

اثرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم

جمال بیک زاده

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
jamal.beikzadeh1@gmail.com

شماره ۷۷ / زمستان ۱۴۰۱ (جلد دهم) / صص ۳۳-۳۹
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره پنجم)

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی اثرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش علی است. شیوه گردآوری داده، پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه ای صورت گرفت که روایی و پایایی آن به تایید رسید. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام مدیران ارشد و مدیران فروش و کارکنان شرکت مارال چرم است. بر این اساس، نمونه‌های مشتمل بر ۳۳۱ نفر بررسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز آزمون‌های علی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو عدالت رابطه وجود دارد. بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو خدماتی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. بین جو عدالت و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. بین جو خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای موثری دارد. جو خدماتی بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای ندارد.

واژگان کلیدی: سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، رفتار شهروندی سازمانی، صنعت کفش و چرم.

مقدمه

یکی از مهمترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر، داشتن افرادی است که راغبند در تغییرات موفقیت آمیز سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند؛ رفتارهایی که از انتظارات رسمی نقش فرارفته ولی برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی، اقدام‌هایی را تشریح می‌کند که در آن کارکنان فراتر از نیازهای از پیش تعیین شده نقش خود، عمل می‌کنند و این امر سبب بالا رفتن اثربخشی سازمانی می‌شود (ابیلی، ۱۳۹۳). بررسی رفتار فرد در محیط کار توجه محققان را در دهه اخیر به خود جلب کرده است. هدف مشترک این تحقیقات تعریف نوعی رفتار فردی است که به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می‌کند (فتاحی، ۱۳۹۱). چیزی که در ادبیات مدیریت، امری بدیهی به نظر می‌رسد، این است که سازمان‌ها به کارکنانی نیازمند هستند که متمایل به فراتر نهادن از الزامات رسمی شغل باشند. تحقیقات کنونی، رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی

عملکرد شغلی نمی پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می‌ورزند (حسن کاخکی و هکاران، ۱۳۹۵). عملکرد برجسته سازمانی به واسطه تلاشهای کارکنانی عادی حاصل نمی‌شود؛ چرا که از دلایل موفقیت سازمانهای بزرگ آن است که آنها دارای کارکنانی با سطح عملیات فراتر از وظایف رسمی خود باشند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی محسوب می‌شود زیرا مفهوم مذکور باعث ارتقاء سطح مسؤلیت سازمانها در قبال نوآوری، انعطاف، بهره‌وری، بقاء و موفقیت سازمانی هر چه بیشتر شده است (انگ و همکاران^۱، ۲۰۱۱). در این میان با توجه به پژوهش‌های گوناگون، یکی از مولفه‌های موثر بر رفتار سازمانی کارکنان، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌باشد. در سالهای اخیر، تغییرات وسیعی که در بافت محیط اجتماعی، اقتصادی و رقابتی بیرون سازمانها رخ داده، اثربخشی سازمانها را با مشکل جدی روبه‌رو ساخته است. از همین رو، گرایش از سوی سازمانها به سمت تبدیل شدن به سازمانهای با عملکرد بالا به چشم می‌خورد. ایده اصلی سیستمهای کاری با عملکرد بالا، خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمانهای با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسؤل می‌دانند و در موفقیت‌های سازمانی خود را سهیم می‌دانند. آنها بیشتر می‌دانند، بیشتر کار می‌کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداش‌هایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند (آرینجو^۲، ۲۰۱۰). بررسی و سنجش عملکرد صنعت کفش و چرم و نحوه ارائه خدمات از دو منظر عینی و ذهنی می‌تواند صورت گیرد. از منظر عینی، کیفیت ارائه خدمات بر پایه سنجش آنها نسبت به استانداردهای صورت می‌گیرد که توسط مراجع مرتبط تنظیم می‌شود. اما در منظر ذهنی، احساس مردم و میزان رضایت آنان از کیفیت محصولات، تعیین کننده «کیفیت و چگونگی عملکرد صنعت چرم و کفش» است. علی‌رغم اهمیت سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد صنعت کفش و چرم و ارتقای کیفیت محصولات، متأسفانه تحقیقات زیادی در این زمینه صورت نگرفته است. در تحقیق حاضر سعی شده با بررسی اثرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم به این نکته پی برده شود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان چه تاثیری دارند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

سازمان‌ها از روش‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند تا نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تجهیز کنند. در طول بیست سال گذشته، به مفهوم بهترین عملکرد در مدیریت منابع انسانی توجه زیادی شده است. محققان تاکید کرده‌اند که بعضی از شیوه‌های منابع انسانی مانند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارند (جیانگ و لیو، ۲۰۱۵). مفهوم سازمان‌ها یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا که به عبارتی مدیریت منابع انسانی نوین است، در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا ظهور کرد. در میان رشد پاره‌ای از پژوهش‌ها در رشته‌های مختلف، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان یک رویکرد مدرن برای بهره‌وری شرکت‌ها و به خصوص به عنوان یک شکل نوین مدیریت منابع انسانی ترویج پیدا کرد. محققان مدیریت منابع انسانی استراتژیک از جمله گوتر^۳، اسپل^۴ و نیاموری^۵ (۲۰۰۲)، بر این عقیده‌اند که مجموعه‌ای از روش‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش مشارکت، تعهد و توانمندسازی آنها، عملکرد را بهبود بخشد. این مجموعه نام‌های

¹ Ang & et.al

² Aringo, et.al

³ Guthrie

⁴ Spell

⁵ Nyamori

متفاوتی را به خود اختصاص داده که عبارتند از: سیستم کاری با مشارکت بالا، سیستم کاری با تعهد بالا یا سیستم های کاری با عملکرد بالا (مانی و محمودشاهی، ۱۳۹۸). تعاریف متعددی از سیستم های کاری با عملکرد بالا ارائه شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود. سیستم های کاری با عملکرد بالا به مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقای عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده اند، اشاره دارد. سیستم های کاری با عملکرد بالا طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه ای است از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت ها، تعهد و انعطاف پذیری کارکنان کمک می کند. و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، بجای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل اندازه گیری تأکید دارد. بسیاری از تعاریف سیستم های کاری با عملکرد بالا دربرگیرنده لیستی از ویژگی های قابل توضیح بوده و دربرگیرنده نظریه «بهترین اقدام» هستند (ابوالفتحی و همکاران، ۱۳۹۷). سیستم کاری با عملکرد بالا، سازمان هایی هستند که از رویکردی کاملاً متفاوت از سیستم سلسله مراتبی سنتی متناسب با مدیریت علمی (تولید انبوه) استفاده می کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. تاکچی و همکارانش (۲۰۰۷)، سیستم های کاری با عملکرد بالا را به عنوان یک مجموعه از روش های منابع انسانی جداگانه اما به هم پیوسته تعریف کرده اند که سازگاری درونی (همسو با روش های منابع انسانی) و سازگاری بیرونی (هماهنگ با استراتژی های سازمان) دارد و هدف آن بهبود ظرفیت ها و توانایی کارکنان است (مینق و همکاران، ۲۰۱۴). از نظر بیرکنشا و هود^۱ (۱۹۹۷)، استخدام و پاداش آموزش و ارزیابی عملکرد از جمله این روش ها است که اثربخشی کارکنان را بهبود می بخشد. هم اکنون سیستم های کاری با عملکرد عالی یک منبع بالقوه مزیت رقابتی محسوب می شود. از نظر آرینگا^۲ (۲۰۰۳)، ایده اصلی سیستم های کاری با عملکرد بالا خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل افراد، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول بدانند و این را درک کنند که در موفقیت های سازمانی سهیم هستند. یک سیستم کاری با عملکرد بالا، به منظور بهره وری بیشتر نیروی کار طراحی شده که از این طریق می تواند برای سازمان و مشتریان داخلی ارزش آفرین باشد. این سیستم به طور کلی شامل استخدام انتخابی، آموزش گسترده، برنامه های طراحی شغل، ارزیابی عملکرد، تیم های خودمدیریت یا خودگردان، طرح های پاداش انگیزشی، امنیت اشتغال و ارتقای داخلی می شود. از نظر لپاک و همکارانش (۲۰۰۶)، سیستم های کاری با عملکرد بالا ساختاری برای مشارکت در تصمیم گیری، بهبود دانش، افزایش انگیزش کارکنان و افزایش توانایی و مهارت کارکنان برای انجام وظایفشان در جهت بهبود عملکرد شرکت، شکل می دهد (بشیر و همکاران، ۲۰۱۱).

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان هایی نظیر رفتارهای فراتر از نقش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می شود، به عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای، ۲۰۱۷). واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید که در مطالعه خود به رابطه بین عاطفه و رفتار شهروندی کارکنان پرداختند. ارگان (۱۹۸۸) تحت تأثیر مفهوم «تمایل به همکاری» بارنارد و «تمایز بین عملکرد مربوط به نقش» و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش» کنتز، رفتار شهروندی سازمانی را این گونه تعریف کرد: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است اختیاری و به طور رسمی پاداش داده نمی شود یا به صراحت در سیستم رسمی پاداش سازمان منظور نشده است و اثربخشی کلی سازمان را ارتقا می بخشد (سرافرازی و همکاران، ۱۳۹۹). مجموعه رفتارهایی که از ضرورت های رسمی

¹ Birkenasha&Hud

² Aringa

سازمان فراتر رفته، متأثر از ارزش ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می گیرند. دنیس ارگان بیان می دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع رفتارهای داوطلبانه است که به طور مستقیم و روشن به وسیله نظام های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی شود، ولی در عملکرد و کار کردهای وظیفه ای سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (پوجا و همکاران، ۲۰۱۶). با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد. تقسیم بندی های مختلفی درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می داند. همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل ترین مدل هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می باشد: جوانمردی، رفتار با فضیلت مدنی، ابتکارات فردی، وفاداری سازمانی، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی و توسعه خود. تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند:

۱. رفتارهایی که به کل سازمان سود می رسانند که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور دارند.
 ۲. رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت می رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند).
- تیلور (۲۰۱۳) معتقد است این دسته بندی بهتر می تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین بحث می شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله ای در سازمان شرکت می کنند. یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (احمد و فیلادلفو، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی مفهوم نوینی است که ارزیابی این رفتارها در سازمان امری بسیار مهم و حیاتی است. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری می شدند و یا گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. این اعمال که در محیط کار اتفاق می افتند را این گونه تعریف می کنند: «مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند؛ اما با وجود این افراد انجام می دهند و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش های سازمان می شوند. رفتارهای شهروندی سازمانی به کارایی و اثربخشی سازمان ها از طریق تحولات منابع، نوآوری ها و وفق پذیری کمک می کنند. این رفتارها ماشین اجتماعی سازمان را روغن کاری و انعطاف پذیری لازم را برای موقعیت های پیش بینی ناپذیر فراهم می کنند و به کارمندان یک سازمان کمک می کنند با هم کنار بیایند (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۹). بیش از بیست سال است که رفتار شهروندی سازمانی جایگاه بسیار مهمی در ادبیات حوزه تئوری سازمانی در اختیار گرفته است (اورگان، ۲۰۱۸). تحقیق در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا مدیران آن را بسیار سودمند می دانند و افرادی را که درگیر رفتار شهروندی سازمانی اند به عنوان یک سرمایه می بینند (افسر و بدیر، ۲۰۱۶). در راستای این رفتارها، فرد در جستجوی کسب سود از سازمان نیست، بلکه ایثار می کند و از خودگذشتگی شغلی دارد و برای ارتقای بهره وری سازمان کل توان خود را به کار می گیرد. رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می دهد و، از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه های نظارت رسمی و روش های پرهزینه می شود. عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارت اند از:

۱. رفتاری است گسترده تر از آنچه توسط سازمان ها تصور می شود؛

۲. اختیاری است؛

۳. از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی شود؛

۴. ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان است.

از نظر سلطانی (۱۳۹۱)، از جمله شاخص های عملی شدن رفتار شهروندی عبارت اند از: شرکت مستمر در فعالیت های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری های انسان های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کار داشتن. زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان توسعه و ترویج می یابد به نظر می رسد آن سازمان مکان جذاب تری برای کار باشد و سازمان ها را در زمینه استخدام، آموزش، و حفظ بهترین افراد و همچنین کاهش نرخ ترک شغل و بهبود عملکرد شغلی کارکنان توانمند می سازد (استیری و همکاران، ۱۳۹۹).

پاناگوتیس و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیرات سیستم های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی کارمندان پرداختند. روش انجام پژوهش معادلات ساختاری با pls می باشد. این مطالعه ابتدا سهم ارزشمند HPWS در ایجاد جو عدالت و خدمات را نشان می دهد، که به نوبه خود بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت می گذارد. در نتیجه، کارکنان با نشان دادن رفتارهای نقشی اضافی و با درگیر شدن در خدمات پاسخگو می باشند. به طور کلی، یافته ها سازوکار فرآیند HPWS را که به عنوان "جعبه سیاه" شناخته شناسایی نمود که دانش ارزشمندی برای کارکنان حرفه ای مدیریت منابع انسانی (HRM) روشن می کنند.

ژانگ و اختر^۲ (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان چگونه سیستم های کاری عملکرد بالا بر نتایج فردی اثر می گذارند، به بررسی تأثیر مدیران سطوح مختلف پرداختند. در نهایت به این نتیجه رسیدند که اگر تناسب اهداف مدیران خطی بالا باشد، رابطه مثبت معناداری در سیستم کاری عملکرد بالا در سطح سازمان و سطح فردی وجود دارد.

سیروکادام و همکاران^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی رفتار شهروندی سازمانی: تعاریف و ابعاد آن پرداختند. نتایج آنها نشان داد که، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) اصطلاحی است که شامل هر کار مثبت و سازنده ای است که کارکنان، به انتخاب خود انجام داده و از همکاران به نفع شرکت پشتیبانی می کند. به طور معمول، کارمندی که مرتباً در OCB مشارکت دارند ممکن است همیشه بهترین کارکن نباشند، اما آنها کسانی هستند که حداقل تلاش لازم برای انجام یک کار صرفاً رضایت بخش را می دانند. نظریه و تحقیق در مورد OCB فرض می کند OCB به عنوان مجموعه ای از رفتارهای مطلوب است که به اثربخشی سازمانی کمک می کند. تاکنون OCB به عنوان یکی از پیشگامان عملکرد سازمانی نشان داده شده است. با این حال، پیش سازهای OCB به طور کامل بررسی نشده اند. این مطالعه تعاریف مختلف موجود از OCB را بررسی می کند و سپس ابعاد OCB را بررسی می کند.

دیمیتریوس و همکاران (۲۰۱۷)، رابطه بین روش های کاری عملکرد بالا، نگرش های کارکنان (رضایت شغلی و تعهد عاطفی) و کیفیت خدمات را بررسی کرده است. اعتماد، نقش میانجی ارتباط بین درک کارکنان HPWS و نگرش آنها که توسط رضایت شغلی و تعهد عاطفی اندازه گیری می شود، ایفا می کند.

راماپرازاد^۴ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان بررسی نقش واسطه ای نگرش های کارکنان در رابطه بین سیستم های کاری عملکرد بالا و قصد ترک خدمت آنها در متخصصان فن آوری اطلاعات هندی، به این نتیجه رسید که، سیستم های کاری عملکرد بالا، بر مشارکت کاری و تعهد سازمانی تأثیر مستقیم دارد و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر غیر مستقیم دارد.

¹ Panagiotis

² Zhang

³ Thiruvankadam

⁴ Ramaprasad

بازارگرد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری تاب‌آوری (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی شهر رشت) پرداختند. نتایج نشان داد که سیستم کاری عملکرد بالا و تاب‌آوری تأثیر معنادار و مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان دارند. در بعدی دیگر سیستم کاری عملکرد بالا و تاب‌آوری تأثیر معنادار و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند. همچنین سیستم کاری عملکرد بالا تأثیر معنادار و مستقیمی بر تاب‌آوری کارکنان دارند. سیستم کاری عملکرد بالا با تأثیرگذاری مستقیم بر تاب‌آوری تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمان کارکنان دارد.

عباسی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا (HPWS) بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری تناسب فرد-سازمان (P-O Fit) در اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران پرداختند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد، سیستم‌های کاری عملکرد بالا اثری قوی بر تناسب فرد سازمان دارد، تناسبات فردی و سازمانی تأثیرات مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی دارد، سیستم‌های کاری عملکرد بالا می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی داشته باشد و همچنین در نهایت تأثیر میانجی تناسب فرد - سازمان در رابطه بین متغیرهای HPWS و رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأیید شد. در مجموع می‌توان گفت اجرای فاکتورهای مهم سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رعایت تناسبات مهم کارکنان و سازمان در اداره‌های ورزش و جوانان به خوبی می‌تواند آنان را به اهداف سازمانی نزدیکتر کند و تعهد کاری و رضایت شغلی آنان را افزایش دهد.

آرمان و محمودشاهی (۱۳۹۸) در پژوهشی به مطالعه تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی و وفاداری کارکنان بخش دولتی استان‌های فارس و بوشهر پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی و وفاداری کارکنان است. توانمندسازی کارکنان نیز بر وفاداری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد تأثیر مستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد عالی بر وفاداری کارکنان کمتر از حالتی است که از مسیر غیرمستقیم توانمندسازی کارکنان انجام می‌شود.

زندیه و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به تأثیر نوع استخدام بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان، با استفاده از متغیرهای میانجی سکون و ناامنی شغلی پرداختند. نتایج حاصل بیانگر آن است که نوع استخدام به واسطه سکون و ناامنی شغلی بر میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان موثر است. لذا با استفاده از نتایج مذکور مدیران شهرداری می‌توانند؛ به منظور سازماندهی سرمایه انسانی و برنامه ریزی صحیح خود در آینده اقدام کنند. اسفندیاری (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر بکارگیری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخت. نتایج نشان داده است که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرکت پارس خودرو تأثیر داشته است.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم رابطه وجود دارد.

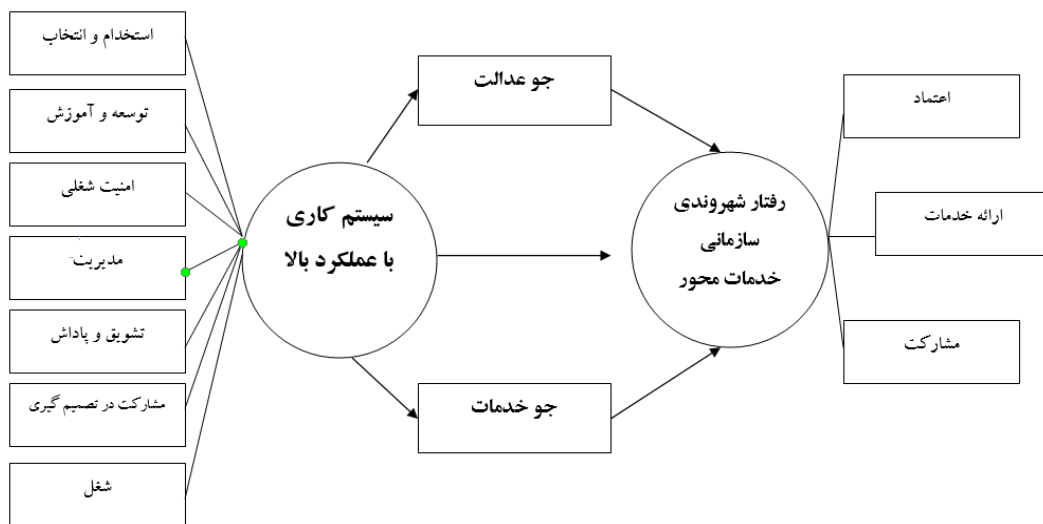
فرضیه‌های فرعی

بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو عدالت رابطه وجود دارد.

بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو خدماتی رابطه وجود دارد.

بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه وجود دارد. بین جو عدالت و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه وجود دارد. بین جو خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه وجود دارد. جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد. جو خدماتی بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد.

نمودار (۱): مدل مفهومی پژوهش (ابو یزید و همکاران^۱، ۲۰۱۸)



روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر مطالعه تأثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی سیستم های کاری با عملکرد بالا در این زمینه است. از این رو، تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از لحاظ جمع آوری اطلاعات توصیفی است. روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی بوده که از متداول ترین روش های مشاهده در علوم اجتماعی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد صورت پذیرفته و با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی در نرم افزارهای آماری نظیر SPSS و در Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ عاملی است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، نشانگر پایداری قابل قبول است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده اند. در جدول (۱) مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل برآورد شده است. جامعه تحقیق در این پژوهش نیز، مدیران ارشد و مدیران فروش و کارکنان شرکت مارال چرم می باشد. مطابق آمار خود شرکت ۲۴۰۰ نفر در این شرکت می باشند. با توجه به جامعه آماری ۲۴۰۰ نفر مدیر ارشد و مدیر فروش، کارکنان طبق جدول مورگان تعداد نمونه ۳۳۱ نفر است که بطور تصادفی ساده انتخاب شدند.

¹ Abu Yazid

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	مؤلفه	پرسشنامه	آلفای کرونباخ
سازمانی	جو عدالت	امبروس و اسپچینک (۲۰۰۹)	۰.۸۶۲
	جو خدمات	اسچمینک (۱۹۹۸)	۰.۸۵۶
سیستم کاری با عملکرد بالا	استخدام و انتخاب	زاچاراتوس و همکاران (۲۰۰۵)	۰.۹۰۱
	توسعه و آموزش	سان و همکاران (۲۰۰۷)	۰.۷۹۷
	امنیت شغلی	دلری و دوتی (۱۹۹۶)	۰.۷۳۳
	مدیریت	سان و همکاران (۲۰۰۷)	۰.۸۹۱
	تشویق و پاداش	سان و همکاران (۲۰۰۷)	۰.۸۵۱
	مشارکت در تصمیم گیری	دلری و دوتی (۱۹۹۶)	۰.۷۶۳
	طراحی شغل	دلری و دوتی (۱۹۹۶)	۰.۸۰۴
رفتار شهروندی سازمانی خدمات	اعتماد	بترنکورت و همکاران (۲۰۰۱)	۰.۸۸۶
	ارائه خدمات	بترنکورت و همکاران (۲۰۰۱)	۰.۸۳۶
	مشارکت	بترنکورت و همکاران (۲۰۰۱)	۰.۹۳۰

تجزیه و تحلیل داده ها

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشان دهنده زیر مؤلفه‌های متغیرهای پنهان) و مدل‌های ساختاری (نشان دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. نرم‌افزار SmartPLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، پایایی مرکب و متوسط اشتراک (AVE) را محاسبه می‌کند و مقدار R^2 را برای برازش مدل‌های ساختاری ارائه می‌دهد. مقادیر بیشتر از $0/5$ برای متوسط اشتراک، بیشتر از $0/7$ برای پایایی مرکب و بیشتر از $0/3$ برای R^2 بیانگر برازش مناسب مدل هستند (آذر، غلامزاده، و قنواتی، ۱۳۹۱). در ادامه آزمون‌های مربوطه ارائه شده است.

بارهای عاملی

جهت تعیین پایایی سنج‌ها در روش پی. ال. اس، از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان دهنده همبستگی این سنج‌ها در سازه مربوطه می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنج‌ها بنا به نظر بسیاری از کتب آماری، برابر با $0/4$ می‌باشد و سنج‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول (۲) بارهای عاملی مدل برای سنج‌های تحقیق حاضر را نشان می‌دهد:

جدول (۲): بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری

متغیر	بعد	بار عاملی
	استخدام و انتخاب	۰.۸۸۹
		۰.۸۹۸

۰.۸۷۷		سیستم کاری با عملکرد بالا
۰.۸۵۰		
۰.۸۴۶	توسعه و آموزش	
۰.۸۷۶		
۰.۸۰۶		
۰.۶۵۷	امنیت شغلی	
۰.۸۹۴		
۰.۸۶۵		
۰.۹۰۷	مدیریت	
۰.۸۹۵		
۰.۹۱۶		
۰.۹۴۴	تشویق و پاداش	
۰.۹۲۱		
۰.۹۱۹	مشارکت در تصمیم گیری	
۰.۸۷۷		
۰.۷۸۵	شغل	
۰.۹۰۶		
۰.۸۴۷		
۰.۸۳۳	جو خدمات	جو سازمانی
۰.۸۵۶		
۰.۸۶۰		
۰.۷۹۲		
۰.۹۲۳	جو عدالت	
۰.۹۲۳		
۰.۸۰۹		
۰.۸۵۰	اعتماد	رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور
۰.۸۶۳		
۰.۸۵۰		
۰.۸۸۹		
۰.۸۲۹	ارائه خدمات	
۰.۸۹۳		
۰.۸۸۰		
۰.۹۱۹	مشارکت	
۰.۹۵۰		
۰.۹۴۱		

نتایج نشان می‌دهد که بار عاملی برای تمامی سنج‌ها بالاتر از ۰.۴ بوده است. وجود این سوالات در مدل تحقیق منجر بالا رفتن شاخص‌های روایی سازه می‌گردد. بنابراین در ادامه با حفظ این سوالات، میتوان گفت مدل نهایی تحقیق در بعد اندازه‌گیری آن حاصل گردیده و زمینه برای آزمون فرضیات در قالب گزاره‌های علی مهیا شده است.

پایایی ترکیبی

این معیار توسط ورتس^۱ و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود؛ به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند. در حالی که برای محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بارعاملی بیشتر، اهمیت بیشتری دارند. این موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها، معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها باشد.

جدول (۳): شاخص پایایی ترکیبی سازه‌های تحقیق

نتیجه	بازه مورد قبول	Composite Reliability	متغیرها
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۰۱	ارائه خدمات
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۵۶	مشارکت
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۲۱	اعتماد
مناسب	۰.۷ <	۰.۸۵۱	امنیت شغلی
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۳۰	تشویق و پاداش
مناسب	۰.۷ <	۰.۸۸۱	توسعه و آموزش
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۳۱	استخدام و انتخاب
مناسب	۰.۷ <	۰.۸۸۴	طراحی شغل
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۳۲	مدیریت
مناسب	۰.۷ <	۰.۸۹۳	مشارکت در تصمیم‌گیری
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۰۲	جو سازمانی
مناسب	۰.۷ <	۰.۹۱۶	جوعدالت

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، تمامی سازه‌های تحقیق این شرایط حداقلی را برای پایایی ترکیبی (حداقل ۰.۷) برآورده نموده و حتی در سطحی بسیار بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه‌های تحقیق مورد پشتیبانی می‌باشد.

روایی همگرا

بنا به نظر چین (۱۹۹۸) شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای تعیین روایی همگرای سازه‌های تحقیق می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر نویسندگان مذکور برابر با ۰/۵ می‌باشد. بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بسیار بالاتر از حد

¹ Werts

آستانه مذکور می‌باشد و بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار قابل خوبی می‌باشند. این بررسی به طور کامل در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): روایی همگرایی سازه‌های تحقیق

متغیرها		AVE	بازه مورد قبول	نتیجه
رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور	ارائه خدمات	۰.۸۳۶	۰.۵ <	مناسب
	مشارکت	۰.۹۳۰	۰.۵ <	مناسب
	اعتماد	۰.۸۸۶	۰.۵ <	مناسب
سیستم کاری با عملکرد بالا	امنیت شغلی	۰.۷۳۳	۰.۵ <	مناسب
	تشویق و پاداش	۰.۸۵۱	۰.۵ <	مناسب
	توسعه و آموزش	۰.۷۹۷	۰.۵ <	مناسب
	استخدام و انتخاب	۰.۹۰۱	۰.۵ <	مناسب
	طراحی شغل	۰.۸۰۴	۰.۵ <	مناسب
	مدیریت	۰.۸۹۱	۰.۵ <	مناسب
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۰.۷۶۳	۰.۵ <	مناسب
جو سازمانی	جو خدمات	۰.۸۵۶	۰.۵ <	مناسب
	جو عدالت	۰.۸۶۲	۰.۵ <	مناسب

روایی واگرا

محقق برای اثبات این نکته که سازه‌های به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنجه‌های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل است، باید روایی واگرا برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر چنان که آکین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد. برای سازه‌های تحقیق حاضر، این مقایسه در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول (۵): روایی واگرا (معیار فورنل لارکر)

متغیر و بعد	رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور			سیستم کاری با عملکرد بالا							جو سازمانی	
	ارائه خدمات	مشارکت	اعتماد	امنیت شغلی	تشویق و پاداش	توسعه و آموزش	طراحی شغل	مدیریت	استخدام و انتخاب	مشارکت در تصمیم‌گیری	جو خدمات	جو عدالت
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
ارائه خدمات	۰.۸۶۸											
مشارکت	۰.۶۹۵	۰.۹۳۷										
اعتماد	۰.۸۱۶	۰.۷۷۲	۰.۸۶۳									
امنیت شغلی	۰.۶۷۰	۰.۵۹۲	۰.۷۲۷	۰.۸۱۲								
تشویق و پاداش	۰.۶۵۵	۰.۶۱۱	۰.۷۲۷	۰.۵۹۴	۰.۹۳۳							
توسعه و آموزش	۰.۷۲۲	۰.۶۳۱	۰.۷۶۷	۰.۷۱۴	۰.۶۸۳	۰.۸۴۳						
طراحی شغل	۰.۷۳۵	۰.۶۶۶	۰.۷۹۲	۰.۶۹۵	۰.۷۰۷	۰.۷۵۳	۰.۸۴۸					
مدیریت	۰.۶۹۸	۰.۶۴۷	۰.۷۵۱	۰.۷۶۳	۰.۶۶۶	۰.۷۳۰	۰.۷۴۸	۰.۹۰۶				
استخدام و انتخاب	۰.۷۰۰	۰.۶۵۲	۰.۷۳۹	۰.۶۸۸	۰.۶۴۲	۰.۸۱۷	۰.۷۱۲	۰.۷۲۰	۰.۸۷۸			

مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۰	۰.۶۶۱	۰.۵۸۸	۰.۷۱۶	۰.۶۲۹	۰.۶۹۱	۰.۷۰۷	۰.۷۳۸	۰.۶۹۷	۰.۶۷۶	۰.۸۹۸		
چوخدمات	۱۱	۰.۷۵۱	۰.۶۳۳	۰.۷۷۹	۰.۶۵۷	۰.۶۳۴	۰.۷۳۱	۰.۷۳۲	۰.۷۰۳	۰.۷۰۵	۰.۷۱۷	۰.۸۳۶	
جوعدالت	۱۲	۰.۸۳۳	۰.۷۲۶	۰.۸۶۱	۰.۷۰۷	۰.۷۰۰	۰.۷۵۲	۰.۸۰۸	۰.۷۷۰	۰.۷۴۴	۰.۷۴۹	۰.۸۰۹	۰.۸۸۶

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌کنید، در بررسی معیار فورنل لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر می‌باشند. این امر نیز نشان دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آنهاست.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

فرض صفر (H_0): بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم رابطه معناداری وجود ندارد.

فرض مقابل (H_1): بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۶): نتایج فرضیه اصلی

مسیر فرضیه	Original Sample	T Statistics	P Values
سیستم کاری با عملکرد بالا < رفتار شهروندی سازمانی خدمات	۰.۳۹۶	۶.۷۰۰	۰.۰۰۰

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می‌شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی اول

فرض صفر (H_0): بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو عدالت رابطه معناداری وجود ندارد.
فرض مقابل (H_1): بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو عدالت رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۷): ضریب مسیر فرضیه فرعی اول

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
سیستم کاری با عملکرد بالا < جو عدالت	۰.۸۶۴	۵۰.۸۷۶	۰.۰۰۰

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می‌شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰.۰۵ سیستم کاری با عملکرد بالا بر جو عدالت تاثیر معناداری دارد. همچنین مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می‌باشد، سیستم کاری با عملکرد بالا بر جو عدالت تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

فرضیه فرعی دوم

فرض صفر (H_0): بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو خدماتی رابطه معناداری وجود ندارد.
فرض مقابل (H_1): بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو خدماتی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۸): ضریب مسیر فرضیه فرعی دوم

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
سیستم کاری با عملکرد بالا < جو خدمات	۰.۸۰۷	۴۴.۲۱۲	۰.۰۰۰

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰.۰۵ سیستم کاری با عملکرد بالا بر جو خدماتی تاثیر معناداری دارد. همچنین مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، سیستم کاری با عملکرد بالا بر جو خدماتی تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

فرضیه فرعی سوم

فرض صفر (H_0): بین جو عدالت و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه وجود ندارد.
فرض مقابل (H_1): بین جو عدالت و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه وجود دارد.

جدول (۹): ضریب مسیر فرضیه فرعی سوم

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
جو عدالت < رفتار شهروندی سازمانی خدمات	۰.۴۶۲	۶.۹۸۶	۰.۰۰۰

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰.۰۵ جو عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر معناداری دارد. همچنین مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، و جو عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

فرضیه فرعی چهارم

فرض صفر (H_0): بین جو خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه معناداری وجود ندارد.
فرض مقابل (H_1): بین جو خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱۰): ضریب مسیر فرضیه فرعی چهارم

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
جو خدمات < رفتار شهروندی سازمانی خدمات	۰.۰۹۴	۱.۹۹۶	۰.۰۴۶

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰.۰۵ جو خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر معناداری دارد. همچنین با توجه مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه مثبت می باشد، و جو خدمات بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

فرضیه فرعی پنجم

فرض صفر (H_0): جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای ندارد.

فرض مقابل (H_1): جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد.

جدول (۱۱): ضریب مسیر فرضیه فرعی پنجم

نوع اثر	مسیر فرضیه	Original Sample	T Statistics	P Values
غیر مستقیم	سیستم کاری با عملکرد بالا < جوعدالت < رفتار شهروندی سازمانی خدمات	۰.۴۰۰	۶.۸۴۲	۰.۰۰۰
کل		۰.۷۹۶		۰.۰۰۰
مقدار VAF		۰.۵۰۲		

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر سیستم بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر معنادار میانجی دارد. مقدار آماره VAF میانجی گری جو عدالت ۰/۵۰۲ می باشد، که نشان می دهد تقریباً ۵۰ صدم از اثر کل عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی جو عدالت تبیین می شود. باتوجه به اینکه مقدار VAF در بازه ۲۰٪ و ۸۰٪ قرار دارد، می توان ادعای میانجی گری جزئی کرد.

فرضیه فرعی ششم

فرض صفر (H_0): جو خدماتی بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای ندارد.

فرض مقابل (H_1): جو خدماتی بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد.

جدول (۱۲): ضریب مسیر فرضیه فرعی ششم

نوع اثر	مسیر فرضیه	Original Sample	T Statistics	P Values
غیر مستقیم	سیستم کاری با عملکرد بالا < جوخدمات < رفتار شهروندی سازمانی خدمات	۰.۰۷۶	۱.۹۸۳	۰.۰۴۸
کل		۰.۴۷۲		۰.۰۰۰
مقدار VAF		۰.۱۶۱		

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول فوق مشخص می شود، مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ جو خدمات بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور تاثیر معنادار میانجی دارد. اما مقدار آماره VAF میانجی گری جو خدمات ۰/۱۶۱ می باشد، که نشان می دهد تقریباً ۱۶ صدم از اثر کل عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی جو خدمات تبیین می شود. باتوجه به اینکه مقدار VAF کوچکتر از مقدار حداقلی ۲۰٪ قرار دارد، می توان ادعای میانجی گری را رد کرد چرا که بی اهمیت است و این فرضیه رد می شود.

نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه بررسی اثرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم بوده است. آزمون فرضیه اصلی پژوهش بیانگر این بود که بین سیستم های کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان صنعت کفش و چرم رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. سپس به آزمون فرضیه های فرعی پژوهش پرداخته شد؛ نتایج حاصل از آزمون فرعی اول نشان داد که بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو عدالت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به دلیل اهمیت و تأثیرگذاری دو بعد عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، مدیران بهتر است به مسأله عدالت و اجرای آن در سازمان بیش از گذشته اهمیت دهند و زمینه را برای افزایش رعایت عدالت سازمانی در هر سه بعد به خصوص ابعاد توزیعی و رویه ای فراهم آورند و شرایطی را در سازمان به وجود آورند تا آموزشهای لازم را برای سرپرستان مستقیم کارکنان، در زمینه برخورد بهتر با کارکنان فراهم آورند و سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم پرداختها و جبران خدمت آنان بر اساس استانداردهای لازم انجام گیرد. کارکنان سرمایه اصلی یک سازمان هستند بنابراین سازمانها باید بیشترین توجه را بر تعهد و نگرشهای آنها داشته باشند. سازمانها میتوانند با فراهم آوردن منابع مورد نیاز برای آموزش و مشارکت کارکنان در فعالیتهایی که مربوط به کار آنها میباشد، بر ادراکات آنها تأثیر بگذارند و تعهد آنها را بالا ببرند. تأثیر مثبت تمرکز بر ادراکات کارکنان می تواند برای مدیران نیجه گرا تشویق کننده باشد. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج تحقیق دوستار و اسماعیل زاده (۱۳۹۲)، حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) و کلوتسینیوتیس و میهایل (۲۰۲۰) مطابقت دارد. نتایج حاصل از آزمون فرعی دوم نشان داد که بین سیستم کاری با عملکرد بالا و جو خدماتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یعنی با افزایش سیستم کاری با عملکرد بالا، جو خدماتی نیز افزایش می یابد و برعکس. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج تحقیق میهایل (۲۰۲۰) و حسینی و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. نتایج حاصل از آزمون فرعی سوم نشان داد که بین جو عدالت و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یعنی با افزایش جو عدالت، رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می یابد. به عبارت دیگر عدالت نقش مهمی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی دارد، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا می شود، برای انجام رفتارهای یاری دهنده و فراتر از نقش برانگیخته شده و در نتیجه سطح فعالیت و مشارکت های خود را در سازمان افزایش می دهند. رفتار شهروندی سازمانی اشاره به رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش دارد که کارکنان سازمان انجام می دهند و تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد سازمان دارد. از جمله متغیرهایی که تأثیر زیادی در بروز این نوع رفتار دارد، عدالت سازمانی است. نتایج بدست آمده از این فرضیه با نتایج صنعت جو و محمودی (۱۳۹۴) مطابقت دارد. نتایج حاصل از آزمون فرعی چهارم نشان داد که بین جو خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به دلیل تأثیر مثبت و مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه شده و به تبع آن بر سودآوری سازمان، توجه به این گونه رفتارها می تواند یکی از راههای افزایش اثربخشی سازمانها باشد. نتایج حاکی از پژوهش مجیدی (۱۳۸۹) نشان داد بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پلیس ارائه دهنده خدمات با کیفیت خدمات درک شده توسط ارباب رجوع در سطح واحد رابطه وجود دارد که با نتایج فرضیه حاضر مطابقت دارد. نتایج حاصل از آزمون فرعی پنجم نشان داد که جو عدالت بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد. یعنی با افزایش جو عدالت، رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی به صورت مثبت تأثیر می پذیرد. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ممکن است با سخت تر کردن کار، و با اعمال فشار بیش از حد بر کارمندان برای بهره‌وری بیشتر، تأثیر مثبتی بر سلامت کارکنان داشته باشند. بخش مدیریت منابع انسانی و مدیریت به طور کلی باید اثرات مخرب احتمالی سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رفاه کارکنان را جدی بگیرند و توجه لازم را برای ایجاد یک محیط کاری «معمد» داشته

باشند. کلتوسینووتیس و میهایل (۲۰۲۰) نیز این امر را تایید کرده اند. نتایج حاصل از آزمون فرعی ششم نشان داد که جو خدماتی بر رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور نقش واسطه ای دارد. یعنی با افزایش یا کاهش جو خدماتی رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور افزایش یا کاهش پیدا نمی کند. نتایج این فرضیه با نتایج بدست آمده از پژوهش کلتوسینووتیس و میهایل (۲۰۲۰) مغایرت دارد.

منابع

- ✓ استیری، مهرداد، حسامی، سمیه، فیاضی، بی بی مرجان، رضاعلی، فرزاد، (۱۳۹۹)، بررسی نقش متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی ارائه کننده خدمات شهری، پژوهش های جغرافیای انسانی، دوره ۵۲، شماره ۴۲، صص ۱۴۷۵-۱۴۹۲.
- ✓ آرمان، مانی، محمود شاهی، شهرزاد، (۱۳۹۸)، تأثیر سیستم های کاری با عملکرد عالی بر توانمندسازی و وفاداری کارکنان بخش دولتی (مورد مطالعه: استان های فارس و بوشهر)، مطالعات مدیریت دولتی ایران، شماره ۴، صص ۹۱-۱۱۳.
- ✓ اسفندیاری، کتایون، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر بکارگیری سیستم های کاری با عملکرد بالا بر انعطاف پذیری منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری)، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران غرب.
- ✓ ایلی، خدایار، (۱۳۹۳)، رفتار شهروندی سازمانی، ویژگی ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها، اولین کنفرانس بین المللی رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه مقالات، مقالات چاپی، (۱۳ و ۱۴).
- ✓ ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، استیری، مهرداد، (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا مطالعه موردی: شرکت های دانش بنیان، مدیریت سازمان های دولتی، شماره ۲۴، صص ۲۵-۳۶.
- ✓ بازارگرد، مهری، ثابت، سمیه، ذوالفقاری، مهدی، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری تاب آوری (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی شهر رشت)، اولین کنفرانس ملی بهینه سازی سیستم های تولیدی و خدماتی.
- ✓ بهمنی چوب بستنی، اکبر، سیدین، سید مهرداد، (۱۳۹۹)، تأثیر هوش اخلاقی کتابداران بر بهبود رفتار شهروندی و نقش آن در ارتقای سرمایه اجتماعی کتابخانه ها، شماره ۸۰، صص ۱۰۱-۱۱۴.
- ✓ حسن کاخکی، احمد، قلی پور، آرین، (۱۳۹۵)، رفتار شهروندی سازمانی، گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در فبال مشتری، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۵-۱۴۵.
- ✓ زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا، توره، ناصر، (۱۳۹۰)، شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی مجله فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۳۱-۶۳.
- ✓ زندیه، صادق، ظهراپی، کریم، عاقبت بین، محمدحسین، (۱۳۹۸)، تأثیر نوع استخدام بر رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور کارکنان، با استفاده از متغیرهای میانجی سکون و ناامنی شغلی (مطالعه موردی: شهرداری شیراز)، مدیریت شهری نوین، سال ۶، شماره ۲۰، صص ۵۳-۷۶.
- ✓ سرافرازی، مهرداد، اخروی، حسین، پیروز، پیمان، (۱۳۹۹)، پارادایم اعتمادسازمانی به عنوان شاخصی نو در بهبود رفتار شهروندی سازمانی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۴، شماره ۴۳، صص ۹۳-۱۱۷.

✓ فتاحی، مهدی، (۱۳۹۱)، رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل، فرهنگ مدیریت، سال ۳، شماره ۱۱، صص ۱۹-۴۸

- ✓ Ahmed, M. M. & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, pp 40–48.
- ✓ Afsar, B. and Badir, Y. F., (2016), Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 15, No. 3, PP. 252-278.
- ✓ Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2011). The measurement of cultural intelligence: Its predictive validity on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and job performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- ✓ Aringo, Carlo Del & Ghinetti, Paolo & Lucifora, Claudio. (2003). high performance work systems , *Industrial Relations and Pay Setting in Europe*, *Industrial Relations* , Vol. 30 , No. 2 , pp. 45-53.
- ✓ Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., & Khan, M. M. (2011). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 207-218.
- ✓ Chan, S. H. & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223.
- ✓ 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.
- ✓ Organ, D. W., & Ryan, K. (2014). “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- ✓ Pooja, A. A., Clercq, D. A. & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, pp 1-33.
- ✓ Panagiotis V. Kloutsiniotis*, Dimitrios M. Mihail.(2020). The effects of high performance work systems in employees’ service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management* 90 (2020) 102610. journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijhm.
- ✓ Ramaprasad, Badrinarayan, Srirangam, Sethumadhavan. (2017). Exploring the Mediating Role of Employee Attitudes in the Relationship between High- Performance Work Systems and Turnover Intention among IT Professionals in India: A Serial Mediation Approach. *Journal of global business review*. p 1-22.
- ✓ Thiruvankadam, T. Yabesh Abraham Durairaj, I.(2018). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS DEFINITIONS AND DIMENSIONS. *GE-International Journal of Management Research* Vol.
- ✓ Zhang J, Akhtar MN, Bal PM, Zhang Y and Talat U.(2018). How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective. *Organizational Psychology*, a section of the journal *Frontiers in Psychology*, 9 (586), 1-13.