

دوفصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال هشتم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۱۲۹-۱۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۸/۰۳/۱۲

اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی

سیدصمد حسینی*^۱

ناصر صنوبر^۲

چکیده

بهره‌گیری از کارکنان متعهد و افرادی که در قبال سازمان خود احساس مسئولیت کرده و حاضرند به ایفای نقشی فراتر از آنچه که در قراردادهای منعقد شده با آنان آمده عمل نمایند، همواره جزء اولویت‌های مهم هر سازمانی بوده است. در این میان، خصوصیات و ویژگی‌های منحصر بفرد افراد شاغل در نهادهای دولتی در مقایسه با هم‌تایان آن‌ها در دیگر بخش‌ها، به ایجاد تمایزی منجر می‌شود که می‌تواند راه سازمان را در رسیدن به اهدافش هموار نماید. در این پژوهش با بررسی ۵۸۱ پرسشنامه جمع‌آوری شده از میان کارکنان بخش دولتی و با استفاده از روش مدل‌یابی بر مبنای معادلات ساختاری، مشخص گردید که فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان شاغل در بخش عمومی دارد؛ همچنین اثر این فعالیت‌ها بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی کارکنان تأیید شد. به علاوه، نتایج نشان می‌دهد که عنصر ارتباطات در میان سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی از بیشترین تأثیر بر پیامدهای نگرشی و رفتاری در کارکنان برخوردار می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند توسط مدیران در تدوین سیاست‌های بخش عمومی و در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا، انگیزه کار در بخش عمومی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی.

1- Email:s.hosseini@tabrizu.zc.ir

2- Email:sanoubar@tabrizu.ac.ir

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

مقدمه

در تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی به اهمیت انکار نشدنی مدیریت استراتژیک این منابع در تحقق اهداف سازمان تأکید گردیده است (میچالیز^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). سخت و دشوار بودن تقلید از منابع انسانی، زمینه را برای مشارکت منحصر بفرد و در نتیجه موفقیت سازمان به دنبال خواهد داشت به نحوی که یافته‌ها حاکی از آن است که گروه مشخصی از فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی می‌توانند به عنوان یک منبع بالقوه در کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار آیند. در همین راستا تلاش گسترده‌ای در طول ۲۰ سال گذشته برای شناسایی این اقدامات در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت پذیرفته است (جیانگ و لیو^۲، ۲۰۱۵). دیدگاه کلی و جهانی حاکی از آن است که فعالیت‌های خاصی در این حوزه، عملکرد را در کلیه سازمان‌ها افزایش می‌دهند (میچالیز و همکاران، ۲۰۱۵). اگرچه تحقیقات اولیه به بررسی اثر منحصر بفرد هر کدام از این اقدامات می‌پرداخت، مطالعات بعدی مجموعه‌ای یکپارچه از آن‌ها را به منظور بررسی مدنظر قرار داد که شامل فعالیت‌های متنوعی می‌گردد (جیانگ و لیو، ۲۰۱۵) که اثر نهایی آن از مجموع اثرات منحصر بفرد هر کدام از آن‌ها بیشتر خواهد بود (میچالیز و همکاران، ۲۰۱۵). بوون و اوستروف^۳ (۲۰۰۴) عنوان می‌کنند که محتوای این سیستم‌ها می‌بایست عمدتاً براساس اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان تبیین گردند (چانگ^۴، ۲۰۱۵). با در نظر گرفتن پژوهش صورت گرفته توسط اسچولر و جکسون^۵ (۱۹۸۷) می‌توان بیان نمود که فرضیه اصلی در رویکرد رفتاری عبارت است از اینکه سازمان‌ها با بهره‌گیری از فعالیت‌های خاص منابع انسانی می‌توانند رفتار کارکنان را با علایق سازمان هم راستا سازند؛ لذا مطالعات وسیع در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی گویای اهمیت طراحی مطلوب این سیستم‌ها به عنوان محرک‌های رفتاری و نگرشی در افراد است (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۶). این سیستم‌ها

1- Michaelis

2- Jiang and Liu

3- Bowen and Ostroff

4- Chang

5- Schuler and Jackson

6- Lee

که براساس سرمایه‌گذاری متقابل میان کارکنان و سازمان ایجاد می‌گردند، سازمان را قادر می‌سازند تا دست به اقداماتی بزنند که افزایش مهارت، انگیزه و فرصت بیشتر برای کارکنان از پیامدهای آن است و انتظار داشته باشد که کارکنان نیز امور مربوط به وظایف خود را با انگیزه و توانایی بیشتری به پیش برند (تانگ و تانگ، ۲۰۱۲؛ کهو و رایت، ۲۰۱۳). براساس تحقیقات متعددی که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت پذیرفته است، افزایش تعهد کارکنان، کاهش نرخ جابجایی، رشد بهره‌وری و کیفیت، عملکرد بهتر در خدمات و ارتقای عملکرد مالی از جمله پیامدهای مطلوب به‌کارگیری این سیستم‌ها می‌باشد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). هرچند نحوه اثرگذاری این فعالیت‌ها بر عملکرد سازمان به بحث و بررسی بیشتری نیاز دارد، محققان بر این باورند که واکنش کارکنان به فعالیت‌های صورت گرفته به مثابه پل ارتباطی آن‌ها با عملکرد سازمانی است (میچالیز و همکاران، ۲۰۱۵).

در این پژوهش از مدل مفهومی پیشنهاد شده توسط مصطفی^۳ و همکاران (۲۰۱۵) استفاده گردیده است؛ آن‌ها در مقاله خود پژوهشگران سایر کشورها را به ارزیابی مدل ارائه شده در محیطی متفاوت و سنجش تعمیم‌پذیر بودن نتایج آن به جوامع دیگر فراخوانده‌اند. هم‌چنین در پایان با توجه به ادبیات موضوع تغییراتی در مدل اعمال گردید که به ارائه مدلی بهتر نسبت به مدل اولیه انجامید. در ادامه به بیان پیشینه نظری هرکدام از متغیرهای پژوهش پرداخته خواهد شد و براساس آن‌ها فرضیات و مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌گردد.

پیشینه نظری متغیرها

فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا

براساس تئوری پیشنهاد شده توسط اپل‌بام^۴ و همکاران (۲۰۰۰) عملکرد سازمانی تابعی از توانایی، انگیزه و فرصت برای مشارکت کارکنان می‌باشد (ژانگ و جیا، ۲۰۱۰؛ مصطفی و

1- Tang and Tang
 2- Kehoe and Wright
 3- Mostafa
 4- Appelbaum
 5- Zhang & Jia

گلدویلیامز^۱، (۲۰۱۴). اپل‌بام و همکاران (۲۰۰۰) عنوان می‌کنند که فعالیت‌های خاص منابع انسانی که گاه اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی نامیده می‌شوند در این رابطه سودمند می‌باشند (مصطفی و گلدویلیامز، ۲۰۱۴). در حوزه مدیریت منابع انسانی، تفکر استراتژیک رویکردی مدیریتی بمنظور هم راستایی و تناسب بهتر سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان ارائه می‌نماید (فولی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲) و محتوای این سیستم‌های کاری براساس اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان ایجاد می‌شوند (چانگ، ۲۰۱۵). این مجموعه از فعالیت‌های منابع انسانی دارای اسامی متعدد هستند (شیخ^۳ و همکاران، ۲۰۱۳) که در این مطالعه به آن‌ها فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا (HPHRPs^۴) اطلاق می‌شود. هرچند در میان محققان اجماع واحدی در خصوص اجزای این فعالیت‌ها وجود ندارد (شیخ و همکاران، ۲۰۱۳؛ چیانگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵)، عموماً دارای سه جزء اصلی هستند: ۱- فراهم کردن فرصت مشارکت برای کارکنان، ۲- فراهم نمودن آموزش متمرکز برای آن‌ها و ۳- وجود محرک‌های انگیزشی (وود و دِمنِزِس^۶، ۲۰۱۱). نقش استراتژیک فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا توجهات زیادی را در ادبیات مدیریت و علی‌الخصوص در حوزه اثرات آن بر افراد و پیامدهای سازمانی به خود جلب کرده است (فان^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). بکارگیری همزمان رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و این فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان، ارتقای عملکرد و تبدیل منابع انسانی به عنوان منبعی ارزشمند برای سازمان امری ضروری است (فولی و همکاران، ۲۰۱۲). هرچند عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم تحت تأثیر این اقدامات نمی‌باشد و ناشی از تلاش‌هایی است که در نتیجه بکارگیری آن‌ها بروز می‌نماید (مِسرسمیث^۸ و همکاران، ۲۰۱۱). برخلاف مطالعات قبلی که متمرکز بر فعالیت‌های منابع انسانی به‌طور جداگانه بود، پیچیدگی موجود

1- Mostafa & Gould-Williams

2- Foley

3- Shih

4- High Performance Human Resource Practices

5- Chiang

6- Wood & de Menezes

7- Fan

8- Messersmith

در ایجاد یک سیستم منسجم از فعالیت‌های منابع انسانی منجر به امتیازات دیگری می‌گردد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ ون اسچ^۱ و همکاران، ۲۰۱۶) و لذا اجماع روزافزونی در خصوص تمرکز بر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به جای در نظر گرفتن آن‌ها به صورت واحد وجود دارد (فان و همکاران، ۲۰۱۴). این شیوه برخورد به محققان کمک می‌نماید تا به درک بهتری از اثرات آن‌ها بر پیامدهای مهم عملکردی دست یابند (فولی و همکاران، ۲۰۱۲).

انگیزه کار در بخش عمومی

نقطه شروع برای فهم انگیزه کار در بخش عمومی (PSM^۲)، انگیزش است (پری^۳ و همکاران، ۲۰۱۰) که بعنوان یک موضوع مهم همواره مورد توجه محققان علوم رفتاری و اجتماعی بوده به طوری که در دو دهه اخیر، تحقیقات درباره PSM و ساختارهای مشابه به طور چشمگیری گسترش یافته است. در این میان پژوهش‌های انجام شده توسط پری به برطرف شدن میزان قابل توجهی از ابهامات در خصوص رویکردهای مناسب جهت انجام مطالعه تئوری و عملی این متغیر انجامیده است (موینیان و پاندی^۴، ۲۰۰۷). پری با تهیه مقیاسی که از چهار بعد گرایش به سیاست‌گذاری عمومی^۵، تعهد نسبت به علایق جامعه^۶، شفقت^۷ و از خود گذشتگی^۸ تشکیل شده بود، متغیر انگیزه کار در بخش عمومی را سنجش نمود و زمینه مطالعه نظام‌مند آن را برای سایر محققان فراهم ساخت (پری، ۱۹۹۶). مرزهای قرار گرفته پیرامون PSM پیشنهاد می‌کند که آن شکل خاصی از نوع دوستی به معنای ارجح دانستن نیازهای دیگران بر نیازهای خود یا انگیزش فرا اجتماعی به معنای تمایل به تلاش بیشتر برای بهره رساندن به دیگران می‌باشد که با ارزش‌های خاص برخاسته از نهادهای عمومی جان گرفته است (پری، ۲۰۱۰). پری و وایز^۹ آن را به صورت تمایل و

1- Van Esch

2- Public Service Motivation

3- Perry

4- Moynihan and Pandey

5- Attraction to public policy

6- Commitment to public interest

7- compassion

8- Self-sacrifice

9- Perry and Wise

گرایش افراد در پاسخ به محرک‌هایی می‌دانند که عمدتاً یا منحصرأ در سازمان‌های دولتی یافت می‌شوند (پری، ۱۹۹۶). این تعریف به صورت مشخص به انگیزه‌هایی مانند وظیفه اجتماعی و شفقت تاکید دارد که معمولاً با سازمان‌های عمومی مرتبط است (پری، ۲۰۱۰). رینی و استینبایر^۱ تعریف عمومی‌تری از انگیزه کار در بخش عمومی پیشنهاد کردند. آن‌ها با وارد کردن نوع دوستی، PSM را به صورت انگیزشی عمومی و نوع دوستانه برای خدمت رسانی به علایق جامعه و بشریت تعریف کرده‌اند. بروور و سلدن^۲ در تعریف خود از PSM به نیروی انگیزشی اشاره می‌کنند که افراد را به انجام خدمت عمومی و اجتماعی تهییج می‌کند. جدیدترین تعریف آن در حوزه خدمات عمومی از پژوهش وندنابله^۳ در اروپا مطرح شده است؛ او این عبارت را به عنوان باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی می‌داند که فراتر از علایق شخصی و سازمانی می‌باشد و علایق نهادهای بزرگ‌تری را مورد توجه قرار می‌دهد و به افراد برای واکنش مناسب در زمان مقتضی انگیزه لازم را منتقل می‌کند (پری، ۲۰۱۰). انگیزه کار در بخش عمومی متغیری است که بر پاداش‌های درونی متمرکز است؛ نگرانی کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی نسبت به جامعه و تمایل به خدمت به علایق عمومی الهام‌بخش فعالیت‌های آنان می‌باشد (هوستون^۴، ۲۰۰۰)؛ بنابراین PSM می‌تواند به عنوان یک ارزش فرا اجتماعی نگریده شده شود که افراد را به مشارکت در رفتارهایی که برای جامعه سودمند هستند، تشویق و ترغیب می‌نماید (مصطفی و همکاران، ۲۰۱۵).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در طول سالیان اخیر همواره مورد توجه محققان حوزه مدیریت بوده و در مطالعه متغیرهایی مانند غیبت، عملکرد، ترک سازمان و سایر رفتارهای کارکنان به عنوان متغیر پیش‌بین بکار گرفته شده است (مَتیو و زَجاک^۵، ۱۹۹۰). براساس پژوهش‌های صورت گرفته توسط این متغیر دارای سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است

1- Rainey and Steinbauer
 2- Brewer and Selden
 3- Vandenabeele
 4- Houston
 5- Mathieu & Zajac

(میر و آلن^۱، ۱۹۹۱) که مدل ارائه شده طبیعت چند بعدی تعهد سازمانی را دربرمی‌گیرد (هیجین^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود این، با یک ارزیابی موثر می‌توان به این نتیجه رسید که بعد تعهد عاطفی نسبت به دو جزء دیگر از نقش پر رنگ‌تری برخوردار می‌باشد؛ در مطالعه انجام شده توسط میر و آلن (۱۹۹۱) به این نکته تأکید گردیده است که کارکنان برخوردار از درجات بالاتر تعهد عاطفی دارای انگیزه بیشتری برای رسیدن به سطوح بالاتر عملکرد می‌باشند و در مقایسه با افرادی که دارای تعهد مستمر و هنجاری نسبت به سازمان هستند مشارکت معنادارتری دارند (میر و آلن، ۱۹۹۱؛ هیجین و همکاران، ۲۰۱۲). نکته قابل توجه این است که در مطالعات انجام شده در خصوص وجود رابطه بین تعهد و عملکرد، از گویه‌های تعهد عاطفی استفاده گردیده است (میر و آلن، ۱۹۹۱)؛ لذا رایج‌ترین نگرش در پیشینه موضوع، رویکردی است که تعهد به صورت وابستگی عاطفی به سازمان تعریف می‌گردد که در نتیجه آن فرد متعهد با سازمان شناخته می‌شود، در آن مشارکت می‌کند و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (آلن و میر، ۱۹۹۰).

رفتار شهروندی سازمانی

همکاری، مشارکت، ارائه پیشنهاد، از خود گذشتگی، نوع دوستی و بسیاری از فعالیت‌های دیگر که در هر سازمان یا اداره‌ای مورد نیاز می‌باشد رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود (اسمیت^۳ و همکاران، ۱۹۸۳). آرگان^۴ رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه تعریف نموده است: رفتاری فردی و داوطلبانه که توسط سیستم پاداش شناسایی نمی‌شود و روی هم رفته موجب ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌گردد (آرگان، ۱۹۹۷). داوطلبانه بدین معنا که فرد بصورت کاملاً اختیاری و انتخاب شخصی خود عملی را انجام می‌دهد که در صورت حذف آن تنبیهی متوجه او نخواهد بود زیرا انجام چنین عملی جزء شرح وظایف وی نمی‌باشد (پودساکوف^۵ و همکاران، ۲۰۰۰)؛ بنابراین رفتار شهروندی چیزی است که با تحریم تحریم و تهدید نمی‌توان به آن دست یافت زیرا که فراتر از وظایف شغلی است. رفتارهای

1- Allen and Meyer

2- Hyejin

3- Smith

4- Organ

5- Podsakoff

شهروندی دارای اهمیت زیادی هستند؛ آن‌ها ماشین اجتماعی سازمان را روان‌کاری می‌کنند، انعطاف‌پذیری لازم را در هنگام بروز مسائل پیش‌بینی نشده برای سازمان فراهم می‌نمایند و اعضاء را بمنظور همکاری در مسائل مشترک توانمند می‌سازند (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳). به همین دلیل کشف ماهیت و منابع رفتارهای شهروندی سازمانی همواره برای پژوهشگران سازمانی از اولویت بالایی برخوردار بوده و مطالعه درباره دلایل و علل مشارکت کارکنان در اینگونه رفتارها از پیشینه غنی برخوردار است (صنوبر و عربلو، ۲۰۱۳) و ریشه علاقه به پژوهش و تحقیق در خصوص چنین رفتارهایی را می‌توان در کارهای بارنارد و کتز جست و جو نمود (لی‌پین^۱ و همکاران، ۲۰۰۲).

رفتار شهروندی سازمانی یک متغیر چند بعدی است که دارای ابعاد متمایز و در عین حال به هم مرتبط می‌باشد (ون‌دین^۲ و همکاران، ۱۹۹۴). ارگان برای این نوع از رفتار پنج بعد را ذکر نموده است که عبارتند از: نوع دوستی، وجدان کاری، رادمردی و گذشت، ادب و ملاحظه و رفتار مدنی (مک‌کینز^۳ و همکاران، ۱۹۹۳). دسته‌بندی‌های متعدد دیگری نیز برای رفتارهای شبیه به رفتار شهروندی سازمانی ارائه و تعریف عملیاتی شده است اما ابعاد این دسته‌بندی‌ها بعضاً با یکدیگر و یا با مدل ارائه شده توسط ارگان از جهاتی دارای هم‌پوشانی هستند. از همین روی، مدل ارائه شده توسط ارگان در قیاس با سایر مدل‌های پیشنهاد شده، در پژوهش‌های بیشتری مورد توجه قرار گرفته است (لی‌پین و همکاران، ۲۰۰۲).

فرضیه‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش

براساس مدل ارائه شده، این پژوهش دارای هفت فرضیه به شرح زیر است:

فرضیه اول: اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر انگیزه کار در بخش عمومی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه دوم: اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد عاطفی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه سوم: اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و

1- LePine

2- Van Dyne

3- MacKenzie

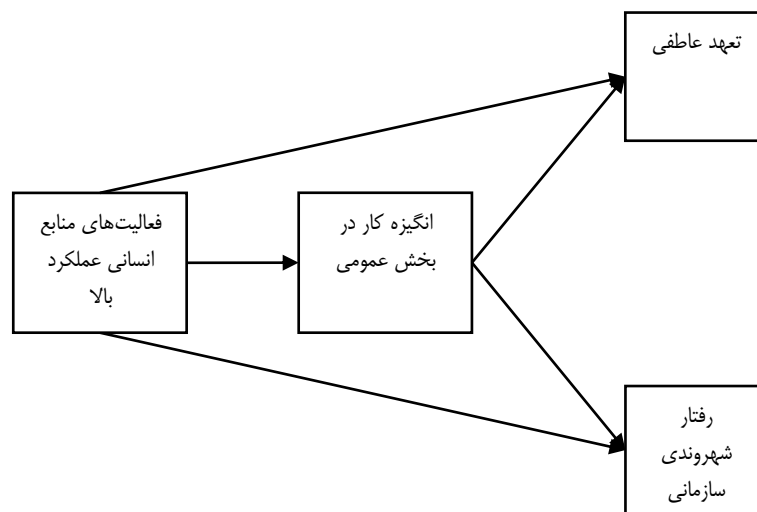
معنی‌دار است.

فرضیه چهارم: اثر انگیزه کار در بخش عمومی بر تعهد عاطفی مثبت و معنی‌دار است.
فرضیه پنجم: اثر انگیزه کار در بخش عمومی بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه ششم: انگیزه کار در بخش عمومی بین فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا و تعهد عاطفی کارکنان نقش میانجی دارد.

فرضیه هفتم: انگیزه کار در بخش عمومی بین فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

در نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده و همانطور که در مقدمه به آن اشاره گردید برگرفته از مطالعه مصطفی و همکاران در سال ۲۰۱۵ می‌باشد که به منظور ارزیابی تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از آن در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

این پژوهش به دنبال تعیین روابط علی میان متغیرهای فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد

بالا، انگیزه کار در بخش عمومی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد، لذا از نظر هدف کاربردی است و نتایج حاصل از آن می‌تواند مورد استفاده مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. همچنین، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری این تحقیق را افرادی تشکیل می‌دهند که در حوزه خدمت‌رسانی به مردم فعالیت می‌کنند و اقشار مختلفی را در بر می‌گیرد؛ اما از آنجایی که متغیر PSM در حیطه خدمات عمومی بنا شده و در سازمان‌های دولتی نسبت به سایر بخش‌ها رایج‌تر است (پری و همکاران، ۲۰۱۰). جامعه آماری این تحقیق نیز به افراد شاغل در سازمان‌های بخش دولتی محدود شد که به صورت کشوری و در چندین شهر صورت پذیرفت. با توجه به گستردگی و وسعت جامعه مورد بررسی و عدم امکان تهیه فهرست تمامی اعضای آن، انتخاب نمونه از نظر اجرایی مشکل می‌شود. به منظور رفع این مشکل با در نظر گرفتن خوشه‌های متعدد برای جامعه مورد بررسی که در دسترس بودن، امکان هماهنگی و مراجعه حضوری به آن‌ها نیز از دیگر عوامل مهم در نظر گرفته شده بود، تعدادی از سازمان‌ها با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند؛ با توجه به چند مرحله‌ای بودن نمونه‌گیری خوشه‌ای در این پژوهش و با در نظر گرفتن حجم نهایی نمونه، تلاش گردید تا تناسب دقیقی میان تعداد خوشه‌ها در هر مرحله و تعداد واحدهایی که در درون آن‌ها انتخاب می‌شود، وجود داشته باشد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه بود که ۳۱ سوال را در برمی‌گیرد.

- به منظور سنجش فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا ۲۰ سوال انتخاب گردید که شامل این موارد می‌شوند: ۱- آموزش و توسعه فردی، ۲- امنیت شغلی، ۳- آزادی در نحوه انجام کار، ۴- ارتباطات، ۵- ارتقاء، هر کدام از این فعالیت‌ها با ۴ سوال در پرسشنامه ارزیابی شدند (مصطفی و همکاران، ۲۰۱۵).

- از ۵ سوال برای سنجش متغیر انگیزه کار در بخش دولتی استفاده گردید که نسخه خلاصه شده پرسشنامه‌ای است که توسط پری (۱۹۹۶) طراحی شد و به‌عنوان یک

مقیاس جهانی مورد استفاده محققان قرار می‌گیرد (بلی، ۲۰۱۳). تعهد به علایق جامعه، شفقت و فداکاری عناوینی هستند که درباره آن‌ها سوالاتی مطرح شده است.

- برای سنجش تعهد عاطفی از ۳ سوال استفاده شد که نسخه خلاصه شده پرسشنامه میر، آلن و اسمیت (۱۹۹۳) است.

- رفتار شهروندی سازمانی نیز با ۳ سوال که خلاصه شده نسخه لی ۳ و آلن (۲۰۰۲) است مورد سنجش قرار گرفت (مصطفی و همکاران، ۲۰۱۵).

از مقیاس ۷ گزینه‌ای که دربرگیرنده طیفی از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» می‌باشد، جهت سنجش سوالات استفاده شد. روایی پرسشنامه به وسیله خبرگان تأیید گردید. برای سنجش پایایی، آلفای کرونباخ برای هر کدام از عامل‌های مطرح در پرسشنامه محاسبه شد. همانطور که در جدول (۱) گزارش شده است تمام مقادیر بیشتر از ۰/۷ می‌باشند؛ بنابراین پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

جدول شماره ۱: نتایج پایایی سوالات تحقیق

عامل	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا	۲۰	۰/۹۲۵
انگیزه کار در بخش عمومی	۵	۰/۷۰۴
تعهد عاطفی	۳	۰/۹۰۱
رفتار شهروندی سازمانی	۳	۰/۸۴۰

به‌منظور تحلیل داده‌ها، آزمون مدل و تحقیق فرضیه‌ها از نرم‌افزارهای SPSS 21 و AMOS 22 و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بهره گرفته شد که شامل تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود. لازم به ذکر است که با هدف افزایش غنای پژوهش در مجموع ۶۴۰ پرسشنامه توزیع گردید که در پایان ۵۸۱ پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها

براساس یافته‌ها از ۵۸۱ پرسشنامه مورد بررسی، ۵۶/۵ درصد از پاسخ دهندگان زن هستند؛ ۷۵/۲ درصد متأهل، ۴۳/۷ درصد از پاسخ دهندگان در بازه سنی ۳۱-۴۰ سال و ۶۲/۳ درصد دارای مدرک لیسانس هستند. همچنین، ۴۹/۲ درصد از کسانی که به پرسشنامه پاسخ دادند سابقه شغلی ۱۰ سال و کمتر دارند.

در جدول (۲) نتایج به دست آمده از نرم‌افزار SPSS در خصوص متغیرهای پژوهش و ارتباط آن‌ها با یکدیگر آورده شده است. لازم به ذکر است که ضرایب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشند.

جدول شماره ۲: میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	ضرایب همبستگی			
			۱	۲	۳	۴
۱- فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا	۳/۷۳۵	۱/۰۴۶۲				
۲- انگیزه کار در بخش عمومی	۵/۴۹۱	۰/۹۲۴۳	۰/۲۴۶			
۳- تعهد عاطفی	۴/۶۲۳	۱/۴۲۶۵	۰/۴۱۰	۰/۴۲۳		
۴- رفتار شهروندی سازمانی	۵/۰۰۲	۱/۱۰۳۶	۰/۳۴۵	۰/۴۶۹	۰/۵۶۲	

مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

یکی از روش‌های تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی استفاده از آزمون بارتلت و شاخص کیزر، مایر، اوکلین (KMO^1) است. آزمون بارتلت این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای ناهمبسته است را مورد آزمون قرار می‌دهد و مطلوبیت آن در رد فرضیه صفر در سطح معناداری ۰/۰۵ خواهد بود. همچنین شاخص KMO برای تعیین کفایت نمونه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار

1- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

آن بین صفر و یک در نوسان می‌باشد. در صورتی که مقدار این شاخص بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد همبستگی موجود میان داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود (پالانت^۱، ۲۰۱۱).

همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود آزمون بارتلت معنادار است و مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری بیشتر از ۰/۶ می‌باشد که حاکی از مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون KMO و بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌برداری		آزمون بارتلت	
(KMO)		مربع کای تقریبی	درجه آزادی
۰/۹۳۱		۹۹۵۴/۳۰۹	۵۶۱
			عدد معناداری
			۰/۰۰۰

از میان شاخص‌های متنوعی که به منظور ارزیابی برازش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرند، چهار شاخص^۲ RMSEA،^۳ GFI،^۴ CFI،^۵ SRMR در ادبیات مدل‌یابی معادلات ساختاری بیشترین کاربرد را داشته‌اند (Kline, 2011)؛ لذا به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از چهار شاخص ذکر شده استفاده گردید. نتایج به دست آمده نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری می‌باشد که در جدول (۴) به آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص برازش	مقادیر مطلوب	مقادیر بدست آمده	نتیجه
χ^2/df	کمتر از ۵	۲/۲۳۰	مطلوب
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۹	مطلوب
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۸	مطلوب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶	مطلوب
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۲۷	مطلوب

- 1- Pallant
- 2- Root Mean Square Error of Approximation
- 3- Goodness-of-Fit Index
- 4- Comparative Fit Index
- 5- Standardized Root Mean Square Residual

سپس مدل ساختاری آزمون گردید؛ این مدل چگونگی پیوند بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را نشان می‌دهد. به منظور سهولت در بررسی مدل ساختاری، جدول (۵) عنوان هر یک از متغیرها به همراه نام اختصاریشان را نشان می‌دهد.

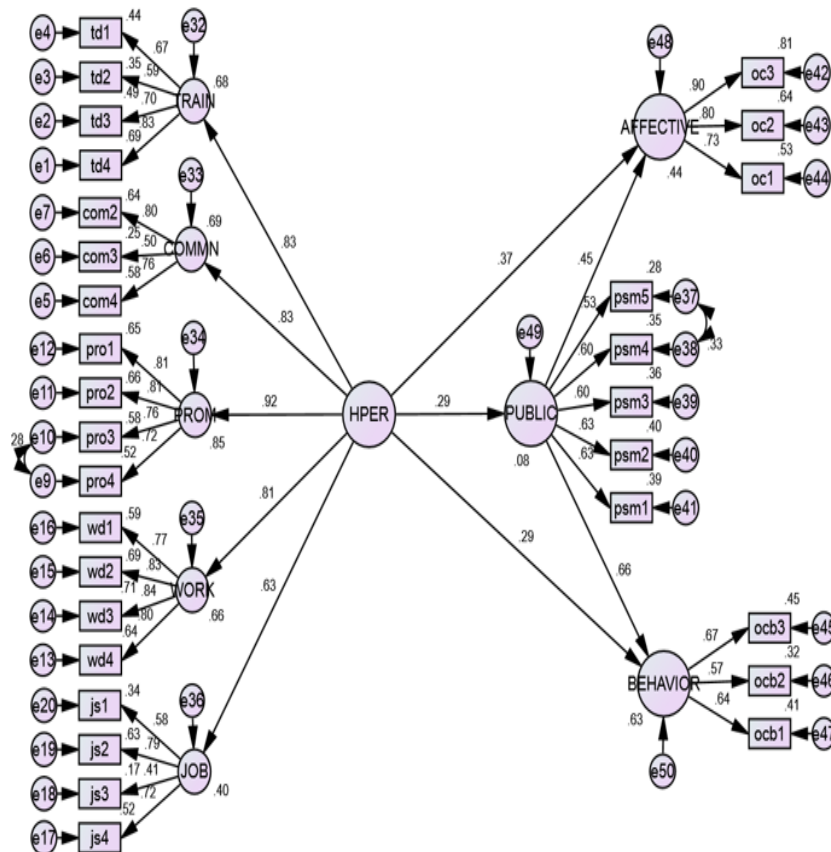
جدول شماره ۵: راهنمای متغیرهای استفاده شده در مدل‌سازی معادلات

عناوین اختصاری	عناوین کامل	عناوین اختصاری	عناوین کامل
TRAIN	آموزش و توسعه فردی	HPER	فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا
COMMN	ارتباطات	PUBLIC	انگیزه کار در بخش عمومی
PROM	ارتقاء	AFFECTIVE	تعهد عاطفی
WORK	آزادی در نحوه انجام کار	BEHAVIOR	رفتار شهروندی
JOB	امنیت شغلی		

در نمودار (۲) نتایج تحلیل مدل ساختاری به همراه ضرایب رگرسیون استاندارد نمایش داده شده است. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۶) می‌توان بیان نمود که مدل تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۶: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

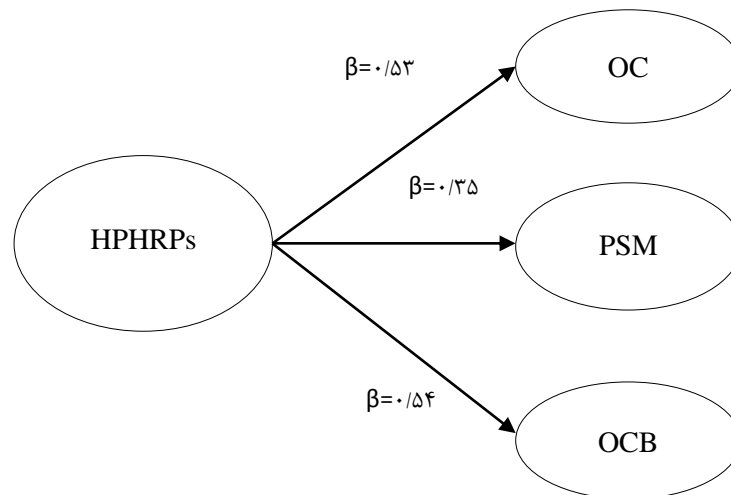
شاخص برازش	مقادیر مطلوب	مقادیر به دست آمده	نتیجه
χ^2/df	کمتر از ۵	۲/۴۲۹	مطلوب
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۰	مطلوب
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۷	مطلوب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵	مطلوب
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۴۲	مطلوب



نمودار شماره ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

بنابراین، پس از تأیید مدل ساختاری، نتایج تحلیل مسیر در آزمون فرضیات مورد استفاده قرار گرفت و به تفسیر آن‌ها پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که پنج فرضیه اول پژوهش در سطح معناداری $p < 0.001$ مورد تأیید قرار گرفتند. برای سنجش روابط غیرمستقیم نیز از روش بوت استرپ استفاده شد؛ این روش به دلیل دقت بالا در برآورد و تجزیه و تحلیل روابط غیرمستقیم به کار می‌رود. لذا بعد از سنجش روابط مستقیم (بدون در نظر گرفتن نقش میانجی)، با فاصله اطمینان ۹۰ و تعداد نمونه‌گیری

مجدد ۲۰۰۰، ضرایب مسیرهای غیر مستقیم (با حضور متغیر میانجی) و سطح معناداری محاسبه گردید؛ همانطور که در نمودار شماره ۳ نشان داده شده اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد عاطفی با ضریب مسیر $0/53$ و سطح معناداری $p < 0/001$ و نیز بر رفتار شهروندی با ضریب مسیر $0/54$ و سطح معناداری $p < 0/001$ ، معنی‌دار و مثبت است و مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله دوم اثرات غیرمستقیم با استفاده از روش بوت استرپ محاسبه شدند.



نمودار شماره ۳: اثر مستقیم فعالیت‌های منابع انسانی بر سایر متغیرها

نتایج نشان می‌دهد که فرضیه ششم، یعنی اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد عاطفی با نقش میانجی انگیزه کار در بخش عمومی با ضریب مسیر $0/131$ و سطح معناداری $0/001$ ، معنی‌دار و مثبت است و مورد تأیید قرار می‌گیرد و با توجه به معنادار بودن اثرات مستقیم و غیر مستقیم، این متغیر بطور جزئی نقش واسطه را ایفا می‌کند؛ همچنین فرضیه هفتم، یعنی اثر فعالیت‌ها بر رفتار شهروندی کارکنان با نقش میانجی انگیزه کار در بخش عمومی با ضریب مسیر $0/191$ و سطح معناداری $0/001$ ، معنی‌دار و مثبت ارزیابی شد و مورد تأیید قرار گرفت که با توجه به معنادار بودن اثرات مستقیم و غیرمستقیم، متغیر

انگیزه کار در بخش عمومی در این مسیر نیز به‌طور جزئی نقش واسطه را ایفا می‌نماید. در جدول (۷) نتایج فرضیات تحقیق به همراه ضرایب مسیر، سطح معناداری و مقدار بحرانی نمایش داده شده است.

جدول شماره ۷: نتایج فرضیات تحقیق

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	معناداری	مقدار بحرانی (t)	نتیجه فرضیه
۱	فعالیت‌های منابع انسانی ← تعهد عاطفی	۰/۳۷	$P < ۰/۰۰۱$	۷/۱۱۴	تأیید
۲	فعالیت‌های منابع انسانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۹	$P < ۰/۰۰۱$	۵/۱۸۵	تأیید
۳	فعالیت‌های منابع انسانی ← انگیزه کار در بخش عمومی	۰/۲۹	$p < ۰/۰۰۱$	۴/۸۶۷	تأیید
۴	انگیزه کار در بخش عمومی ← تعهد عاطفی	۰/۴۵	$P < ۰/۰۰۱$	۷/۹۱۷	تأیید
۵	انگیزه کار در بخش عمومی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۶	$P < ۰/۰۰۱$	۸/۴۰۱	تأیید
۶	فعالیت‌های منابع انسانی ← تعهد عاطفی	۰/۱۳۱	$P < ۰/۰۰۱$	-	تأیید
۷	فعالیت‌های منابع انسانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۹۱	$P < ۰/۰۰۱$	-	تأیید

بحث

در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدنبال افزایش توانایی، انگیزه و ایجاد فرصت برای کارکنان در انجام وظایفشان هستیم (کپهو و رایت، ۲۰۱۳) و براساس تئوری ای ام او^۱ که بوسیله اپل‌بام و همکاران (۲۰۰۰) مطرح گردیده، عملکرد سازمانی تابعی از سه عامل فوق تعریف شده است. این چارچوب پیش‌بینی می‌کند که عملکرد کارکنان در صورتی از

1- AMO Theory (Ability- Motivation- Opportunity)

مطلوبیت کافی برخوردار است که اولاً آن‌ها از دانش و مهارت لازم برای انجام کار خود بهره‌مند باشند، ثانیاً علاقه و انگیزه کافی در آن‌ها برای انجام کار وجود داشته باشد و ثالثاً به آن‌ها فرصت داده شود تا بتوانند توانایی‌های خود را در سازمان به نمایش بگذارند. سپس اپل‌بام و همکاران عنوان نمودند که اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور تحقق این هدف سودمند می‌باشند (مصطفی و گولدویلیمز، ۲۰۱۴)؛ لذا مدیران می‌توانند با اتخاذ اینگونه فعالیت‌ها، توانایی و انگیزه کارکنان خویش را افزایش دهند و فرصت‌هایی را در سازمان جهت استفاده از مهارت‌هایشان فراهم آورند تا براساس نتایج این پژوهش، نه تنها انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد بلکه زمینه افزایش تعهد عاطفی کارکنان و بروز رفتارهای شهروندی در آنان را نیز بدنبال دارد.

در این پژوهش نتایج حاصل از معادلات ساختاری تمام فرضیه‌های مطرح شده را تأیید نمود و می‌توان اظهار داشت که فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا، انگیزه کار در بخش عمومی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی به صورت معناداری با هم در ارتباط هستند؛ نتایج بدست آمده با نتایج سایر مطالعات صورت پذیرفته در این حوزه مطابقت دارد. در پژوهش کهو و رایت^۱ (۲۰۱۳) نتایج نشان داد که ادراک کارکنان از این اقدامات با تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارد. مصطفی و گولدویلیمز (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر مثبتی بر رفتار شهروندی کارکنان شاغل در بخش عمومی می‌گذارد. گولدویلیمز و همکاران (۲۰۱۴) نیز اثر مثبت و معنادار فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا را بر تعهد عاطفی کارکنان تأیید نمودند؛ همچنین آن‌ها نشان دادند که وظیفه اجتماعی به عنوان یکی از ابعاد انگیزه کار در بخش عمومی، بر تعهد عاطفی اثر مثبت و معنادار دارد و میان فعالیت‌های منابع انسانی و تعهد عاطفی نقش میانجی را ایفا می‌نماید. همچنین، نتایج این پژوهش به طور کامل همراستا با پژوهشی است که توسط مصطفی و همکاران در سال ۲۰۱۵ در کشور مصر صورت پذیرفت.

1- Kehoe and Wright

محققان اعتقاد دارند همان‌طور که کارکنان در معرض مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی قرار دارند اما هرکدام از این فعالیت‌ها اثرات جداگانه‌ای بر آن‌ها می‌گذارد که لزوماً با یکدیگر برابر نیستند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به اینکه در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل پنج بعد آموزش و توسعه فردی، امنیت شغلی، آزادی در نحوه انجام کار، ارتباطات و ارتقاء می‌شود، لذا هرکدام از این ابعاد به‌طور جداگانه در مدل قرار داده شد و پس از ارزیابی مدل به‌دست آمده و بررسی کیفیت شاخص‌های برازش که تماماً از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند، اثر کل و منحصر بفرد هر عامل بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی محاسبه گردید. لازم به توضیح است که اثر کل از مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم (از طریق میانجی) حاصل می‌شود. در جدول (۸) شاخص‌های برازش مدل به همراه نتایج به‌دست آمده نمایش داده شده است.

جدول شماره ۸: بررسی اثر منحصر بفرد هر یک از ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی

آموزش و توسعه فردی امنیت شغلی آزادی در نحوه انجام کار ارتباطات ارتقاء					
۰/۴۳۲	۰/۵۲۹	۰/۳۶۹	۰/۲۵۴	۰/۴۵۱	تعهد عاطفی
۰/۳۹۵	۰/۴۸۱	۰/۴۰۹	۰/۳۷۲	۰/۳۷۴	رفتار شهروندی سازمانی
					شاخص‌های برازش مدل
۳/۶۴۴	۴/۴۶۵	۳/۶۰۵	۳/۶۱۴	۳/۹۷۷	χ^2/df
۰/۹۳۱	۰/۹۲۵	۰/۹۲۹	۰/۹۲۹	۰/۹۲۵	GFI
۰/۹۳۵	۰/۹۱۱	۰/۹۳۷	۰/۹۱۸	۰/۹۱۷	CFI
۰/۰۶۸	۰/۰۷۷	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۰۷۲	RMSEA
۰/۰۶۱	۰/۰۶۹	۰/۰۶۰	۰/۰۶۱	۰/۰۶۴	SRMR

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌گردد سه بعد آموزش و توسعه فردی، ارتباطات و ارتقاء تأثیر بیشتری بر تعهد عاطفی می‌گذارند و امنیت شغلی و آزادی در نحوه انجام کار، رفتار شهروندی را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ همچنین می‌توان گفت بعد ارتباطات بیشترین تأثیر و امنیت شغلی کمترین تأثیر را بر پیامدهای رفتاری و نگرشی در کارکنان داراست.

از طرف دیگر، تعهد عاطفی با مطالعات وسیعی که صورت گرفته پیش‌بین رفتارهای متنوعی در کارکنان شناخته شده است. در رویکرد نگرشی نسبت به تعهد، پژوهش‌ها به دنبال شناسایی عوامل موثر در بروز تعهد و پیامدهای رفتاری آن می‌باشند (میر و آلن، ۱۹۹۱). از تعهد سازمانی بعنوان پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود که بصورت تئوری و تجربی در مطالعه اوریلی و چتمن^۱ (۱۹۸۶) به آن پرداخته شده است (ویلیامز و آندرسون^۲، ۱۹۹۱). رفتار شهروندی از جمله پیامدهای در نظر گرفته شده برای تعهد سازمانی در مدل پیشنهاد شده توسط آلن و میر می‌باشد (میر و آلن، ۱۹۹۱). مدل سه جزئی ارائه شده توسط میر و همکاران نیز رفتار شهروندی به عنوان یک پیامد رفتاری ذکر گردیده است و تعهد عاطفی دارای قوی‌ترین رابطه مثبت با آن می‌باشد (میر و همکاران، ۲۰۰۲) و یک پیش‌بین اصلی برای آن بشمار می‌آید (اسچاپ، ۱۹۹۸)؛ بنابراین با توجه به ادبیات موضوع می‌توان مطمئن بود که میان فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا و تعهد عاطفی و همچنین میان تعهد عاطفی و واکنش کارکنان رابطه وجود دارد؛ اقدامات مدیریت منابع انسانی به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا بتوانند در راستای موفقیت سازمان بیشتر مشارکت نمایند که منجر به افزایش تعهد و احتمالاً بروز رفتارهایی داوطلبانه و اختیاری می‌شود که برای سازمان سودمند هستند (میرسمیث و همکاران، ۲۰۱۱). از مجموع بحث فوق می‌توان به دو فرضیه زیر رسید:

فرضیه اول: تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه دوم: تعهد عاطفی کارکنان میان فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

پیش از پرداختن به بررسی فرضیه‌های مطرح شده ابتدا باید نشان داد که تغییرات اعمال شده منجر به بهبود برازش مدل شده‌اند. همانطور که در جدول (۹) نشان داده شده است شاخص‌های برازش، پس از اعمال تغییرات براساس ادبیات پژوهش بهبود یافته‌اند؛ همچنین شاخص‌های دیگری وجود دارند که برای مقایسه دو مدل به کار برده می‌شوند و کاهش در

1- O'Reilly and Chatman

2- Williams & Anderson

مقادیر آن‌ها مطلوب و موردنظر می‌باشد (اسچیریر^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). این شاخص‌ها به‌مراه مقادیرشان برای هر دو مدل در جدول (۱۰) آورده شده‌اند که حاکی از برازش بهتر مدل اصلاح شده می‌باشد.

جدول ۹: شاخص‌های برازش مدل ساختاری اصلاح شده

شاخص برازش	مقادیر مطلوب	مقادیر بدست آمده	نتیجه
χ^2/df	کمتر از ۵	۲/۲۳۰	مطلوب
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۹	مطلوب
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۸	مطلوب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶	مطلوب
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۲۷	مطلوب

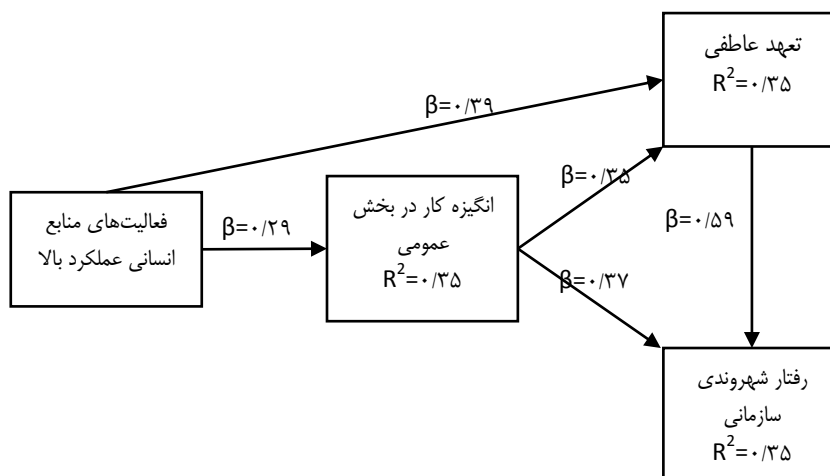
جدول شماره ۱۰: شاخص‌های برازش به منظور مقایسه مدل تحقیق و مدل اصلاح شده

	AIC	BCC	BIC	CAIC	
مدل ثانویه	۱۰۲۱/۰۵۵	۱۰۲۹/۱۸۷	۱۳۳۵/۳۱۷	۱۴۰۷/۳۱۷	
مدل اولیه	۱۰۹۸/۵۴۰	۱۱۰۶/۶۷۱	۱۴۱۲/۸۰۲	۱۴۸۴/۸۰۲	

پیش از پرداختن به بررسی دو فرضیه ارائه شده در این بخش لازم است توجه شود که تمام فرضیه‌های مطرح شده در قسمت قبل به جز یک مورد تأیید شدند و مجدداً به بیان آن‌ها پرداخته نمی‌شود و تنها، فرضیه‌ای مطرح می‌گردد که با افزودن مسیر جدید، معناداری خود را از دست داد.

فرضیه اول، یعنی اثر تعهد عاطفی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۵۹ و سطح معناداری $p < ۰/۰۰۱$ معنی‌دار و مثبت ارزیابی شد و مورد تأیید قرار گرفت؛ بمنظور بررسی فرضیه دوم، از روش بوت استرپ برای محاسبه اثر غیرمستقیم استفاده گردید. براساس نتایج بدست آمده، اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان با نقش میانجی تعهد عاطفی با ضریب مسیر ۰/۲۳۱ و سطح معناداری ۰/۰۰۱، معنی‌دار و مثبت ارزیابی و تأیید گردید؛ از آنجایی که با اضافه‌شدن این فرضیه، فرضیه اثر

مستقیم این اقدامات بر رفتار شهروندی ($P=0/084$ و $t=1/227$) از حالت معنی‌داری خارج شد، متغیر تعهد عاطفی به‌طور کامل نقش میانجی را ایفا می‌کند. در نمودار (۴) نتایج حاصل از تحلیل مدل ساختاری اصلاح شده همراه با ضرایب رگرسیون استاندارد نمایش داده شده است.



نمودار ۴: مدل مفهومی اصلاح شده همراه با ضرایب مسیر استاندارد (محقق ساخته)

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش با توجه به فراخوان‌های متعدد در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به منظور ارزیابی پیامدهای در دسترس اقدامات مدیریت منابع انسانی صورت پذیرفت. نتایج این پژوهش به مدیران و متخصصان کمک می‌کند تا با اتخاذ اقدامات مدیریتی، بروز رفتارهای فراتر از نقش را در کارکنان تقویت نمایند. هنگامی که اقدامات مرتبط با منابع انسانی به‌طور مطلوب و اثربخش اتخاذ و در سازمان پیاده‌سازی شوند، تعهد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد و به ظهور رفتارهای شهروندی در آنان منجر خواهد شد. ترغیب رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان به‌طور مستقیم امکان‌پذیر نیست، لذا برای تشویق اینگونه رفتارها در محیط‌های سازمانی باید پیش‌زمینه‌های آنها را شناخت و تقویت و مدیریت

نمود. همانطور که در این پژوهش بررسی گردید، اقدامات مدیریت منابع انسانی پیش‌زمینه مهم و اثرگذار بر بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد که می‌تواند توسط مدیران بخش‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به مطالعات انجام شده در ارتباط با متغیر انگیزه کار در بخش دولتی می‌توان به دو نتیجه مهم از آن‌ها نیز اشاره نمود (کریستینسن^۱ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اولاً جذب و انتخاب کارکنانی که از درجات بالای انگیزه کار در این بخش برخوردارند روشی با قابلیت اعتماد بالا در بهره‌گیری از امتیازات این متغیر یعنی افزایش عملکرد و دستیابی به مأموریت سازمان است. ثانیاً مدیران می‌بایست به ایجاد محیطی بپردازند که حامی کارکنان است و آن‌ها می‌توانند ارزش‌ها و اهداف خود را در آن مشاهده نمایند. همچنین در این پژوهش براساس رتبه‌بندی که میان اقدامات مختلف صورت پذیرفت، بعد ارتباطات بر هر دو متغیر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی بیشترین تأثیر را داشت؛ لذا مدیران می‌بایست با بکارگیری کانال‌های موثر، مأموریت، اهداف و ارزش‌های کلیدی سازمان را به طور مرتب به کارکنان ابلاغ نمایند. در همین راستا آگاهی کارکنان از عملکرد سازمان نیز به ایجاد ارتباطات سازنده کمک شایانی می‌نماید و بر انگیزه آن‌ها در طی ادامه مسیر اثرگذار خواهد بود.

منابع

- صنوبر، ناصر و سعید عربلوی مقدم (۱۳۹۱) بررسی تأثیرات دینداری بر رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴(۱۲)، ۳۵-۵۲.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bellé, N. (2013) Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014) Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of applied psychology*, 99(4), 665-680.
- Chang, Y.Y. (2015) A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C., & Shih, H.-A. (2015) Experienced high performance work system, extroversion personality, and creativity performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 531-549.
- Christensen, R.K., Paarlberg, L., & Perry, J.L. (2017) Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M.M., Zhu, C.J., Härtel, C.E.J., & Nyland, C. (2014) Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931-950.
- Foley, S., Ngo, H.y., & Loi, R. (2012) The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47(1), 106-113.
- Gould-Williams, J.S., Bottomley, P., Redman, T.O.M., Snape, E.D., Bishop, D.J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A.M.S. (2014) *Civic duty and employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter?* *Public Administration*, 92(4), 937-953.

- Houston, D.J. (2000) Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Hyejin, B., Stephen, R., & Thomas, G.R. (2012) From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Jiang, J.Y., & Liu, C.W. (2015) High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012) How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2013) The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Lee, H.W., Pak, J., Kim, S., & Li, L.Z. (2016) Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 1-28.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52-65.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1993) The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P., & Gould-Williams, J.S. (2011) Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-1118.

- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michaelis, B., Wagner, J.D., & Schweizer, L. (2015) Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
- Mostafa, A.M.S., & Gould-Williams, J.S. (2014) Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Mostafa, A.M.S., Gould-Williams, J.S., & Bottomley, P. (2015) High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757.
- Moynihán, D.P., & Pandey, S.K. (2007) The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pallant, J. (2011). *Spss Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*, 4th edition. Australia: Allen & Unwin.
- Perry, J.L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J.L., Hondeghem, A., & Wise, L.R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schreiber, J.B., Nora, A., Stage, F.K., Barlow, E.A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Shih, H.A., Chiang, Y.H., & Hsu, C.C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540-546.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Tang, T.W., & Tang, Y.Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of hospitality management*, 31(3), 885-895.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- van Esch, E., Wei, L.Q., & Chiang, F.F.T. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wood, S., & de Menezes, L.M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610.
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: *Evidence from China. Human Resource Management*, 49(4), 743-765.