

بررسی نقش میانجی تلاش و تعهد کارکنان در رابطه بین حمایت همکاران و پشتیبانی مدیران با رفتارهای حمایت
گرانة کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری های استان گلستان)

حسن سی جانی*

*کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول
hasanseijany@gmail.com

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش میانجی تلاش و تعهد کارکنان در رابطه بین حمایت همکاران و پشتیبانی مدیران با رفتارهای حمایت گرانة کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری های استان گلستان) انجام گرفته است. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و روش پژوهش مناسب که با توجه به ماهیت موضوع، توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان در شهرداری های استان گلستانی باشد که تعداد آنها ۶۴۶ نفر در نظر گرفته می شود. با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه تعداد ۲۴۲ نفر می باشد که برای اطمینان از برگشت پرسشنامه، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه به صورت تصادفی طبقه ای بین کارکنان توزیع شده است. برای اندازه گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما مورد تایید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ بررسی شد که ضریب پایایی متغیرها بالای ۰/۷ بود. داده ها توسط معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار SPSS و لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از این بود که حمایت همکاران و پشتیبانی مدیران با رفتارهای حمایت گرانة کارکنان با توجه به نقش میانجی تلاش و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری دارد.

واژگان کلیدی: حمایت همکاران، پشتیبانی مدیران، رفتارهای حمایت گرانة، تلاش و تعهد

۱. مقدمه

مدل پیشنهادی از دو نظریه‌ی کلیدی تبعیت می‌کند: نظریه‌ی تبادل اجتماعی^۱ و نظریه‌ی حفظ منابع^۲. نظریه‌ی تبادل اجتماعی بر روی وابستگی متقابل رابطه‌ای تمرکز می‌کند که در طول زمان به واسطه‌ی تعاملات شرکای مبادلات توسعه می‌یابد (بلو^۳ ۱۹۶۴). روابط مبادله اجتماعی می‌تواند بین دو همکار، سرپرست و سایر همکاران وجود داشته باشد (بیشاپ^۴ و همکارانش ۲۰۰۵). یک تبادل متقابل و یکپارچه زمانی اتفاق می‌افتد که اقدام یک طرف متکی به طرف دیگر باشد. تعاملات افراد تبادل منابعی را منعکس می‌کنند که می‌توانند هم ملموس (به عنوان مثال پول) و هم غیرملموس (به عنوان مثال روابط اجتماعی) با پیامدهای اجتماعی یا اقتصادی باشند. افراد ممکن است بر اساس روابط موجود یا جدید از مزایایی بهره‌مند شوند (لمب و همکارانش ۲۰۰۱). اما روابط مبادله می‌توانند هزینه‌هایی را نیز تحمیل سازند چرا که احزاب بایستی در روند تبادلات اجتماعی، منابعی را سرمایه‌گذاری کنند (سارنسکو و همکاران، ۲۰۱۸).

تمرکز بر روی نظریه‌ی تبادل اجتماعی، معوضه‌ای بین تلاش و در برابر آن وفاداری برای مزایای خاصی است (دنون^۵ و همکارانش ۲۰۰۶). تبادل منابع می‌تواند ملموس یا نمادین باشد (بیشاپ و همکارانش ۲۰۰۵). این روابط مبادله در کارمندان ایجاد انگیزش می‌کند تا در رفتارها و نگرش‌هایی درگیر شوند که به تحقق هدف کمک می‌کند (تس^۶ و همکارانش ۲۰۱۳). به عنوان مثال کنوسکی^۷ و همکارانش (۱۹۹۴) پیشنهاد کرده‌اند که تبادلات رابطه‌ای با کیفیت سرپرست-زیردست به واسطه‌ی مشخصه‌های عاطفی-اجتماعی، کارمندان را قادر می‌سازد تا ورای قراردادهای معاملاتی عمل کنند. بر اساس این فرض کلیدی، پیشنهاد می‌کنیم که زمانی که همکاران و سرپرستان حمایت اجتماعی را به کارکنان ارائه می‌دهند آن را به نحوی ارائه کنند که کارکنان طرف مقابل خود را حمایت‌گر و کمک‌کننده فرض کنند تا به این ترتیب آن‌ها نیز متقابلاً این‌گونه عمل کنند. افزون‌براین مبادلات قوی بین فردی می‌تواند رابطه‌ای را تغییر و بهبود ببخشد (کروپانزانو^۸ و همکارانش ۲۰۰۵) و بنابراین می‌توان این‌گونه گفت که تحت تاثیر حمایت اجتماعی کارکنان در روند مبادله در رفتارهای رابطه‌ای درگیر خواهند شد که به سازمان در قالب رفتارهای حمایت‌گرانه از کارمندان سود خواهد رساند. این امر همچنین نشان می‌دهد که نظریه‌ی تبادل اجتماعی به چرایی اینکه کارکنان ورای نیازمندی‌های شغلی خود در رفتارهای غیرگزین^۹ درگیر می‌شوند (به عنوان مثال رفتارهای حمایت‌گرانه از کارمندان) بر می‌گردد. کارکنان در پی متقابل‌سازی تبادلات منابع مثبت حمایت اجتماعی‌ای هستند که توسط عوامل اجتماعی آن سازمان، تجلی از توزیع منابع را ارائه می‌کنند (کروپانزالو و همکارانش ۲۰۰۵). افزون‌براین، به نظر می‌رسد که وضعیت تبادلات متقابل نظریه‌ی تبادل اجتماعی، مکمل وضعیت سرمایه‌گذاری منابع است که برای نظریه‌ی حفظ منابع اساسی می‌باشد (به عنوان مثال ان‌جی^{۱۰} و همکارانش ۲۰۱۲). نظریه‌ی حفظ منابع فهم ما را از تبادل منابع با سرمایه‌ی شخصی افراد از منابع توسعه می‌بخشد که این منابع می‌تواند زمان، انرژی احساسی و فیزیکی باشد. چنین نظریه‌ای همچنین تاکید می‌دارد که سرمایه‌گذاری منابع ابزارهای ارزشمندی را به منظور دستیابی یا حراست از سایر منابع فراهم می‌آورد. با توجه به نظریه‌ی حفظ منابع، افراد در تعیین سرمایه‌گذاری منابع، راهبردی هستند چه در جهت حراست از منابع موجود چه در جهت دستیابی به منابع جدید (سارنسکو و همکاران، ۲۰۱۸). در زمینه‌ی تحقیق حاضر، حمایت اجتماعی، منابع اجتماعی را ارائه می‌دهد که

۱. Social Exchange Theory
۲. Conservation of Resources Theory
۳. Blau
۴. Bishop
۵. Daan van
۶. Tse
۷. Konovsky
۸. Cropanzano
۹. Other-directed Behaviors
۱۰. Ng

کارکرد دستگاهی^{۱۱} و کارکرد خودتعریف^{۱۲} را به خدمت می‌گیرند. در عوض کارکنان منابع شخصی را در جهت جلوگیری از اتلاف منابع (هالبلسین^{۱۳} و همکارانش ۲۰۱۴) اجتماعی تا جایی سرمایه‌گذاری خواهند کرد که انتظار دارند بازپرداختی از سرمایه‌گذاریشان حاصل می‌شود. بر این اساس، انتظار داریم که کارکنان به سرمایه‌گذاری منابع شخصی خود از تلاش و تعهد شدت ببخشند تا از منابع اجتماعی خود حراست کنند. از آنجایی که منابع معینی نظیر حمایت اجتماعی به نسبت بی‌ثبات‌تر بوده و نسبت به تخریب نیز حساس‌تر هستند (تن بروملهوس^{۱۴} و همکارانش ۲۰۱۲)، پیشنهاد می‌شود که رفتارهای حمایت‌گرانه از کارکنان، موجبات سرمایه‌گذاری بیشتر منابع را فراهم می‌آورند که این سرمایه‌گذاری بیشتر با هدف حمایت از منابع اجتماعی موجب بهره‌برداری سازمان می‌شود. در نهایت در این مطالعه پیشنهاد می‌کنیم که شناخت به عنوان یک شرط مرزی در محیط عمل می‌کند. شناخت به کارکنان نشان می‌دهد که آیا سرمایه‌گذارشان در منابع شخصی و استراتژی سرمایه‌گذاری منابع به نفع سازمان (رفتارهای حمایت‌گرانه) ارزشمند است یا خیر.

۲. بیان مساله تحقیق

کارکنان همسو با سازمان، همواره از خدمات سازمان خود در پیش افرادی چون دوستان، بستگان و همکاران پشتیبانی به عمل می‌آورند (فولرتن، ۲۰۱۱) و طرفداری خود را به واسطه ارائه درخواست، به عمل آوردن حمایت و ارائه‌ی توصیه نشان می‌دهند (سیلینگ، ۲۰۰۸). در واقع تمرکز وظایف اصلی روی کارکنان و اثربخشی فراعملکرد سازمان است و توصیه‌های حمایت‌گرایانه به عمل آمده می‌توانند تحت عنوان وظایف اضافی (به عنوان مثال رفتارهای فراتر از نقش) قلمداد شوند که موفقیت کلی یک سازمان را ارتقا می‌بخشند. کارکنانی که با ارباب رجوع در تعامل هستند از وجهی سازمان حراست به عمل می‌آورند و گزینه‌های ایده‌آلی هستند برای بروز رفتارهای حمایت‌گرانه هستند (سارنکو و همکاران، ۲۰۱۸). به طرز فزاینده‌ای، تحقیقات به عمل آمده بر روی پیوستگی کارکنان و مدیریت، در هم آمیختگی ویژگی‌های داخلی سازمان با دنیای خارجی ارباب رجوع را برجسته می‌سازد (بوئن و همکارانش، ۲۰۱۳، هونگ و همکارانش، ۲۰۱۳). سیستم‌ها و روش‌های خدمت‌گرا بر روی کارکنان، سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند (جیانگ و همکارانش، ۲۰۱۲). بنابراین رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان، مجموعه‌های مهم رفتاری را مجسم می‌کنند که سازمان را با ارباب رجوع خارجی مرتبط می‌سازد. به واسطه‌ی باز نمود خارجی مثبت، رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان به یک نام تجاری شهرت می‌بخشند و یا به آن قدرت داده (لاندروف و همکارانش ۲۰۱۴) و زمینه‌ساز ایجاد فرصت به علاوه زمینه‌ساز اثربخشی و بهبود عملکرد یک سازمان نیز می‌شوند (لیجز و همکارانش ۲۰۱۲). این نتایج مثبت نشان می‌دهند که سازمان‌ها بایستی بر روی رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان به عنوان یک استراتژی‌های منحصر به فرد سرمایه‌گذاری کرده تا بتوانند مزایای رقابتی خود را ارتقا بخشند (سارنکو و همکاران، ۲۰۱۸). حمایت‌گری بخشی از یک مفهوم گسترده‌تر از رفتار شهروندی سازمانی است و نمایشگر ارتباط گفتاری مبنی بر توصیه‌های موافقت‌آمیز است (فولرتن، ۲۰۱۱). کارکنانی که مزایای خدمات و سازمان‌ها را در یک محیط خارجی یا بستر اجتماعی (به عنوان مثال در محافل دوستان، خانواده یا آشنایان) مطرح می‌کنند همانند طرفدارانی عمل می‌کنند که به طور مستقیم از آن‌ها برای اینکار درخواستی به عمل نیامده و همچنین جهت اینکار به آن‌ها پولی داده نشده است. در حالیکه در این بین منافع اجتماعی و اقتصادی برای سازمان‌ها وجود دارد تا زمینه‌ساز ایجاد رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان باشند، اما چنین رفتارهایی به صورت داوطلبانه هستند و جزء ملزومات نقش رسمی یک کارمند در نظر گرفته نمی‌شوند و ایجاد انگیزه برای این قسم رفتارها امری دشوار می‌باشد. سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان بر می‌آیند نیاز به داشتن درک قوی از محرکان کلیدی، مکانیزیم‌های بنیادین و شرایط مرزی دارند که

۱۱. Instrumental Functions
۱۲. Self-defining Functions
۱۳. Hallbesleben
۱۴. Ten Brummelhuis

این درک برای چنین رفتارهای شهروندی سازمانی سودمند است. نقش حمایت سازمان ادراک شده در توانمندسازی کارکنان محرز است. چیزی که در ادبیات مدیریت، امری بدیهی به نظر می رسد، این است که سازمان به کارکنانی نیازمند است که مایل به پا را فراتر از الزامات رسمی شغل باشند. تحقیقات کنونی، رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تاکید دارند (میرسپاسی و معمارزاده، ۱۳۹۰). از مهم ترین متغیرهای رفتاری و نگرشی که با حمایت سازمانی ادراک شده در پژوهش های گذشته مرتبط گزارش شده اند، تعهد سازمانی، عواطف وابسته به شغل و سازمان، دل بستگی شغلی، عملکرد در نقش و فراتر از نقش، میل به ماندن و رفتارهای کناره گیرانه هستند. در سازمانهای امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمند سازی است. سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربیگری است (آقاجانی و دیگران، ۱۳۸۵). کارکنانی که احساس حمایت کنند، متعهد و راضی اند، کمتر غیبت می کنند و سازمان را به سادگی ترک نمی کنند، که همگی این عوامل عملکرد سازمان را بهبود خواهد بخشید و آن را به اهدافش می رساند (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، تا کنون شواهد مختلف، عوامل مختلفی را در بهره وری و عملکرد شغلی مطلوب کارکنان مشخص نموده اند، اما آنچه که هیچ گاه از اهمیت خود نکاسته است، تعهد داشتن به سازمان در هر شرایطی می باشد. به این دلیل که کاهش تعهد سازمانی بر بالا بودن میزان غیبت، نیت ترک خدمت و حتی کاهش سلامت کارکنان نیز تاثیر می گذارد (اریکسون و رولوف^{۱۵}، ۲۰۰۷). کارکنانی که درک بالاتری از حمایت سازمانی دارند، رفتارهای مثبتی نسبت به سازمان دارند (کروپانزانو و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۵). تا به امروز مطالعات صورت گرفته درباره رفتارهای حمایت گرانه کارکنان، بر روی کشف عوامل کلیدی سازمانی تمرکز داشته اند که اهمیت بررسی مکانیزمهای بالقوه و شرایط مرزی را در تسهیل رفتارهای حمایت گرانه کارکنان هستند را نادیده گرفته اند (سیلینگ^{۲۰۰۸}). در حال حاضر، تحقیقاتی در حال بررسی این امر هستند که چرا و چگونه منابع سرمایه گذاری کارکنان به عنوان یک مشوق روانی مهم در راستای رفتارهای حمایت گرانه کارکنان عمل می کنند. بنابراین مطالعه حاضر می تواند برای سایر مطالعات به وسیله ادغام نظریه تبادل اجتماعی و نظریه حفاظت از منابع کمک کننده باشد. در حقیقت به واسطه این ادغام مکانیزیمهای بنیادین رفتارهای حمایت گرانه کارکنان بررسی می شود. گذشته از مکانیزیمهای کلیدی مهم، هدف دوم این مطالعه کشف شرایط مرزی است که می تواند بر رابطه بین تعهد، تلاش و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان تاثیر بگذارد. برخی از شرایط مرزی که بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد شامل پاداشهای سازمانی (به عنوان مثال قدردانی و ستایش) می شود. اما تعداد کمی از مطالعات نتایج متناقضی را درباره استفاده از پاداشهای مرتبط با رفتارهای کاری را گزارش کرده اند (وربک و همکارانش ۲۰۱۶).

نبود حمایت ادراک شده از سوی کارکنان و طرفداری از کارکنان، اعتماد به نفس و کارایی را در کارکنان از بین می برد و با کاهش رضایتمندی و تعهد و تلاش کارکنان، سطح عملکرد کارکنان و سازمان کاهش می یابد. حائز اهمیت اینکه حمایت مدیریت و سازمان از کارکنان و ارتقاء توانمندی کارکنان با توجه به تحولات بوجود آمده در روابط اجتماعی، وسایل ارتباط جمعی، ضرورت ارتقا و به روز نمودن دانش شغلی کارکنان و تغییرات پیاپی قوانین و رویکردهای نظام سازمانی، بسیار ضروری می باشد. نیروی انسانی زیادی نیز روزانه فعالیت خود را به این امر اختصاص داده اند که عدم فعالیت های مناسب آنها نیز عملکرد بهینه سازمان را مختل می کند.

^{۱۵} Erickson & Roloff

^{۱۶} Cropanzano et al

۳. سوالات تحقیق

با توجه به اهداف تحقیق، می توان سوالات زیر را بیان نمود:

۱. آیا بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟
۴. آیا بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟
۵. آیا بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟
۶. آیا بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟

۴. فرضیات تحقیق

با توجه به سوالات تحقیق، فرضیات تحقیق را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- ۱- بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۶- بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

۵. جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان در شهرداری های استان گلستان می باشد که تعداد آنها ۶۴۶ نفر در نظر گرفته می شود. با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه تعداد ۲۴۲ نفر می باشد که برای اطمینان از برگشت پرسشنامه، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه به صورت تصادفی طبقه ای بین کارکنان توزیع شده است.

۶. تحلیل های توصیفی

در این بخش، ترکیب جمعیتی نمونه مورد مطالعه از لحاظ جنسیت و سطح تحصیلات و رده سنی در قالب جداول و نمودار شرح داده شده است.

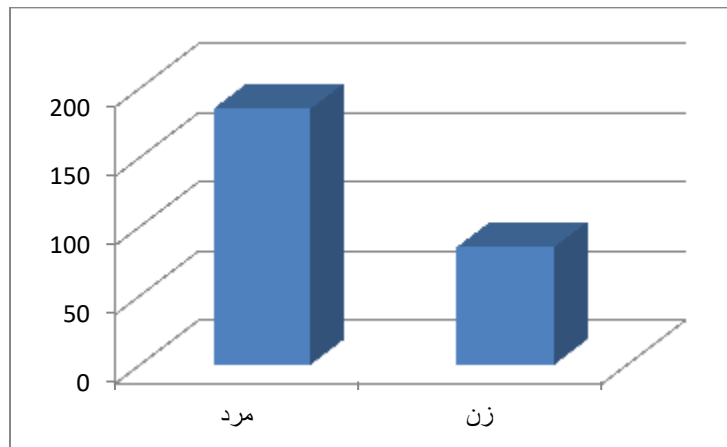
۱.۶ تحلیل داده های مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان

جدول ذیل بر اساس شاخص جنسیت، فراوانی و درصد فراوانی کارکنان در شهرداری های گنبد، مینودشت و گالیکش را نشان می دهد.

جدول ۱: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به جنسیت

جنسیت	فراوانی	فراوانی درصدی
مرد	۱۸۵	۶۸/۵
زن	۸۵	۳۱/۵
جمع	۲۷۰	۱۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود ۱۸۵ نفر افراد مورد پژوهش مردان و ۸۵ نفر افراد را زنان تشکیل داده‌اند و بیشترین فراوانی در گروه مردان می‌باشد.



شکل ۱: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به جنسیت

۲.۶ تحلیل داده‌های مربوط به سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان

همان‌طور که در جدول زیر مشخص است، بیشترین مقدار توزیع فراوانی با توجه به تحصیلات مربوط به سطح تحصیلی لیسانس می‌باشد که ۴۷/۴ درصد را به خود اختصاص داده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	فراوانی درصدی
دیپلم و زیردیپلم	۲۵	۹/۳
فوق دیپلم	۶۹	۲۵/۶
لیسانس	۱۲۸	۴۷/۴
فوق لیسانس و بالاتر	۴۸	۱۷/۸
جمع	۲۷۰	۱۰۰

۳.۶ تحلیل داده‌های مربوط به رده سنی

همان‌طور که در جدول ذیل مشخص است، بیشترین مقدار توزیع فراوانی با توجه به رده‌ی سنی ۳۰ تا ۴۰ سال می‌باشد که ۵۲/۲ درصد را به خود اختصاص داده است.

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به رده‌ی سنی

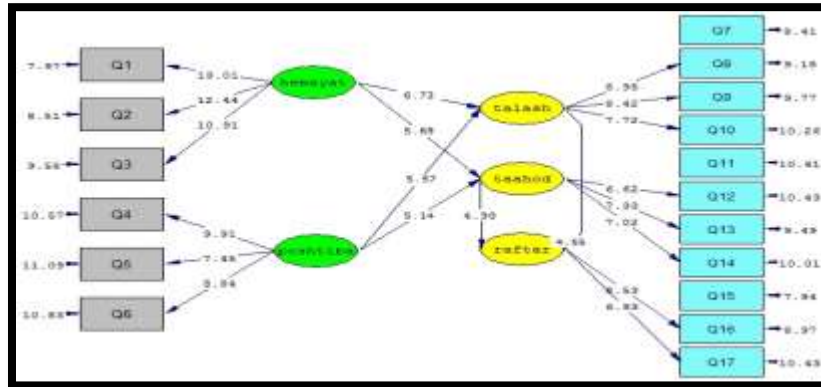
رده‌ی سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۴۱	۵۲/۲
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۶	۳۹/۳
بیشتر از ۵۰ سال	۲۳	۸/۵
مجموع	۲۷۰	۱۰۰



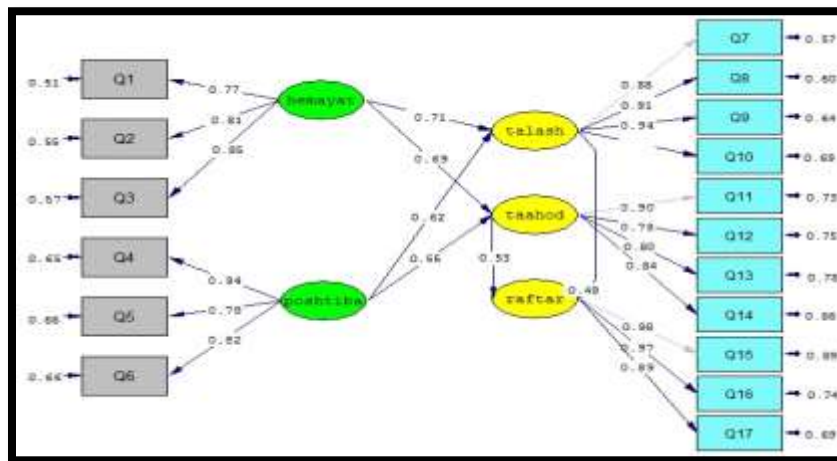
شکل ۲: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان با توجه به رده‌ی سنی

۷. آزمون فرضیات پژوهش

پس از اجرای تحلیل تأییدی، برای برقراری روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، مدل پیشنهادی با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۸ آزمایش شد. این روش تجزیه و تحلیل چند متغیره یکی از قوی ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی است، زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره است و نمی توان آن ها را با شیوه دو متغیره حل کرد. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یکسری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی های اصلی آن، تجزیه و تحلیل هم زمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است همان-طور که در شکل ۴-۱ مشاهده می شود، برای آزمون فرضیات اصلی تحقیق از مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب معناداری استفاده شده است. در این حالت در صورتیکه مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می گردد. علاوه براین مقدار بارهای عاملی برای مدل نهایی نیز در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳: آزمون مدل مفهومی تحقیق در حالت آماره T



شکل ۴: آزمون مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب مسیر

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل نهایی

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	χ^2/df	۲/۹۲	$3 >$	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجزورات تقریب	RMSEA	۰/۰۹۱	$0.1 >$	برازش خوب
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	RMR	۰/۰۰۹۷	حدود صفر	قابل قبول
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	$0.90 <$	بسیار خوب
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۴	حدود یک	بسیار خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۹	$0.90 <$	بسیار خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۲	$0.90 <$	بسیار خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۹	$0.90 <$	بسیار خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۱	$0.90 <$	بسیار خوب
۱۰	برازندگی تعدیل‌یافته	AGFI	۰/۹۸	$0.90 <$	بسیار خوب

۸. نتیجه گیری

۱- بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش‌یافته برای آزمون فرضیه اول است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان حمایت همکاران و تلاش کارکنان برابر با ۶/۷۳ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌گردد، در نتیجه بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و حمایت همکاران به میزان ۰/۷۱ بر تلاش کارکنان تأثیر دارد.

۲- بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش‌یافته برای آزمون فرضیه دوم است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان حمایت همکاران و تعهد کارکنان برابر با ۵/۶۹ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌گردد، در نتیجه بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و حمایت همکاران به میزان ۰/۶۹ بر تعهد کارکنان تأثیر دارد.

۳- بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش‌یافته برای آزمون فرضیه سوم است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان برابر با ۵/۵۷ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌گردد، در نتیجه بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و پشتیبانی مدیران به میزان ۰/۶۲ بر تلاش کارکنان تأثیر دارد.

۴- آزمون فرضیه چهارم

بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش‌یافته برای آزمون فرضیه چهارم است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان برابر با ۵/۱۴ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌گردد، در نتیجه بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و پشتیبانی مدیران به میزان ۰/۵۵ بر تعهد کارکنان تأثیر دارد.

۵- بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه پنجم است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان برابر با ۴/۵۵ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌گردد، در نتیجه بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و تلاش کارکنان به میزان ۰/۴۹ بر رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان تأثیر دارد.

۶- بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

H_0 : بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان رابطه معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان رابطه معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه ششم است. همچنین شکل ۴-۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان برابر با ۴/۹۸ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌گردد، در نتیجه بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان در شهرداری های استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد و تعهد کارکنان به میزان ۰/۵۳ بر رفتارهای حمایت‌گرانه ایشان تأثیر دارد.

جدول ۲: نتیجه مربوط به بررسی روابط موجود در مدل تحقیق

نتیجه	رابطه موجود در مدل	سطح معناداری	بارعاملی
تأیید	بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۶/۷۳	۰/۷۱
تأیید	بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۵/۶۹	۰/۶۹
تأیید	بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۵/۵۷	۰/۶۲
تأیید	بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۵/۱۴	۰/۵۵
تأیید	بین تلاش کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۴/۵۵	۰/۴۹
تأیید	بین تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت‌گرانه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	۴/۹۸	۰/۵۳

۹. پیشنهادات تحقیق

در راستای تایید رابطه بین حمایت همکاران و تلاش کارکنان پیشنهاد می شود:

- کارکنان باید تلاش نمایند تا بهترین منافع را برای سایر کارکنان فراهم کند و ابزارهایی برای حل مشکلات کارکنان خود ارائه داده و اطلاعاتی کامل و باز برای کارمندان فراهم نمایند تا تا با ترغیب یکدیگر مشوقی باشند برای تلاش مضاعف در سازمان.
- همچنین کارکنان باید اطلاعاتی را برای یکدیگر فراهم نمایند که کارکنان را قادر سازد بین گزینه های مختلف، بهترین گزینه را انتخاب کنند و اطلاعاتی در مورد تجارب یکدیگر در هنگام استفاده از محصولات و خدمات مختلف به اشتراک بگذارند و اسباب رضایتمندی آنها را فراهم نمایند و در این راستا کارکنان تلاش نمایند تا با تلاش یکدیگر حمایت متقابل یکدیگر را بهبود بخشند.

در راستای تایید رابطه بین حمایت همکاران و تعهد کارکنان پیشنهاد می شود:

- افرادی که ارزشهای فردی شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خوشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند و تعهد کارکنان افزایش یابد که در این راستا حمایت کارکنان از یکدیگر در بروز این مهم نقش مهم دارد که فراهم آوری اسباب خوشنودی یکدیگر پیشنهاد می شود.

در راستای تایید رابطه بین پشتیبانی مدیران و تلاش کارکنان پیشنهاد می شود:

- مدیران باید برنامه های خود را در جهت بهبود وضعیت حمایتی سازمانی ادراک شده طوری طراحی نمایند که مشوق به روز رفتارهای شهروند سازمانی نیز باشد، این حمایت باید به شکلی درک شود که کارکنان خود را مدیون سازمان بدانند و سعی کنند این دین را با بورز رفتارهای فرانتشی ادا کنند. مدیران همواره باید با پیاده سازی برنامه های بهبود سازه حمایت سازمانی ادراک شده باید توجه ویژه ای به بستر خاص هر سازمان داشت. در این راستا در تخصیص بسته های مشوق سازمانی، امکانات رفاهی و هر نوع دیگری از حمایت های مادی و معنوی، باید نحوه ادراک کارکنان مد نظر قرار گیرد که تحقق درک حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر به سزایی بر رفتار شهروندسازمانی کارکنان می گذارد.
- متغیرهای انصاف، عدالت، حمایت سرپرست و و پاداش های سازمانی از گروه متغیرهایی محسوب می شوند که به عنوان چگونگی رفتار و عمل سازمان با کارکنان با حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان مرتبط هستند. در حوزه عدالت و انصاف در محیط های کار، ابعاد چند گانه ای نظیر عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی مطرح هستند که باید مدیریت سازمان به آنها توجه نماید. رویه های تصمیم گیری و اجرای منصفانه و عادلانه تصمیم ها در محیط های کار قادر است تا با انتقال این پیام که سازمان مراقب حضور، بهزیستی و تلاش کارکنان در سازمان است باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان شود.

در راستای تایید رابطه بین پشتیبانی مدیران و تعهد کارکنان پیشنهاد می شود:

- مدیران باید رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه ای با کارکنان داشته باشند تا آنها احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا شود. ضروری است که مأموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد.
- تمهیداتی ایجاد شود تا رویه ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه گذاریهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را

برای خود دشوار بیابند؛ افزایش مهارت‌های کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره مند شده تا بتوانند به پیشرفت‌های حرفه ای نایل شوند.

➤ پیشنهاد می‌شود، جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه انصراف دهند تا تعهد کارکنان به سازمان افزایش یابد و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوب‌های اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود.

➤ تکراری بودن نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل موثر باشد. بر اساس یافته‌های موجود مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغل ساده تر و معمولی تر، خشنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی انگیزگی شده و به سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند.

در راستای تایید رابطه بین تلاش و تعهد کارکنان و رفتارهای حمایت گرانه کارکنان پیشنهاد می‌شود:

➤ کارکنان باید محیطی فراهم نمایند سرشار از روحیه تلاش و کوشش و جدیت در کار چه در قبال سازمان و چه در قبال کارکنان با یکدیگر تا در سایه این تلاش تعهد کارکنان در قبال سازمان و خود کارکنان افزایش یابد و از مزایای این تلاش بهره مند شوند و رفتارهای حمایت گرانه در سازمان افزایش یابد و به شرایط بهینه دست یافت. در راستای تلاش و تعهد کارکنان نیز سازمان به آنها اهمیت خواهد داد و حاضر نخواهد بود آنها از سازمان خارج شوند و به این ترتیب کارکنان پایدار خواهند شد.

فهرست منابع

- ۱) دعایی، حبیب الله، برجعلی لو، شهلا، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، ۶۳-۷۷
- ۲) رفوآ، شبنم، تاجداران، منصور، رضایی شریف آبادی، سعید (۱۳۹۲)، وضعیت یابی ملفه های زیر ساختی پیاده سازی اشتراک دانش در صنعت بیمه، تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، شماره ۳، ۳۲۵-۳۴۶.
- ۳) سلطانی، ایرج (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی. ارکان دانش، ۷۲-۷۳
- ۴) شاه حسینی، محمد علی، استیری، مهرداد، کشفی، مریم السادات (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، مقاله ۷، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، صفحه ۳۷۳-۳۹۱

۵) طالقانی، غلامرضا، دیواندری، علی، شیرمحمدی، ملیکا، (۱۳۸۸)، تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه ای در شعب بانک ملت شهر تهران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۱۶، ۱-۲۵

۶) گلپور، م (۱۳۸۵): فرآیندهای عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان ها: بررسی برخی ادارات و سازمان های شهر اصفهان: مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین(ع)؛ ۳۱-۱۱

۷) میرسپاسی، ناصر و معمارزاده، خلامرضا؛ قنبری، مژگان (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه رفتار شهروند سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری،" مجله شهرداری ها، شماره ۱۰۰، صص ۱۰۴-۹۳

۸) Demir, N. (۲۰۰۹). Sosyal degisim teorisi çerçevesind eorgütsel adalet ve € orgütsel vatandaşlık davranış, ı arasındaki ilis,ki ve güvenin ılımlas,tırıcı etkisi. Oneri, ۸(۳۱), ۱۹۷e۲۰۸.

۹) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. ۱۹۸۶. Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology. doi:۱۰.۱۰۳۷/۰۰۲۱-۹۰۱۰.۷۵.۱.۵۱

۱۰) Erickson RA(۲۰۰۷), Roloff M. Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. International Journal of Organizational Analysis.;۱۵(۱): ۳۵-۵۵

۱۱) Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (۲۰۱۱). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. Journal of the Academy of Marketing Science, ۳۹(۲), ۲۹۰-۳۰۶.

۱۲) Fields, D., Pang, M., Chiu, C. (۲۰۰۰): “A comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong”, Journal of Organizational Behavior, ۲۱, ۵, pp. ۵۴۷-۵۶۲

۱۳) Fisher, R. J., & Ackerman, D. (۱۹۹۸). The effects of recognition and group need on volunteerism: A social norm perspective. Journal of Consumer Research, ۲۵(۳), ۲۶۲-۲۷۵.

۱۴) Frey, B. S., & Jegen, R. (۲۰۰۱). Motivation crowding theory. Journal of Economic Surveys, Y. Tsarenko et al. Journal of Business Research ۸۲ (۲۰۱۸) ۲۶۰-۲۶۸ ۲۶۷.۱۵(۵), ۵۸۹-۶۱۱.

- ۱۵) Fullerton, G. (۲۰۱۱). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۱۸(۱), ۹۲-۱۰۰.
- ۱۶) Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (۲۰۱۱). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspective*, ۲۵(۴), ۱۹۱-۲۱۰.
- ۱۷) Gold, A. h., Malhotra, A., & Segars, A. H. (۲۰۰۱) "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Systems*, Vol. ۱۸, No. ۱, pp. ۱۸۵-۲۱۴.
- ۱۸) Gruys, M. L., Sackett, P. R. ۲۰۰۳. Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection & Assessment*, ۱۱(۱), ۳۰-۴۲. doi:۱۰.۱۱۱۱/۱۴۶۸-۲۳۸۹.۰۰۲۲۴
- ۱۹) Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (۲۰۱۴). Getting to the "cor". *Journal of Management*, ۴۰(۵), ۱۳۳۴-۱۳۶۴.
- ۲۰) Hee Yoon, M., Beatty, S. E., & Suh, J. (۲۰۰۱). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, ۱۲(۵), ۵۰۰-۵۲۱.
- ۲۱) Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (۲۰۰۶). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, ۸(۱), ۲۱e۴۲. <http://dx.doi.org/۱۰.۲۲۱۴۶/gamaijb.۵۶۲۵>
- ۲۲) Hodson, R. (۲۰۰۴), "Management citizenship behavior and its consequences", *work and occupations*, Vol .۲۹, No.۱, pp۶۴-۹۶
- ۲۳) Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (۲۰۱۳). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, ۹۸(۲), ۲۳۷-۲۶۷.
- ۲۴) Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (۲۰۱۲). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, ۵۵(۶), ۱۲۶۴-۱۲۹۴.



www.spconf.ir

هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی

8th National Conference on
Management Studies and Economics in the Humanities

- ۲۵) Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M., Black, W.C., ۱۹۹۰. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *J. Mark. Res.* ۲۷, ۳۳۳-۳۴۴.
- ۲۶) Kidwell, R. E., & Bennett, N. (۱۹۹۳). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, ۱۸(۳), ۴۲۹-۴۵۶.
- ۲۷) Kim, D.-O. (۲۰۰۹). Employees' perspective on non-union representation: A comparison with unions. *Economic and Industrial Democracy*, ۳۰(۱), ۱۲۰-۱۵۱. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X08099436>
- ۲۸) Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (۲۰۰۸). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, ۱۶(۸), ۵۳۲-۵۴۴.