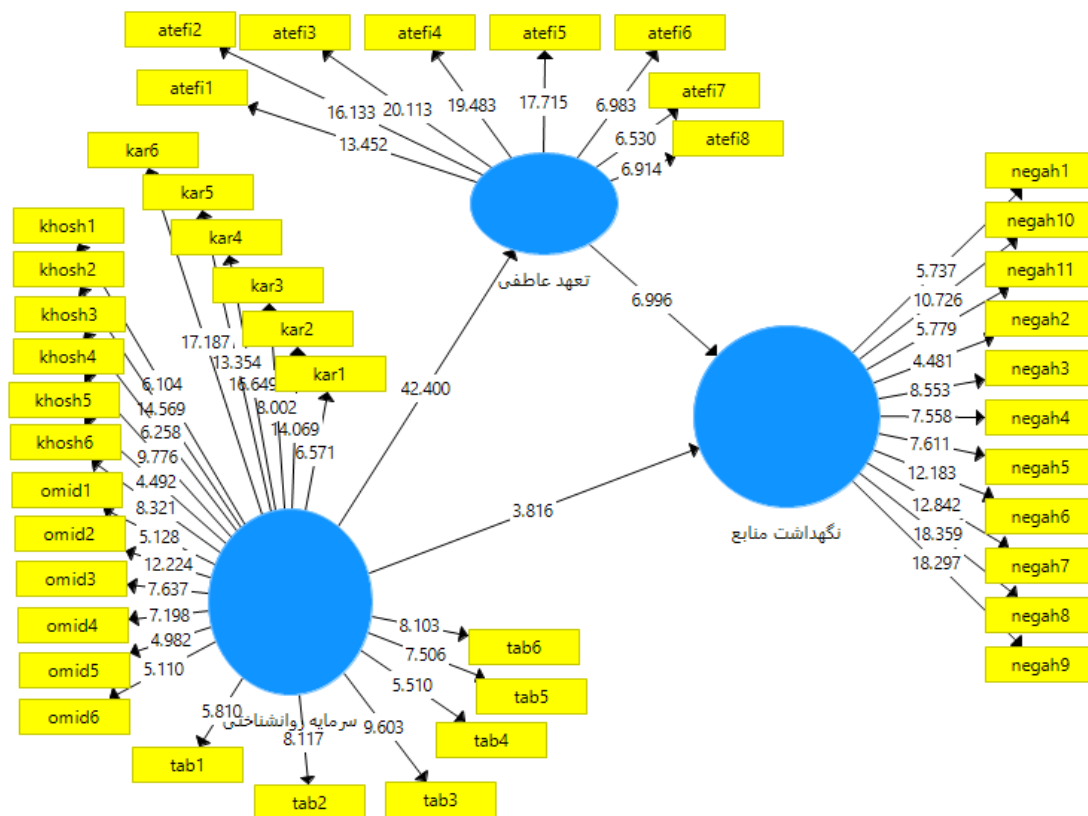
یافته‌ها

ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، یعنی اثر منفی دارد، ولی معنادار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد. بنابراین داده‌های به‌دست‌آمده از نمودارهای ۲ و ۳ نشان می‌دهد با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۳۱ و مقدار t، ۳/۸۱ سرمایه روان‌شناختی بر نگهداشت منابع تأثیر ضعیف و معنادار دارد. در فرضیه دوم با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۰۲ و مقدار t، ۶/۹۹ تعهد عاطفی بر نگهداشت منابع تأثیر معنادار و مثبت دارد و در بررسی فرضیه سوم با ضریب مسیر ۰/۸۷۱ و مقدار t، ۴۲/۴ می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه روان‌شناختی بر نگهداشت منابع تأثیر قوی معنادار و مثبت دارد.

برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها به‌وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدلیابی معادلات ساختاری، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده‌نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده‌شده) است. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش برای این تحلیل SMART-PLS<sub>3</sub> است. این نرم‌افزار مدل‌های معادلات ساختاری را که دارای چندین متغیر بوده و تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی را شامل می‌شود، تحلیل می‌کند. در این نرم‌افزار ارزش t معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنادار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد، اثر معناداری وجود



شکل ۱. ضرایب مسیر مدل



شکل ۲. نتایج آزمون بوت استرایپینگ

دارد. همچنین تعهد عاطفی بر نگهداشت منابع تأثیر مستقیم و معنادار دارد. در نتیجه نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی در رابطه با سرمایه روان‌شناختی و نگهداشت منابع مورد حمایت قرار می‌گیرد.

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا تأثیرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه شود. همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، سرمایه روان‌شناختی بر نگهداشت منابع تأثیر مستقیم و معناداری

جدول ۳. تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
سرمایه - تعهد	۰/۸۷۱		
تعهد عاطفی - نگهداشت	۰/۶۰۲		
سرمایه - نگهداشت	۰/۳۳۱	۰/۵۲۵	۰/۸۵۶

مشخص می‌کند و اندازه اثر  $F^2$  برازش مدل درونی را مشخص می‌کند. همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، مدل ارائه‌شده از برازش مناسبی برخوردار است.

برای اندازه‌گیری برازش مدل از  $Q^2$ ،  $R^2$  و  $F^2$  استفاده شد. ضریب تعیین  $R^2$  نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد؛  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی یک مدل را



جدول ۴. برازش مدل

نام متغیر	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>
تعهد عاطفی	۰/۳۲	۰/۷۵	
نگهداشت منابع	۰/۳۱	۰/۸۲	
سرمایه - تعهد			۳/۱۴
تعهد - نگهداشت			۰/۴۸

### بحث و بررسی

در بررسی فرضیات پژوهش، اثر سرمایه روان‌شناختی بر نگهداشت منابع، مثبت و معنادار و کمی ضعیف بود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات پرادهام و جنا (۲۰۱۷)، امونکت و روتمن (۲۰۱۵)، شولز و همکاران (۲۰۱۴) و آووی و همکاران (۲۰۱۰) همسو و با نتایج تحقیقات عباس و همکاران (۲۰۱۴) و گوپتا و شهین (۲۰۱۷) مغایر است. با توجه به پایین بودن سطح رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگهداشت منابع در وزارت ورزش عراق می‌توان گفت محققان علوم انسانی معتقدند که ریشه بسیاری از مشکلات روانی و اجتماعی، پایین بودن میزان سرمایه روان‌شناختی افراد، جوامع و ملت‌ها است که با تقویت سرمایه روان‌شناختی می‌توان با این مشکلات مبارزه کرد و سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان نیرویی در جهت ترقی فرد، بهبود عملکرد فردی، افزایش قدرت نفوذ، بهبود عملکرد سازمان، افزایش رقابت و ایجاد مزیت رقابتی نگریسته می‌شود (۲۶). حفظ و نگهداشت نیز فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا براساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به‌واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد. نگهداشت کارکنان

پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود بخشند. در این زمینه تقویت سرمایه روان‌شناختی از راهکارهای اصلی نگهداشت کارکنان است (۲۷). از چهار سازه سرمایه روان‌شناختی، امید، توانایی شخص برای هدف‌گذاری، تجسم مسیرهای لازم برای رسیدن به هدف‌ها و داشتن انگیزه لازم در جهت رسیدن به آن هدف‌هاست. خوش‌بینی به اسنادهای علی‌مثبت اشاره می‌کند و روشی است که در آن افراد وقایع مثبت و منفی را تبیین می‌کنند و انتظار نتیجه مثبت دارند. تاب‌آوری، ظرفیت فرد برای پاسخ دادن و حتی شکوفا شدن در شرایط فشارزای مثبت یا منفی است و خودکارآمدی به اطمینانی که افراد به توانایی‌های خود برای انجام یک تکلیف خاص دارند، اشاره می‌کند (۶). درحالی‌که پژوهش‌های پیشین هر کدام از چهار حیطة تشکیل‌دهنده سازه سرمایه روان‌شناختی را به‌طور جدا از هم بررسی کرده‌اند، اما مطالعات مربوط به سرمایه روان‌شناختی این سازه‌ها را در ارتباط با یکدیگر می‌بیند و مشترکات این متغیرها را در نظر می‌گیرد (۲۸). به‌عبارت دیگر، سرمایه روان‌شناختی یک سازه مرتبه بالاتر در نظر گرفته می‌شود، به این معنا که این چهار متغیر با هم ترکیب می‌شوند و یک

کل هم‌افزایی را می‌سازند و انتظار می‌رود که کل سازه نسبت به تک‌تک متغیرهای تشکیل‌دهنده آن تأثیر بیشتری بر نگره‌داشت کارکنان داشته باشد (۲۹). در این پژوهش عکس این قضیه برقرار شده است و باید با بررسی‌های بیشتر در مورد هریک از سازه‌های سرمایه روان‌شناختی، این روابط را موشکافی کرد. در این مورد می‌توان گفت نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود. در مجموع می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد: ۱. مواردی که بیشتر در زمینه حفظ و تقویت جسم کارکنان است، مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی؛ ۲. مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار هستند، مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر که با بررسی بیشتر می‌توان متوجه شد که علت ضعف این رابطه، مربوط به کدام مورد می‌شود. در کل توجه به مفهوم سرمایه روان‌شناختی در وزارت ورزش کشور عراق می‌تواند تأثیرات مثبتی بر حفظ منابع انسانی این سازمان داشته باشد و دیدگاه آنان را در مورد سازمان متحول کند. اثر سرمایه روان‌شناختی نیز بر تعهد عاطفی مثبت و معنادار بود که با نتایج تحقیقات اعتباربان و همکاران (۲۰۱۲)، شهنواز و جفری (۲۰۰۹) و سایمونز و بوتنداخ (۲۰۱۳) مغایر و با نتایج تحقیق مانیاکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، همسوست. تعهد عاطفی نیز به وابستگی احساسی فرد به سازمان اشاره دارد. یک کارمند زمانی در خود، وابستگی عاطفی نسبت به وزارت ورزش عراق احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین تعیین هویت فرد از طریق وزارت ورزش عراق، زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد، با ارزش‌های

سازمان سازگار باشد، به نحوی که فرد قادر باشد ارزش‌های این سازمان را در خود درونی سازد. بی‌شک در این تعیین هویت از طریق این سازمان ورزشی، رابطه روان‌شناسانه وجود دارد و فرد به دلیل تعیین هویت از طریق سازمان، در خود نوعی احساس غرور می‌کند و خود را به این وزارتخانه متعهد می‌داند و می‌تواند بر نگهداریش در وزارت ورزش عراق تأثیرگذار باشد. یکی از شاخص‌های مهم میزان موفقیت سازمان‌ها، نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد است. نیروی انسانی متعهد، برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، چراکه نیروی انسانی متعهد مهم‌ترین منبع یک سازمان به حساب می‌آید. مدیران سازمان در تلاش‌اند که بتوانند از نیروی انسانی استفاده مطلوب به عمل آورند، اما با گذر زمان و یکنواختی در شغل کنترل بعضی عوامل دشوار شده و سبب کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. طی تغییراتی که در سازمان‌ها به وجود می‌آید و مشکلاتی که در سازمان ایجاد می‌شود، متعهد بودن کارکنان نقش بسزایی در بهبود روند کار دارد و مدیران در تلاش برای حفظ تعهد شغلی کارکنان و به خصوص تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان هستند. سازمان‌ها کامیابی و شکست خود را به میزان وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان خود نسبت می‌دهند و در نهایت بر این عقیده‌اند که اگر سازمانی شایستگی حفظ و نگهداری نیروی وفادار خود را نداشته باشد، به آرامی به افول کشیده خواهد شد (۳۰). بنابراین توجه به مبحث تعهد عاطفی در وزارت ورزش عراق نیز می‌تواند سبب نگاه‌داشت منابع باشد. نقش میانجی تعهد عاطفی در رابطه سرمایه روان‌شناختی و نگاه‌داشت منابع تأیید شد که با پژوهش آووی و همکاران (۲۰۱۰) نتایج مشابه داشت، اما با نتایج پژوهش پرادهام و جنا (۲۰۱۷)، همسو نبود. در این پژوهش ضعف رابطه سرمایه روان‌شناختی با نگاه‌داشت منابع،

راهبردی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف برای تطابق با تغییرات خارجی است که با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی‌های محیطی رقابتی، به سرعت و به‌طور مناسب عمل کنند و موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند. از سوی دیگر، سازمان‌های ورزشی با توجه به نقش و مسئولیت مهمی که در زمینه توسعه ورزش و تأمین سلامت مردم دارند، همواره باید در زمینه‌های مختلف مورد توجه محققان قرار بگیرند. امروزه وزارت ورزش عراق برای فراهم کردن حداکثر شرایط لازم برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها، نه تنها باید دارایی‌های نامشهود خود را شناسایی کند، بلکه می‌بایست همواره سعی کند تا این‌گونه دارایی‌ها را به‌طور مستمر ارتقا و بهبود بخشد. واقعیت این است که اگر وزارت ورزش عراق نتواند دارایی‌های دانشی خود را به‌طور مستمر ارتقا دهد و نوآوری لازم را به‌منظور انطباق با محیط متغیر خود به‌دست آورد، بقای خود را با خطر از دست دادن و فسای خود مبادله خواهد کرد. پرواضح است که وزارت ورزش ماهیتی به‌طور کلی انسانی فرهنگی دارد و با تعاملات انسانی و در بستر فرهنگ یا محیط سازمانی به‌وقوع می‌پیوندد. بی‌شک می‌دانیم که مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی فرایند کارمندیابی، جذب، آموزش و پرورش و حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان است، با این توصیف اگر تمامی اقدامات لازم در خصوص جذب نیروی کارآمد صورت گرفته باشد، حفظ و نگهداری و رشد آن اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ بنابراین هنر برتر مدیران و مسئولان وزارت ورزش کشور عراق، حفظ نیروی انسانی کارآمد در این وزارتخانه ورزشی به‌منظور افزایش بهره‌وری است. نتیجه توجه به منابع انسانی و حفظ و نگهداری این منبع مهم، رضایت شغلی است که خود کارایی و اثربخشی را در پی می‌آورد؛ بنابراین حفظ نیروی انسانی به‌صورت رضایت در کار در وزارت ورزش تجلی پیدا می‌کند.

به‌وسیله متغیر تعهد عاطفی برطرف شد. معمولاً کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه تمایل به ترک شغل را به‌صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از درنظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت‌های جذب در سازمان‌های دیگر، اقدام به ترک شغل می‌کنند. در حقیقت ارزش‌ها و باورهای فردی به‌همراه ارزش‌های سازمان و بستر و زمینه‌ای که ایجاد می‌کند، موجب می‌شود کارکنان آورده خود را اعم از تحصیلات، تخصص و تجربه در اختیار سازمان قرار دهد. به‌عبارتی در صورتی کارکنان به‌طور مؤثر و کارآمد به ادامه فعالیت و خدمت در سازمان می‌پردازند که احساس کنند باورها و ارزش‌های آنها از سوی سازمان به‌دقت مورد توجه و پیگیری قرار می‌گیرد و سازمان به فکر ایجاد بستر مناسب برای بروز خلاقیت، رشد و شکوفایی استعدادهای افراد است. به عقیده آرمسترانگ یکی از دلایل اصلی استعفای کارکنان این است که فکر می‌کنند که آنها خوب مدیریت و رهبری نمی‌شوند، یا با آنها منصفانه رفتار نمی‌کنند، یا اینکه به آنها زور می‌گویند. افراد همواره دوست دارند با آنها عادلانه و به دور از تبعیض برخورد شود. هرگاه سازمان توانست این احساس را در فکر و ذهن کارکنان ایجاد کند که با آنها منصفانه رفتار می‌شود، تلاش و پیگیری تحقق اهداف سازمان از سوی آنها مضاعف خواهد شد و در نتیجه به فکر ترک سازمان نخواهد بود (۳۱). پس دلیل عدم ترک کارکنان در پژوهش را می‌توانیم در تعهد عاطفی کارکنان جست‌وجو کنیم و ضعف سرمایه روان‌شناختی مدیران وزارت ورزش عراق در این پژوهش مشهود است. بسیاری از سازمان‌ها شامل کارکنانی با دانش و مهارت بالا هستند، اما از توانایی‌های آنان بهره لازم برده نمی‌شود. به همین دلیل آگاهی داشتن و فراهم ساختن بسترهای مناسب برای ارتقای میزان توانمندی‌های کارکنان و از جمله سرمایه روان‌شناختی و تعهد سازمانی آنان لازم و ضروری است، زیرا سرمایه روان‌شناختی و تعهد سازمانی

## منابع و مآخذ

1. Heilmann SG, Holt DT, Rilovick CY. Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2008;15(1):59-68.
2. Inceoglu I, Warr P. Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*. 2011;10(4):177.
3. Burke RJ, El-Kot G. Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of Economic and Management Studies*. 2010;1(1):42-60.
4. Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*. 2007;60(3):541-72.
5. Yousef DA. Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*. 2000;53(4):513-37.
6. Avey JB, Nimnicht JL, Graber Pigeon N. Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010;31(5):384-401.
7. Munyaka SA, Boshoff AB, Pietersen J, Snelgar R. The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2017;43(1):1-11.
8. Etebarian A, Tavakoli S, Abzari M. The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. 2012;6(14):5057-60.
9. Shahnawaz M, Jafri MH. Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 2009;35(Special Issue):78-84.
10. Simons JC, Buitendach JH. Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2013;39(2):1-12.
11. Jung HS, Yoon HH. What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2016;53:59-68.
12. Saxena S, Saxena R. Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management and Business Research*. 2015;5(1):19-30.
13. Suma S, Lesha J. Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal, ESJ*. 2013;9(17).
14. Pradhan RK, Jena LK, Pradhan S. Role of psychological contract between organisational commitment and employee retention: findings from Indian manufacturing industries. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*. 2017;13(1):18-36.

15. A. Schulz S, W. Luthans K, G. Messersmith J. Psychological capital: A new tool for driver retention. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2014;44(8/9):621-34.
16. Abbas M, Raja U, Darr W, Bouckenooghe D. Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*. 2014;40(7):1813-30.
17. Gupta M, Shaheen M. The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as mediator and work experience as moderator. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*. 2017;49.
18. Kutaula S. Antecedents and outcomes of psychological contract fulfillment: an empirical study conducted in India: Cardiff University; 2014.
19. Tett RP, Meyer JP. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*. 1993;46(2):259-93.
20. Nawaz M, Bhatti GA, Ahmad S, Ahmed Z. How can the organizational commitment of Pakistan railways' employees be improved? The moderating role of psychological capital. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2018;14(1):123-42.
21. Sen C, Mert IS, Aydin O. The Effects Of Positive Psychological Capital On Employee'S Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Ability Coping With Stress. *Journal of Academic Research in Economics*. 2017;9(2 (July)):164-84.
22. Wu C-M, Chen T-J. Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*. 2018;74:75-84.
23. Yalcin S. Analyzing the relationship between positive psychological capital and organizational commitment of the teachers. *International Education Studies*. 2016;9(8):75.
24. Kim M, Perrewé PL, Kim Yk, Kim ACH. Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*. 2017;17(5):659-80.
25. Amunkete S, Rothmann S. Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*. 2015;25(4):271-81.
26. Wright TA, Cropanzano R, Bonett DG, Diamond WJ. The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior*. 2009;30(2):193-208.
27. Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009;11(1):7-16.
28. Geraghty AW, Wood AM, Hyland ME. Dissociating the facets of hope: Agency and pathways predict dropout from unguided self-help therapy in opposite directions. *Journal of Research in Personality*. 2010;44(1):155-8.

29. Bakker AB, Schaufeli WB. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organizational behavior*. 2008;29(2):147-54.
30. ALDamoe FMA, Sharif MY, Ab Hamid K. The causal relationship between HRM practices, Affective Commitment, Employee Retention and Organizational Performance. *International Business Management*. 2013;7(3):191-7.
31. Armstrong M, Taylor S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers; 2014.

## The Strategic Role of Emotional Commitment in the Relationship between Psychological Capital and HR Retention of Employees of Ministry of Sport in Iraq

Yahya Mashluol Karar Alsankour<sup>1</sup> - Shirin Zardoshtian<sup>\*2</sup>

1.MSc Student of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran 2. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran

(Received: 2018/5/10; Accepted: 2018/8/30)

### Abstract

The aim of this study was to examine the mediating role of emotional commitment in the relationship between psychological capital and retention in employees of Sport Ministry of Iraq. This study was of a correlation nature. The population included all employees of Sport Ministry in 2018. 300 subjects were randomly selected as the sample from 1286 employees according to Krejcie and Morgan table. For data collection, psychological capital questionnaire of Luthans et al. (2007), emotional commitment questionnaire of Allen and Meyer (1991) and employee retention of Kyndt et al. (2009) were used. The validity (content, convergent and divergent) and reliability (load factor, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient) of the questionnaires indicated that they had acceptable reliability and validity. The results of testing hypotheses by SMART-PLS software and t test and path coefficients ( $\beta$ ) showed that psychological capital had a weak and significant effect on the employee retention and strong and strong effect on emotional commitment of employees in Sport Ministry in Iraq. Emotional commitment can play a mediating role in the relationship between psychological capital and employee retention. Finally, according to these results, it can be stated that Sport Ministry of Iraq needs to strengthen psychological capital of its managers and employees so that it can succeed in advancing the objectives and retaining the employees.

### Keywords

Emotional Commitment, Psychological Capital, Employee Retention, Sport Ministry.

---

\* Corresponding Author: Email: zardpsjtoam\_shirin@yahoo.com ; Tel: +989183571844