

## بررسی نقش متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی ارائه‌کننده خدمات شهری

مهرداد استیری\* - استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
سمیه حسامی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران  
بی‌بی مرجان فیاضی - استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
فرزاد رضاعلی - دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۴

### چکیده

در شهرداری‌ها، به‌عنوان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی به شهروندان، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا، و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. هدف اصلی از این تحقیق بررسی نقش برخی متغیرهای میانجی و تعدیلگر مهمی است که می‌توانند بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان‌های عمومی ارائه‌کننده خدمات شهری تأثیرگذار باشند. به‌طور خاص، در این مطالعه تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده و نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی در کارکنان شهرداری تهران بررسی شده است. این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۹۱ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۶ تهران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده با روش مدل معادلات ساختاری و رگرسیون سلسله‌مراتبی تحلیل شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد تحقق قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین، اثر مثبت و معنادار حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. به‌علاوه، دیگر یافته‌های این مطالعه نشان داد حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه میان تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی و درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی نقش تعدیلگر مثبت دارد.

کلیدواژه‌ها: تحقق قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، درهم‌تنیدگی شغلی، مدیریت سازمان‌های شهری.

## مقدمه

بالاترین هدف توسعه و مدیریت شهری بهبود کیفیت زندگی و خوشبختی شهروندان است؛ در ارتقای کیفیت زندگی شهروندان متغیرهای گوناگونی نقش ایفا می‌کنند که در این میان نقش شهرداری برجسته‌تر خواهد بود؛ زیرا شهرداری‌ها با فراهم آوردن امکانات و خدمات زیربنایی در شهرها می‌توانند چشم‌اندازی زیبا و دل‌پذیر از محیط و منظر شهری را برای ساکنان مجموعه‌های شهری فراهم آورند (سیدعلی‌پور و اسدی احمدآباد، ۱۳۹۵: ۴۷).

شهرداری‌ها، به‌عنوان کامل‌ترین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی به شهروندان (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷)، در شرایط کنونی با تغییرات، پیچیدگی‌ها، و تناقضات بسیار زیادی مواجه‌اند (اکرامی و همکاران، ۱۳۹۳) که مدیریت آنان را با چالش‌های فراوان مواجه کرده است. در چنین سازمان‌هایی همچون همه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقاء، و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد.

نگاهی به وظایف گسترده‌ای که شهرداری‌ها در خدمت‌رسانی به شهروندان به‌عهده دارند، مواردی همچون حمل و نقل عمومی درون‌شهری، ایجاد و نگهداری عرصه‌های مختلف فضای سبز شهری، احداث بازارچه‌ها و تأمین سبد خانوار، نظارت بر شهرسازی و عمران شهرفیف زیباسازی شهر، رفت و روب معابر شهری، ایجاد عرصه‌های فرهنگی، ورزشی، خدماتی و ... (سپهوند و محودرضایی، ۱۳۹۱) نشان از تنوع و پیچیدگی بسیار بالای این خدمات و به دنبال آن چالش‌های درخور توجه مدیریت چنین سازمان‌هایی دارد که تحت چنین شرایطی مدیریت اثربخش سرمایه‌های سازمان می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. در میان سرمایه‌ای که مدیران سازمان در اختیار دارند، بدون شک، نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی، و عضوی که حاضر است فراتر از وظایف مقررش فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد و نقش قابل توجهی در مواجهه با چالش‌هایی که مدیران سازمان‌های شهری با آن مواجه‌اند ایفا نمایند. امروزه، سازمان‌ها در راستای پیشرفت و توسعه نیازمند کارکنانی هستند که به‌منظور بهتر بودن و عملکرد برتر از یکدیگر سبقت گیرند و همواره پیشرو باشند (کویج و همکاران، ۲۰۱۷). به همین منظور، سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده در شرح شغلشان عمل کنند. پژوهش‌های کنونی رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار داده‌اند و غفلت از آن‌ها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی‌پذیرند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴). رفتارهای شهروندی سازمانی به رفتارهای کاری کارکنان یک سازمان اشاره دارد، نظیر یاری‌رسانی به همکاران، بیش از لزوم کارکردن، کارکردن در روزهای غیرکاری، عمل کردن در امور شغلی بالاتر از استانداردهایی که سازمان معین کرده و تحمل کاستی‌ها در محل کار یا شغل و درگیر شدن فعالانه در فعالیت‌های غیرشغلی و غیروظیفه‌ای، پشتکار توأم با شور و تلاش فوق‌العاده که برای تکمیل فعالیت‌های کاری موفقیت‌آمیز ضروری است، داوطلب شدن برای انجام‌دادن فعالیت‌های کاری که به‌صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست، و پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی (همت‌پناه و همکاران، ۱۳۹۷).

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> از جمله موضوع‌های اساسی در حوزه رفتار سازمانی است که در خلال سالیان اخیر توجه بسیاری از محققان را به سوی خود جلب کرده است (مک کینزی و همکاران، ۲۰۱۸). محققان بر این موضوع تأکید دارند که رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمانی، تنها یک ویژگی شخصیتی و تابع فرد نیست و نمی‌توان صرفاً حالت‌های روحی و روانی افراد را تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی دانست. درواقع، رفتار شهروندی سازمانی یکی از عوامل ارزیابی شناختی از شغل و محیط کار بوده و مدیران قادرند این رفتار مطلوب را خلق کنند و تداوم

بخشند (رضایی‌منش و قربانی پاچی، ۱۳۹۶). بر این اساس، شناسایی عوامل فردی و محیطی اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی اهمیت پیدا می‌کند. عوامل زیادی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارند. این پژوهش با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و کاستی‌های آن بر سه متغیر تحقق قرارداد روان‌شناختی<sup>۱</sup>، حمایت سازمانی ادراک‌شده، و درهم‌تنیدگی شغلی<sup>۲</sup> تمرکز می‌کند.

بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی<sup>۳</sup>، قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان یک درک نانوشته بین کارکنان و کارفرمایان تعریف می‌شود. قرارداد روان‌شناختی در مقایسه با قراردادهای کتبی بین یک کارمند و یک کارفرما به انتظارات کلیدی نانوشته مانند پرداخت عادلانه، شرایط کاری خوب، فرصت‌های پیشرفت شغلی، و غیره در ازای عملکرد خوب اشاره دارد. مطالعات قبلی درباره قرارداد روان‌شناختی عمدتاً بر نقض و پیامدهای آن در یک رابطه شغلی تمرکز داشته‌اند (رایتون و یالابیک، ۲۰۱۴). در حالی که تحقق این قرارداد و اثرهای آن بر واکنش‌های نگرشی و رفتاری کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است (رایتون و همکاران، ۲۰۱۵). منظور از این مفهوم درک باورها یا انتظارات کارکنان درباره شانس برآورده شدن تعهدات سازمان است (احمد و ظفر، ۲۰۱۸). تحقیقات قبلی نشان می‌دهد تحقق قرارداد روان‌شناختی به تقویت هویت سازمانی (زاگنیشیک و همکاران، ۲۰۱۴)، درگیری شغلی (بال و همکاران، ۲۰۱۳)، تعهد (فونتینیا و همکاران، ۲۰۱۴)، رفتارهای کاری نوآورانه (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳)، عملکرد کارکنان (کانوی و کویل-شاپیرو، ۲۰۱۲)، و کاهش قصد ترک شغل (کالینز، ۲۰۱۰) منجر می‌شود. این پژوهش نیز پیشنهاد می‌کند تحقق قرارداد روان‌شناختی اثر مثبتی در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. درواقع، این گونه استدلال می‌شود که با تحقق انتظارات کارکنان از کارفرما (محیط کاری امن، توجه، افزایش دستمزد و دسترسی به فرصت‌های پیشرفت شغلی مطابق وعده‌ها)، نوعی احساس وظیفه جهت جبران متقابل در کارکنان شکل گیرد و به توسعه بروز رفتارهای فراتر از نقش در کارکنان منجر می‌شود.

مبنای مفهوم تحقق قرارداد روان‌شناختی نظریه تبادل اجتماعی است که به‌عنوان مکانیزم کلیدی ارتباطی تحقق قرارداد روان‌شناختی با پاسخ‌های مثبت کارکنان از آن یاد می‌شود (کیازاد و همکاران، ۲۰۱۸)؛ اما از آنجا که نتایج زیادی در پی دارد، این اعتقاد وجود دارد که سایر مبنای نظری همچون نظریه حمایت سازمانی می‌تواند در توضیح مکانیسم پایه و چرایی خروجی‌های مهم این متغیر کمک نماید. بر این اساس، این پژوهش نظریه حمایت سازمانی را مطرح می‌نماید. امروزه، سازمان‌ها به اهمیت منبع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند. از این رو و در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی، بر اجرا و بهبود برنامه‌های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی را برای کارکنان خود فراهم کنند. درک کلی کارکنان در مورد میزان ارزشی که کارفرمایان برای ایجاد رفاه، آسایش، و امنیت شغلی آن‌ها قائل‌اند حمایت سازمانی ادراک‌شده نامیده می‌شود (زاگنیشیک و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌ها دریافته‌اند که از این سرمایه‌گذاری منتفع خواهند شد؛ زیرا کارکنانی که احساس حمایت کنند متعهد و راضی‌اند، کمتر غیبت می‌کنند و سازمان را به‌سادگی ترک نمی‌کنند. نتایج پژوهش‌های تجربی نیز پیامدهای بهینه حمایت از کارکنان را تأیید کرده‌اند (رضایی‌منش و قربانی پاچی، ۱۳۹۶). محققان بیان می‌کنند قرارداد روان‌شناختی مرتبط با آن دسته از انتظارات کارکنان است که کارفرمایان به‌طور شفاهی وعده آن را داده‌اند. در حالی که در مورد حمایت سازمانی هیچ تعهد و وعده‌ای به‌صورت کتبی یا شفاهی وجود ندارد و فقط درک عمومی افراد نسبت به رفتارهای حمایتی سازمان است (کانوی و کویل-شاپیرو، ۲۰۱۲). محققان استدلال می‌کنند درک

1. Psychological Contract Fulfillment
2. Job Embeddedness
3. Social Exchange

حمایت سازمانی در نتیجه تحقق قرارداد روان‌شناختی رخ می‌دهد و در نتیجه به خروجی‌های رفتاری مهمی منتج می‌شود. بر این اساس، این پژوهش استدلال می‌کند که حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

درهم‌تنیدگی شغلی یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که به‌منظور ارائه یک دیدگاه جامع‌تر در مورد روابط کارمند- کارفرما توسعه یافته است. درهم‌تنیدگی شغلی متشکل از نیروهای زمینه‌ای و ادراکی است که کارکنان را نسبت به همکاران، موقعیت شغلی، و موضوعات شغلی مقید و به نوعی محصور می‌کند. این نیروها محدوده وسیعی از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، و مالی را دربر می‌گیرد و نه فقط در شغل، بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارد و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه می‌کند و از تمایل به ترک خدمت در افراد می‌کاهد. این نیروها شامل عواملی چون خانواده، دوستان، همکاران، وضعیت زناشویی، مشارکت اجتماعی، مراقبت‌های بهداشتی، و دیگر مزایای اضافی شغل، فرصت ارتقای شغلی و شرایط کار است (کروسلی و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع، براساس ادبیات موجود، نظریه درهم‌تنیدگی شغلی را می‌توان تور یا شبکه‌ای توصیف کرد که مدیران با اجرای ابعاد آن می‌توانند افراد را در سازمان نگه دارند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). جنبه‌های اصلی این نظریه را می‌توان با توجه به میزان ارتباط کارکنان با سایر افراد یا فعالیت‌ها، تناسب شغل، یک‌پارچگی جنبه‌های زندگی شخصی و کاری افراد و سطح دشواری یا راحتی قطع ارتباط با سازمان توصیف کرد. سه بُعد درهم‌تنیدگی شغلی را با عناوین پیوندها، تناسب، و فداکردن نام‌گذاری کرده‌اند (کاراتیپ، ۲۰۱۶). ادبیات تحقیق بیان می‌کند که هرچه درهم‌تنیدگی شغلی افراد بیشتر باشد بازده کاری و رفتارهای مثبت‌تری خواهند داشت. براین اساس، این پژوهش استدلال می‌کند هر چه درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان بیشتر باشد، حمایت سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی خواهد داشت.

با جمع‌بندی مباحث ارائه‌شده، هدف اصلی از اجرای این پژوهش شناسایی و بررسی نقش متغیرهای مهم اثرگذار بر رفتار شهروندی کارکنان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی شهری است. بر این اساس، این پژوهش بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی بر نقش تحقق قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، و درهم‌تنیدگی شغلی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی تمرکز کرده است و تلاش می‌نماید در قالب یک مدل مفهومی به بررسی روابط بین این متغیرها بپردازد. این پژوهش را هم از منظر تئوریک هم از منظر کاربردی می‌توان واجد نوآوری‌های لازم دانست. از لحاظ تئوریک، روابط بین متغیرهای تحقیق در تحقیقات قبلی کمتر مورد توجه بوده است و مطالعات صورت‌گرفته در مورد قرارداد روان‌شناختی نیز عمدتاً بر نقض و پیامدهای آن در یک رابطه شغلی تمرکز داشته‌اند (رایتون و یالابیک، ۲۰۱۴). در حالی که تحقق این قرارداد و اثرهای آن بر واکنش‌های نگرشی و رفتاری کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است (رایتون و همکاران، ۲۰۱۵). از دیدگاه کاربردی نیز این مقاله می‌تواند کارکردهای اجرایی و مدیریتی قابل توجهی داشته باشد؛ زیرا نمونه مطالعاتی این پژوهش کارکنان شهرداری منطقه ۶ شهر تهران است. شهرداری یک نهاد عمومی غیردولتی است که خدمات عمومی گسترده‌ای به شهروندان ارائه می‌کند. کارکنان عامل حیاتی در شهرداری‌ها به‌عنوان یک سازمان خدماتی‌اند؛ از این رو، مجموعه خاصی از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری (رفتار شهروندی سازمانی) کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی در ادراک مردم از کیفیت خدمات داشته باشد. در واقع، می‌توان گفت عملکرد سازمان‌هایی چون شهرداری تا حد زیادی تحت تأثیر عملکرد شغلی کارکنان آن قرار دارد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹). بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال‌های گذشته، با تغییر شهرداری‌های تهران، مدیران ارشد شهرداری نیز به‌طور مکرر تغییر کرده‌اند. تغییر مدیران ارشد نیز موجب تغییر جایگاه شغلی کارکنان شده است. عدم پایداری مدیران نسبت به مسیر شغلی کارکنان و روند پیشرفت آنان در سازمان موجبات نارضایتی کارکنان را فراهم می‌کند و تحقق قرارداد روان‌شناختی را متأثر می‌سازد.

بنابراین، با توجه به جایگاه مهم شهرداری در ارائه خدمات به شهروندان و فراهم کردن رفاه آنان و همچنین نقش مهمی که کارکنان نهادهای خدماتی همچون شهرداری در ارائه تصویر مطلوب از سازمان خود در جامعه و خدمت‌رسانی به مردم دارند، بازنگری و بررسی مفهوم تحقق قرارداد روان‌شناختی در این سازمان و بررسی اثرهای آن چالش اصلی این پژوهش است.

## مبانی نظری

### رفتار شهروندی سازمانی

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 می‌دانند و افرادی را که درگیر رفتار شهروندی سازمانی‌اند به‌عنوان یک سرمایه می‌بینند (افسر و بدیر، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای گفته می‌شود که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود (هال و همکاران، ۲۰۰۹). در راستای این رفتارها، فرد در جست‌وجوی کسب سود از سازمان نیست، بلکه ایثار می‌کند و از خودگذشتگی شغلی دارد و برای ارتقای بهره‌وری سازمان کل توان خود را به کار می‌گیرد. رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می‌دهد و، از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه‌های نظارت رسمی و روش‌های پُرهزینه می‌شود (برت بکتون و همکاران، ۲۰۰۸). عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارت‌اند از: ۱. رفتاری است گسترده‌تر از آنچه توسط سازمان‌ها تصور می‌شود؛ ۲. اختیاری است؛ ۳. از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود؛ ۴. ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان است (پراجوگو و مک درموت، ۲۰۱۱). از نظر سلطانی (۱۳۹۱)، از جمله شاخص‌های عملی شدن رفتار شهروندی عبارت‌اند از: شرکت مستمر در فعالیت‌های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری‌های انسان‌های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کار داشتن.

زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان توسعه و ترویج می‌یابد به‌نظر می‌رسد آن سازمان مکان جذاب‌تری برای کار باشد و سازمان‌ها را در زمینه استخدام، آموزش، و حفظ بهترین افراد و همچنین کاهش نرخ ترک شغل و بهبود عملکرد شغلی کارکنان توانمند می‌سازد (کویز، ۲۰۰۱). در زمینه عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مطالعات زیادی در سال‌های گذشته انجام گرفته است و تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی (رفتار سرپرست، رهبری تحول‌گرا و تبادل رهبر-عضو، فرهنگ و جو سازمانی، حمایت از نوآوری، استقلال شغلی، وابستگی متقابل وظیفه و هدف) و عوامل فردی (ویژگی‌های شخصی، سبک حل مسئله، خودکارآمدی، گرایش به نوآوری) بر رفتار شهروندی سازمانی مطالعه شده است. در این پژوهش نیز تلاش می‌شود در قالب یک مدل مفهومی (شکل ۱) به بررسی تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده و نقش تعدیلگر درهم‌تنیدگی شغلی پرداخته شود.

### قرارداد روان‌شناختی

قرارداد روان‌شناختی به انتظار دوطرفه کارمند و کارفرما در ارتباط با واژه‌ها و شرایط روابط استخدام وابسته است که عمدتاً در تحقیقات قرارداد از نقطه‌نظر کارمند تعریف شده است. کلایدون و بیردول (۲۰۰۷) این پدیده را باورهای معطوف به روابط تبادلی میان افراد و سازمان (کارفرما) معرفی نموده‌اند و بر آن‌اند که مبنای روابط تبادلی مورد اشاره مقابله به مثل میان افراد و کارفرمایان بر پایه تعهدات و انتظارات طرفین از یکدیگر است. قرارداد روان‌شناختی، به‌دلیل ماهیت ادراکی و

ذهنی خود، مبتنی بر باورهای افراد در باب قواعد و توافقی نانوشته، میان آن‌ها و سازمان‌ها (کارفرمایان) شکل می‌گیرد. کارکنان زمانی که دریابند سازمانشان قرارداد روان‌شناختی را اجرا کرده‌اند، آنگاه وابستگی و تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد و رفتارهای شهروندی بیشتری از خود نشان خواهند داد. اما اگر کارکنان احساس کنند نقض قرارداد روانی وجود دارد، آنگاه از بروز رفتارهای شهروندی جلوگیری خواهند کرد. کارکنان هنگام مواجهه با نقض قرارداد روان‌شناختی در صدد جبران عدم تعادل به‌وجودآمده در روابط خود با سازمان خواهند آمد و این کار را از طریق کاهش رفتارهای شهروندی انجام می‌دهند (جفری، ۲۰۱۲). رستو برگ و همکاران در سال ۲۰۰۸ بر آن‌اند نقض قرارداد روانی به عدم تمایل کارکنان برای بروز رفتارهای شهروندی منجر خواهد شد. براساس این واقعیت که رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان شکلی از مبادله اجتماعی بین فرد و سازمان است، می‌توان گفت زمانی کارکنان رفتار شهروندی خواهند داشت که سازمان مشوق‌های لازم برای اجرای وظایف افراد را فراهم کند (چن و کائو، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، تئوری مبادله اجتماعی بیان می‌کند که کارکنان براساس ادراک خود از اینکه روابط استخدامی مبتنی بر مبادله اجتماعی منصفانه است درگیر رفتارهای شهروندی می‌شوند. بنابراین، اجرای قرارداد روان‌شناختی کارکنان را قادر می‌کند تا ارزش عضوی از یک سازمان بودن را درونی کنند. اجرای قرارداد روان‌شناختی کارکنان را از طریق درونی‌سازی نقش شهروند خوب به سازمان متصل می‌کند و در نتیجه کارکنان بیشتر درگیر بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهند شد (شی و لین، ۲۰۱۴). محققان بیان می‌کنند در یک رابطه کارمند- کارفرما قرارداد روان‌شناختی هم جنبه‌های اجتماعی- عاطفی هم جنبه‌های ابزاری را دربر گرفته که می‌تواند تأثیر زیادی در مواردی چون رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد (افسر و بدیر، ۲۰۱۶). براساس موارد بیان‌شده، فرضیه اول این تحقیق عبارت است از:

#### **فرضیه اول: تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی کارکنان سازمان تأثیر دارد. حمایت سازمانی ادراک‌شده**

حمایت سازمانی ادراک‌شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت و سلامت روان آن‌ها ارزش قائل است اشاره دارد (راکستول و همکاران، ۲۰۲۰). این حمایت سازمانی ادراک‌شده متأثر از سیاست‌هایی است که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. در دنیای امروز شرکت‌ها منابع قابل توجهی روی حمایت سازمانی ادراک‌شده سرمایه‌گذاری می‌کنند. کارکنان فداکاری و تلاش خود را برای منفعت‌های مالی ارضای نیازهای احساسی- اجتماعی مثل اعتبار و غیره تبادل می‌کنند (دکانیک، ۲۰۱۰). پژوهشگران حمایت سازمانی ادراک‌شده را نمود عملیاتی تئوری مبادله اجتماعی می‌دانند؛ درحقیقت، مبادله اجتماعی هسته فرایند روان‌شناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک‌شده است (چو و تریدوی، ۲۰۱۱). براساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک‌شده شرایط افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی را فراهم می‌کند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴).

نظریه حمایت سازمانی استدلال می‌کند که کارکنان به‌شدت رفتارهای کارفرمایان خود را زیرنظر دارند تا درک کنند که سازمان تا چه حد برای تلاش آن‌ها ارزش قائل است و از آن‌ها حمایت و مراقبت می‌کند. نکته اصلی این استدلال این است که کارکنان مدیران خود را نماینده سازمان در نظر می‌گیرند و صرفاً به‌عنوان یک فرد به رفتارهای وی توجه ندارند. بنابراین، رفتار مطلوب یا نامطلوب آن‌ها بازتابی از سیاست‌های سازمان است (زاگنچیک و همکاران، ۲۰۱۴). در همین راستا، محققان استدلال می‌کنند که کارکنان روابط اجتماعی خود با سازمان‌هایشان را به‌صورت فردی برقرار می‌کنند که به موجب آن سازمان‌ها در عوض تعهد و عملکرد آن‌ها مزایای اجتماعی- عاطفی و ابزاری به آنان ارائه می‌کنند. نظریه تبادل اجتماعی در روابط بین کارمند و کارفرما و قرارداد روان‌شناختی بیشتر بر مزایای ابزاری تمرکز دارد؛

اما نظریه حمایت سازمانی مزایای اجتماعی - عاطفی در این رابطه یعنی مراقبت، احترام، تحسین، و غیره را نیز کاملاً پوشش می‌دهد. بر این اساس، فرضیه دوم این تحقیق عبارت است از:

#### **فرضیه دوم: تحقق قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده از سوی کارکنان تأثیر دارد.**

قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای از باورها و انتظارات است که در چرخه‌های ذهنی افراد به صورت فعال، روزآمد، و مداوم مانند ملاک یا معیار ارزیابی عمل می‌کند. به این دلیل که این انتظارات دائم می‌توانند در صحنه ذهن افراد حاضر باشند و بر اساس هر تصمیم و عملی که توسط مدیران یا به طور کلی سازمان گرفته می‌شود برآورده شدن یا نشدن انتظارات مبتنی بر قرارداد روانی تبادلی و ارتباطی را به فرد هشدار بدهند (مهداد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲۷). کارکنان وقتی می‌بینند سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد و به قول‌هایی که داده است وفادار می‌ماند و در راستای آن قول‌ها تلاش می‌کند، حمایت سازمان را درک خواهند کرد. تحقق قرارداد روان‌شناختی درک، عقاید، و انتظارات کارکنان نسبت به سازمان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، می‌تواند حمایت سازمانی ادراک‌شده را تقویت کند (چو و همکاران، ۲۰۱۹). تحقق انتظارات کلیدی مانند محیط کاری امن، پرداخت دستمزد عادلانه، و فرصت‌های توسعه شغلی مطابق با تعهدات سازمان موجب می‌شود که کارکنان حمایت سازمان از کارکنان خود را باور کنند. این امر در نهایت به اجرای قراردادهای روانی بین کارفرماها و کارکنان منجر می‌شود که می‌تواند اثرهای مثبتی در عملکرد، رضایت شغلی، بهره‌وری، افزایش رفتار شهروندی سازمانی، کاهش غیبت، افزایش مقاومت کارکنان در برابر استرس آن‌ها، و در نتیجه کاهش فرسودگی آنان، مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان و غیره برای سازمان و کارکنان داشته باشد (زندى، ۱۳۹۱). بنابراین، حمایت سازمانی ادراک‌شده، علاوه بر تأثیرگذاری مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، می‌تواند در رابطه بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی نیز نقش میانجی داشته باشد. فرضیه سوم و چهارم این تحقیق بر اساس موارد بیان‌شده عبارت‌اند از:

#### **فرضیه سوم: حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی آنان تأثیر دارد.**

**فرضیه چهارم: حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان در رابطه بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی اثر میانجی دارد.**

#### **درهم‌تنیدگی شغلی**

درهم‌تنیدگی شغلی یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که به منظور ارائه یک دیدگاه جامع‌تر در مورد روابط کارمند- کارفرما توسعه یافته است. درهم‌تنیدگی شغلی به عنوان مجموعه‌ای وسیع از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، و مالی تعریف شده که بر ماندن و حفظ کارمند تأثیر می‌گذارد (یائو و همکاران، ۲۰۰۴؛ به نقل از صحت و سجادیان، ۱۳۹۷). این تأثیرات در شغل همچنین در محیط کاری خارجی کارمند وجود دارند و معمولاً شبیه رشته‌هایی هستند که فرد در آن‌ها درگیر می‌شود. افرادی که تعداد بیشتری از این رشته‌ها دارند بیشتر در آن‌ها گرفتار می‌شوند و با دشواری بیشتری هم حاضر به ترک شغل خود می‌شوند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). بیکر و همکاران (۲۰۰۸؛ به نقل از بادپا، ۱۳۹۴) دریافتند که افراد درهم‌تنیده افرادی سخت‌کوش‌اند که شادمانه جذب کارشان می‌شوند و به طور کامل درگیر وظایفشان می‌گردند. برای آن‌ها کار لذت‌بخش است و از آنجا که از وظایفشان لذت می‌برند، خود را ابزار و وسیله آن کار نمی‌دانند. بنابراین، همه مساعی خود را برای اجرای کار به کار می‌بندند. درهم‌تنیدگی شغلی متشکل از نیروهای زمینه‌ای و ادراکی است که کارکنان را نسبت به همکاران، موقعیت شغلی، و موضوعات شغلی مقید و به نوعی محصور می‌سازد. این نیروها محدوده وسیعی از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، و مالی را دربر می‌گیرد و نه فقط در شغل، بلکه خارج از محیط کاری کارکنان نیز وجود دارد و همانند شبکه و محفظه‌ای افراد را در سازمان احاطه می‌کند و از تمایل به ترک

خدمت در افراد می‌کاهد. این نیروها شامل عواملی چون خانواده، دوستان، همکاران، وضعیت زناشویی، مشارکت اجتماعی، مراقبت‌های بهداشتی و دیگر مزایای اضافی شغل، فرصت ارتقای شغلی، و شرایط کار است (کروسلی، ۲۰۰۷). در واقع، براساس ادبیات موجود، نظریه درهم‌تنیدگی شغلی را می‌توان تور یا شبکه‌ای توصیف کرد که مدیران با اجرای ابعاد آن می‌توانند افراد را در سازمان نگه دارند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). ادبیات تحقیق بیان می‌کند که هرچه درهم‌تنیدگی شغلی افراد بیشتر باشد بازده کاری و رفتارهای مثبت‌تری خواهند داشت. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که هر چه درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان بیشتر باشد، حمایت سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت بیشتری در رفتار شهروندی سازمانی خواهد داشت. در نتیجه فرضیه پنجم این تحقیق را این‌گونه بیان نمودیم:

**فرضیه پنجم: درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده از سوی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی اثر تعدیلگر دارد.**

بر اساس فرضیه‌های توسعه‌یافته، مدل مفهومی تحقیق به شکل نمودار ۱ است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در مدل پیشنهادی تحقق قرارداد روان‌شناختی هم به صورت مستقیم هم از طریق متغیر میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این، تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی نیز هم به شکل رابطه مستقیم هم بر مبنای نقش متغیر تعدیل‌کننده درهم‌تنیدگی شغلی در مدل مفهومی تحقیق مورد توجه قرار گرفته است.



نمودار ۱. مدل تحقیق (برگرفته از افسر و بدیر (۲۰۱۶) و احمد و ظفر (۲۰۱۸))

## روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری منطقه ۶ تهران است که تعداد آن‌ها ۱۲۰۰ نفر است. براساس جدول کرجسی و مورگان، تعداد نمونه ۲۹۱ نفر تعیین شد. به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه بوده است. برای اندازه‌گیری متغیر تحقق قرارداد روان‌شناختی از پرسش‌نامه رایبسون (۱۹۹۶) و به منظور اندازه‌گیری حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، و درهم‌تنیدگی شغلی نیز از پرسش‌نامه افسر و بدیر (۲۰۱۶) استفاده شد. برای سنجش پایایی و به منظور برآورد همسانی درونی بین سؤال‌ها و مؤلفه‌ها، از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در یک پیش‌تست<sup>۱</sup> استفاده شد. اعداد به دست آمده برای تحقق قرارداد روان‌شناختی ۰/۷۸؛ حمایت سازمانی ادراک‌شده ۰/۷۷؛ رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۳ و



درهم‌تنیدگی شغلی ۰/۷۵ به‌دست آمد که همگی بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و این نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار سنجش این تحقیق بود. همچنین، در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. برای بررسی اثر میانجی در مدل پژوهش نیز از آزمون سوبل بهره گرفته شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### اطلاعات جمعیت شناختی

جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

متغیر	ابعاد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۲/۹
	زن	۳۷/۱
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۶/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴/۴
	بیش از ۵۰ سال	۷/۹
	دیپلم و کمتر از آن	۹/۳
تحصیلات	فوق دیپلم	۱۵/۱
	لیسانس	۴۶/۴
	فوق لیسانس	۲۷/۱
	دکتری و بالاتر	۲/۱
سابقه کاری	۱ تا ۱۰ سال	۳۱/۳
	۱۱ تا ۲۰ سال	۴۵/۴
	بیش از ۲۰ سال	۲۳/۴

### یافته‌های توصیفی

جدول ۲ میانگین، انحراف معیار، و واریانس متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	کد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
تحقق قرارداد روان‌شناختی	PCF	۳/۳۳	۰/۷۴۸	۰/۵۶۱	-۰/۳۸۴	۰/۰۳۶
حمایت سازمانی ادراک‌شده	POS	۳/۱۱	۰/۸۸۷	۰/۷۸۸	-۰/۲۷۲	-۰/۴۵۲
رفتار شهروندی سازمانی	OCB	۳/۷۷	۰/۶۰۱	۰/۳۶۲	-۰/۴۲۶	۰/۳۶۸
درهم‌تنیدگی شغلی	JE	۳/۶۱	۰/۸۸۱	۰/۷۷۷	-۰/۳۹۵	-۰/۳۹۹

### یافته‌های استنباطی

#### آزمون فرضیه‌ها

در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، مدل ساختاری و آزمایش فرضیه‌های مربوط با بررسی ضرایب مسیر، معناداری آماری، و برازش کلی مدل انجام شده است. جهت تأیید فرضیه‌ها با توجه به مقادیر ضریب مسیر و  $t$  قضاوت خواهد شد؛

بدین صورت که در سه سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد، و ۹۹ درصد برای آماره t به ترتیب حداقل مقادیر ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۵۸ مورد بررسی و توجه خواهد گرفت.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، به‌طور کلی براساس شاخص‌های مورد بررسی، برازش مدل پذیرفتنی است.

جدول ۳. برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار استاندارد
$\chi^2/df$	۲/۸۳	کمتر از ۳
RMSEA	۰/۰۷۹	کمتر از ۰/۰۸
SRMR	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۹
CFI	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
NFI	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹
NNFI	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
IFI	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹

فرضیه اول پیش‌بینی می‌نمود که تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. ضریب مسیر به دست آمده نشان می‌دهد تحقق قرارداد روان‌شناختی به میزان ۰/۳۳ بر رفتار شهروندی سازمانی اثر دارد. این بدین معناست که تحقق قرارداد روان‌شناختی ۳۳ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. از آنجا که مقدار t برای این رابطه ۴/۷۳ است، این رابطه در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه دوم پیش‌بینی می‌نمود که تحقق قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر دارد. ضریب مسیر به دست آمده نشان می‌دهد تحقق قرارداد روان‌شناختی به میزان ۰/۵۰ بر حمایت سازمانی ادراک شده اثر دارد. این بدین معناست که تحقق قرارداد روان‌شناختی ۵۰ درصد از تغییرات حمایت سازمانی ادراک شده را تبیین می‌نماید. از آنجا که مقدار t برای این رابطه ۷/۹۹ است، این رابطه در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه سوم پیش‌بینی می‌نمود که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. ضریب مسیر به دست آمده نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک شده ۲۵ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌نماید. از آنجا که مقدار t برای این رابطه ۳/۷۴ است، این رابطه در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم پیش‌بینی می‌نمود که حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی اثر میانجی دارد. مطابق توضیحات پیشین، از نتایج آزمون سوبل و براساس آماره z برای بررسی این فرضیه به شرح زیر استفاده شد.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی برابر ۰/۵۰

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته برابر ۰/۲۵

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی برابر ۰/۰۶۳

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته برابر ۰/۰۶۸

بر این اساس، آماره  $z$ ،  $۳/۳۳۵$  با سطح معناداری  $۰/۰۰۰$  نشان می‌دهد که فرضیه چهارم در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود.

برای بررسی نقش تعدیلگری درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی مطابق با فرضیه ۵، از آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شد.

رگرسیون سلسله‌مراتبی یکی از مناسب‌ترین رویکردها برای آزمایش اثر تعدیلگری است که در تعداد زیادی از مطالعات پیشین استفاده شده است. از آنجا که متغیر تعدیلگر و متغیر مستقل هر دو پیوسته‌اند، مطابق روش توصیه‌شده توسط آیکن و همکاران (۱۹۹۱)، نخست نمره انحرافی آن‌ها محاسبه می‌شود یا به عبارت دیگر مرکزی می‌شوند. این کار برای افزایش قابلیت تفسیرپذیری اثرهای متقابل و کاهش هم‌خطی انجام می‌شود. بر اساس این روش، در مدل اول متغیر وابسته و متغیرهای مستقل و تعدیلگر وارد معادله رگرسیون می‌شوند. در مدل دوم نیز مضروب متغیر مستقل و متغیر تعدیلگر وارد معادله رگرسیون می‌شوند. معناداری متغیر مضروب در مدل دوم اثر تعدیلگر را تأیید می‌کند. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون  $۱/۶۸۸$  بوده. بنابراین، اجزای خطا در این مدل همبستگی معناداری با همدیگر ندارند.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون سلسله‌مراتبی

مدل	دوربین واتسون	خطای معیار برآورد	ضریب تعیین تعدیل‌شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱		$۰/۵۵۰۶۸$	$۰/۱۶۲$	$۰/۱۶۸$	$۰/۴۱۰$
۲	$۱/۶۸۸$	$۰/۵۳۸۲۴$	$۰/۲۰۰$	$۰/۲۰۸$	$۰/۴۵۶$

مشاهده می‌شود که با در نظر گرفتن متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته زمانی که متغیر مستقل و تعدیلگر وارد مدل اول می‌شود، ضریب تعیین  $۰/۱۶۸$  است. و در مدل دوم با اضافه شدن مضروب متغیر تعدیلگر و متغیر مستقل ضریب تعیین به  $۰/۲۰۸$  می‌رسد که نشان از اثرگذاری قابل توجه متغیر تعدیلگر دارد. همچنین، همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، هر دو مدل با توجه به آماره  $F$  معنادارند. با بررسی جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب رگرسیون برای اثر تقابلی متغیر مستقل و تعدیلگر برابر  $۰/۲۰۳$  و مقدار  $t$  برابر  $۳/۸۰۳$  است. بر این اساس، فرضیه پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. شاخص تورم واریانس نیز در همه موارد در سطح مناسب است که نشان می‌دهد بین متغیرهای مستقل هم‌خطی شدیدی وجود ندارد و مدل رگرسیونی دارای اعتبار بالایی است.

جدول ۵. شاخص‌های آماری و ضرایب مربوط به نقش تعدیل‌کننده درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	متغیرها	ضریب استاندارد بتا	t	sig	شاخص تورم واریانس (vif)
مدل ۱	درهم‌تنیدگی شغلی	$۰/۱۴۲$	$۲/۲۶۴$	$۰/۰۲۴$	$۱/۳۶۲$
	حمایت سازمانی ادراک‌شده	$۰/۳۱۸$	$۵/۰۷۳$	$۰/۰۰۰$	$۱/۳۶۲$
مدل ۲	درهم‌تنیدگی شغلی	$۰/۱۸۲$	$۲/۹۳۲$	$۰/۰۰۴$	$۱/۴۰۳$
	حمایت سازمانی ادراک‌شده	$۰/۳۰۲$	$۴/۹۱۲$	$۰/۰۰۰$	$۱/۳۶۹$
	حمایت سازمانی ادراک‌شده	$۰/۲۰۳$	$۳/۸۰۳$	$۰/۰۰۰$	$۱/۰۳۱$
	$\times$ درهم‌تنیدگی شغلی				

## بحث و یافته‌ها

نتایج این مطالعه تأیید کرد که تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیرات مثبتی است. در این رابطه استدلال می‌شود که پابندی بیشتر مدیران به قرارداد روان‌شناختی موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان می‌شود. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی شکلی از مبادله اجتماعی بین فرد و سازمان است، به واسطه فراهم شدن مشوق‌های لازم ارتقا خواهد یافت. بنابراین، ادراک کارکنان نسبت به منصفانه بودن روابط استخدامی به تقویت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در آن‌ها منجر می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان بیشتر از آنچه به آن‌ها وعده داده است برایشان کار انجام داده و می‌دهد، آنگاه تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌هایی دارند که به سود سازمان است. اجرای قرارداد روان‌شناختی کارکنان را از طریق درونی‌سازی نقش شهروند خوب به سازمان متصل می‌کند و در نتیجه کارکنان بیشتر درگیر بروز رفتارهای شهروندی خواهند شد. اما در مقابل در صورتی که کارکنان با نقض قرارداد روان‌شناختی مواجه شوند، درصد جبران عدم تعادل به وجود آمده در روابط خود با سازمان برخواهند آمد و در نتیجه رفتارهای شهروندی را کاهش خواهند داد. به طور کلی، در صورت وقوع نقض قرارداد روان‌شناختی، افراد تنها براساس شرح شغل خود کار می‌کنند و فقط آنچه از آن‌ها خواسته شود انجام می‌دهند. به منظور تقویت تحقق قرارداد روان‌شناختی، به مدیران پیشنهاد می‌شود که به طور منظم محتوا و وضعیت رضایت از این قراردادها را در بین کارکنان پایش کنند و به مطالبات واقعی آنان نیز پی ببرند. این پایش می‌تواند از طریق برقراری تعامل‌های منظم و پیوسته مدیران با کارکنان جهت فهم دقیق انتظارات آن‌ها انجام پذیرد. به مدیران پیشنهاد می‌شود، به منظور تحقق قراردادهای روان‌شناختی، به مسائل و نیازهای کارکنان در جهت جلب رضایت و ارزش‌دهی به آن‌ها توجه کنند. مدیران باید به وعده‌های خود در زمینه توسعه مسیر شغلی کارکنان و فراهم نمودن فرصت‌های ترفیع و ارتقا پایبند باشند و در این زمینه جانب انصاف را رعایت کنند و به شایستگی‌های کارکنان توجه داشته باشند، مسیر شغلی واضح و روشنی برای کارکنان تعریف نمایند و به آن پایبند باشند. سازمان‌ها باید این امکان را فراهم کنند که کارکنان نیز در برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود نقش داشته باشند و از طرفی این فرصت را برای آنان به وجود می‌آورند تا برای رشد شغلی خود تلاش کنند.

نتیجه تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیقات همت‌پناه و همکاران (۱۳۹۷)، واعظی و همکاران (۱۳۹۷)، چیت‌سازیان و همکاران (۱۳۹۲)، و احمد و ظفر (۲۰۱۸) هم‌راستاست. نتایج این تحقیقات نشان داده بود که ادراک کارکنان نسبت به پابندی مدیران سازمان نسبت به قرارداد روان‌شناختی به ارتقای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان منجر می‌شود. همچنین، نتایج تحقیق شجاعی (۱۳۹۵) نیز نشان داده بود نقض قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر منفی دارد. البته، در این میان نتایج تحقیقاتی چون لیو و همکاران (۲۰۱۱) و نیکبخت (۱۳۹۶) تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نکرده‌اند.

پس از بررسی‌های انجام‌شده، فرضیه دوم که تحقق قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده را آزمون می‌نمود نیز تأیید شد. به عبارتی، براساس مفهوم تعریف‌شده قرارداد روان‌شناختی، اجرای چنین قراردادهای روانی منجر می‌شود که کارکنان با توجه به تئوری مبادله اجتماعی سازمان را حامی و پشتیبان خود بدانند. در واقع، زمانی که کارمند احساس کند سازمان اکثریت الزامات قراردادی‌اش را تحقق بخشیده است و به طور کلی انصاف قرارداد روان‌شناختی در روابط کاری سالم حاکم است، بخشی از حمایت سازمانی ادراک‌شده حاصل می‌شود. کارکنان وقتی می‌بینند سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد و به قول‌هایی که داده است وفادار می‌ماند و در راستای آن قول‌ها تلاش می‌کند، حمایت سازمان را درک خواهند کرد. تحقق قرارداد روان‌شناختی درک، عقاید، و انتظارات کارکنان نسبت به سازمان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، می‌تواند حمایت سازمانی ادراک‌شده را تقویت کند. همچنین، در این رابطه می‌توان استدلال کرد که

عمل به تعهدات دوجانبه می‌تواند اعتماد طرفینی را بین کارکنان و سازمان ایجاد کند که این امر برای کارکنان پشتوانه ذهنی قوی در مقابل محیط‌های کاری پُرتنش ایجا می‌کند و به کارکنان این اطمینان را می‌دهد که سازمان از آن‌ها حمایت خواهد کرد. هنگامی که قرارداد روانی اجرا می‌شود این به‌عنوان یک پیام به کارکنان خواهد رسید که سازمان از کارکنان و ارزش همکاری آن‌ها حفاظت می‌کند و این امر نشان می‌دهد که آن‌ها می‌توانند روی سازمان در تأمین خواسته‌هایشان حساب کنند که یعنی همان تحقق و افزایش حمایت سازمانی ادراک شده. این یافته با نتایج تحقیقات سیدنقوی و عرب (۱۳۹۵)، بابائیان و زندی (۱۳۹۳)، و احمد و ظفر (۲۰۱۸) هم‌راستا است. نتایج این تحقیقات نیز نشان داده بود که تحقق قرارداد روان‌شناختی از سوی مدیران، ادراک کارکنان در مورد حمایت سازمان از آن‌ها را افزایش می‌دهد. البته، در این زمینه نتایج تحقیقات اسلج و آیزنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نشان داده بود که حمایت سازمانی ادراک شده تعیین‌کننده اجرای قرارداد روان‌شناختی است و نه نتیجه آن؛ که البته این موضوع در تحقیقات بسیاری مردود شده است.

فرضیه سوم این پژوهش پیش‌بینی می‌نمود که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است که این فرضیه براساس تحلیل‌های انجام شده تأیید شد. در این زمینه می‌توان بیان کرد که اگر مدیران سازمان بتوانند این حس را در کارکنان به وجود آورند که سازمان برای آن‌ها و آینده کاری‌شان ارزش قائل است، می‌تواند به شکل‌گیری یک نگرش مثبت در کارکنان نسبت به سازمان منجر شود که در نتیجه موجب ارتقای حس نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، رفتار مدنی، و به‌وجود آمدن حس احترام و تکریم بین کارکنان و سازمان می‌شود که در نهایت همه این موارد به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود. در واقع، حمایت سازمان از کارکنان خود به ایجاد احساس دین در کارکنان منجر و موجب می‌شود که آن‌ها درصدد عمل متقابل برآیند تا تعادل یا برابری تبادل اجتماعی را با سازمان خود حفظ کنند که یکی از مهمترین نتایج آن ارتقاء رفتارهای فرانقشی است. افراد به دلیل ماهیت اجتماعی خود تمایل دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قبال حمایت‌های به عمل آمده از سوی سازمان از خود نشان دهند. همچنین رفتارهای فرانقشی زمانی تحقق پیدا می‌کنند که کارکنان احساس نمایند عقاید، نظرات، اهداف و ارزش‌های آنان مورد حمایت سازمان قرار دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج تحقیقات اسماعیلی (۱۳۹۷)، زارعی محمودآبادی و همکاران (۱۳۹۷)، کفاش‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، افسر و بدیر (۲۰۱۶)، و کاراواردر (۲۰۱۴) است. نتایج این تحقیقات نیز نشان داده بود که درک و باور کارکنان نسبت به حمایت سازمان از آن‌ها موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. البته، در این رابطه نتایج تحقیق افجه و همکاران (۱۳۹۴) در کارکنان شعبات بیمه البرز در شهر تهران نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی اثرگذار نیست که به‌نظر می‌رسید این موضوع به دلیل وجود متغیرهای مداخله‌گر یا نوع فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه باشد.

براساس دیگر یافته‌های این مطالعه، فرضیه چهارم این پژوهش در خصوص نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. در این رابطه نتایج تحقیق نشان داد تأثیر مستقیم تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۳ بوده و تأثیر آن از طریق حمایت سازمانی ادراک شده ۰/۱۳ است که اثر مستقیم آن بالاتر است. اما با این حال بخشی از تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده اتفاق می‌افتد. بنابراین، می‌توان ادعا کرد با افزایش سطح اجرا و تحقق قرارداد روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ارتقا می‌یابد و متعاقباً حمایت سازمانی درک شده نیز به پیامدهای مثبت در محیط کار منجر می‌شود که مهم‌ترین آن رفتار شهروندی سازمانی است. نتیجه تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیقات احمد و ظفر (۲۰۱۸) و واعظی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا است. همچنین، نتایج مطالعه افسر و

بدیر (۲۰۱۶) نیز نشان داده بود حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین تناسب فرد- سازمانی و رفتار شهروندی نقش میانجی دارد.

براساس یافته‌های این پژوهش و تأیید فرضیه پنجم، می‌توان ادعا کرد که هرچه سطح درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان بیشتر باشد، تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد بود. این نتیجه در تحقیقات پیشین نیز تأیید شده است (افسر و بدیر، ۲۰۱۶). درهم‌تنیدگی شغلی متغیری است در چند پژوهش مختلف که به‌عنوان عامل تعدیلگر مطرح شده است. برای نمونه، نتایج تحقیق کاراواردر (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد که درهم‌تنیدگی شغلی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند. درهم‌تنیدگی شغلی متشکل از نیروهای زمینه‌ای و ادراکی است که کارکنان را نسبت به همکاران، موقعیت شغلی، و موضوعات شغلی مقید و محصور می‌کند و بر این اساس می‌تواند اثر متغیرهایی چون حمایت سازمانی و رفتار شهروندی را چندبرابر کند. کارکنان دارای درهم‌تنیدگی شغلی زیاد در مقابل حمایت سازمان خود احساس دین بیشتری خواهند کرد. اگر کارکنان پیوند رسمی و غیررسمی بیشتری با سازمان خود داشته باشند و ارزش‌های فردی، آرمان‌های شغلی، دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارمند با فرهنگ سازمان و الزامات شغلی او سازگار باشند و هزینه ترک شغل برای فرد بالا باشد، موجب می‌شود که تلاش بیشتری برای جبران حمایت‌های سازمان خود داشته باشند. در نتیجه، حمایت سازمان تأثیر بیشتری در افراد دارای درهم‌تنیدگی شغلی بالا دارد. بر این اساس، مدیران باید تلاش کنند پیوند و سازگاری بین کارکنان و سازمان را تقویت کنند. مدیران سازمان بدو استخدام به ارائه شرایطی پردازند و انتظاری را در کارکنانی که استخدام می‌شوند پدید آورند که بعدها از عهده این تعهدها و انتظاری برآیند؛ زیرا برآورده‌نشدن انتظاری در کارکنان توسط سازمان پیامدهای خوشایندی به دنبال نخواهد داشت که یکی از آن‌ها عدم تعهد به سازمان و عدم تمایل به بروز رفتارهای داوطلبانه است.

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق سوالات مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته این تحقیق توسط یک فرد پاسخ داده شده و این می‌تواند امکان سوگیری را افزایش دهد. به‌خصوص در مورد متغیر رفتار شهروندی سازمانی که توسط خود کارکنان پاسخ داده شد. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق به‌کارگیری ابزار پرسش‌نامه است. از آنجا که پرسش‌نامه‌ها غالباً ادراک افراد از واقعیت را می‌سنجد، این احتمال وجود دارد که این ادراک با واقعیت مطابقت نداشته باشد و برای تعمیم آن باید دقت کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق محدودیت زمانی و مکانی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری منطقه ۶ تهران‌اند. تفاوت میان محیط سازمان‌ها و مکان‌های جغرافیایی مختلف در زمان‌های مختلف مشمولیت نتایج به‌دست‌آمده و به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌ها و جوامع دیگر را ملزم به احتیاط بیشتر می‌نماید.

در تحقیقات آینده محققان می‌توانند با مطالعه و بررسی بیشتر ادبیات تحقیق مدل این تحقیق را توسعه دهند. مثلاً، آن‌ها می‌توانند تأثیر سایر متغیرهای میانجی و تعدیلگر مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی درک‌شده، و جو اخلاقی را در رابطه میان تحقق قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی کنند. همچنین، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود نتایج این تحقیق را در یک جامعه آماری گسترده و متنوع‌تر بررسی کنند. مورد مطالعه این تحقیق شهرداری منطقه ۶ تهران بود که سازمانی خدماتی است. پژوهشگران می‌توانند نتایج این تحقیق را در جوامع صنعتی مطالعه کنند. با توجه به محدودیت‌های ابزار پرسش‌نامه، محققان می‌توانند با روش‌های کیفی به بررسی موضوع مورد نظر این تحقیق پردازند و نتایج را مقایسه کنند.

## منابع

۱. اسماعیلی، محمد، ۱۳۹۷، تبیین رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی، *نخبگان علوم و مهندسی*، دوره ۳، ش ۱، صص ۱-۱۲.
۲. افجه، علی‌اکبر؛ دهقانان، حامد و مفاخری، فهیمه، ۱۳۹۴، تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۵، ش ۳، صص ۲۳-۴۷.
۳. اکرامی، محمود، صفری، ثناء، قلمکاری، مهان، زرگر، امین، ۱۳۹۳، توسعه مؤلفه های کارآفرینی کارکنان شهرداری (نمونه موردی: شهرداری منطقه ۷ تهران)، *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، دوره ۲، ش ۶، صص ۵۵-۷۱.
۵. بابایی، ایرج؛ عباس‌پور، عباس؛ اسدزاده، حسن؛ دلاور، علی و عبداللهی، حسین، ۱۳۹۷، تعیین سهم عوامل سازمانی در افسایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج، *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت عمومی*، صص ۱۶۶-۱۶۸.
۶. بابائیان، علی و زندی، فیروز، ۱۳۹۳، نقش اجرای قرارداد روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی، *فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت*، دوره ۲۳، ش ۷۵، صص ۹۷-۱۱۴.
۷. بادپا، مقدا، ۱۳۹۴، *ارزیابی میزان درهم‌تنیدگی شغلی و هیجان کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی با میزان بهره‌وری آنان در سال ۱۳۹۳*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
۸. چیت‌سازیان، علی‌رضا، ۱۳۹۲، *کشف محتوای قرارداد روان‌شناختی و بررسی اثر آن بر ابعاد نگرشی و رفتاری اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد*، پایان‌نامه دکتری تخصصی مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد.
۹. حسینی، یعقوب و شهربانو یدالهی، ۱۳۹۲، *آمار پارامتریک و روش پژوهش*، تهران: صفار.
۱۰. رضایی‌منش، بهروز و قربانی پاچی، عقیل، ۱۳۹۶، تأثیر عوامل استرس‌زای شغلی با رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده، *فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت*، دوره ۲۶، ش ۸۶، صص ۲۵-۶۰.
۱۱. زارعی محمودآبادی، حسن؛ میرمحمدی میبدی، اعظم‌السادات و وزیر، سعید، ۱۳۹۷، نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان کارخانه کاشی، *فصلنامه علمی- تخصصی طب کار*، دوره ۱۰، ش ۱، صص ۷-۱۶.
۱۲. زندی، فیروز، ۱۳۹۱، *بررسی نقش اجرای قرارداد روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۳. سپهوند، احسان؛ محمد رضایی، رسول، ۱۳۹۱، طراحی سنج و بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری؛ مطالعه موردی شهرداری کلان‌شهر اهواز در سال ۹۱، *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، دوره ۴، ش ۱۲، صص ۷۵-۸۶.
۱۴. سلطانی، ایرج، ۱۳۹۱، *الگوی سرآمدی اخلاقی*، اصفهان: ارکان دانش.
۱۵. سیدعلی‌پور، سیدخلیل و اسدی، رضا، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر عملکرد شهرداری بر کیفیت زندگی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۶ تهران)، *فصلنامه جغرافیایی سرزمین*، دوره ۱۳، ش ۵۰، صص ۴۵-۶۴.
۱۶. سیدنقوی، میرعلی و عرب، محبوبه، ۱۳۹۵، تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی: چالش انگیزشی کارکنان حرفه‌ای، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، دوره ۶، ش ۲۲، صص ۱۱۷-۱۳۳.
۱۷. شجاعی، سامره، ۱۳۹۵، بررسی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی و نیت جابه‌جایی با نقش تعدیلی فاصله قدرت، *فراپند مدیریت توسعه*، دوره ۲۹، ش ۲، صص ۱۱۷-۱۴۴.
۱۸. صحت، سعید و سجادیان، فاطمه، ۱۳۹۷، ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور، *فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت*، دوره ۲۸، ش ۹۱، صص ۳۱-۶۳.

۱۹. کفاش‌پور، آذر؛ شجاعیان، امیر و علاقه‌بند، محسن، ۱۳۹۶، بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی رضایت شغلی، نشریه پژوهش پرستاری/ایران، دوره ۱۲، ش ۱، صص ۴۲-۴۸.
۲۰. مهداد، علی؛ احمدپور، سارا و گل‌پرور، محسن، ۱۳۹۲، رابطه چندگانه عدالت سازمانی ادراک‌شده و پابندی به قراردادهای روان‌شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی، مدیریت بهره‌وری، دوره ۷، ش ۲۶، صص ۱۲۵-۱۴۶.
۲۱. میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا و قنبری اربابستان، مژگان، ۱۳۸۹، بررسی رابطه رفتار شهروند سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری (مطالعه موردی منطقه ۱)، دوره ۱۱، ش ۱۰۰، صص ۹۳-۱۰۹.
۲۲. نیکبخت، اکبر، ۱۳۹۶، بررسی رابطه نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران دبیرستان‌های دوره اول متوسطه منطقه ۱۴ شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲۳. واعظی، علیرضا؛ صدرنیا، عبدالحسین و کهربایی، سارا، ۱۳۹۷، بررسی اثر اجرای قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش واسط حمایت سازمانی درک‌شده، فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۷، ش ۳، ۱۸۵-۲۰۹.
۲۴. همت‌پناه، امیر؛ مهداد، علی و فارسی، زهرا، ۱۳۹۷، تأثیر ادراک پابندی به قرارداد روان‌شناختی بر عملکرد شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت صنعتی: نقش میانجی‌گرانه وفاداری سازمانی، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، دوره ۱۹، ش ۱، صص ۱۸-۲۵.
25. 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.
26. Ahmad, I. and Zafar, M. A., 2018, Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, PP. 1001-1015.
27. Aiken, L. S.; West, S. G. and Reno, R. R., 1991, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
28. Aselage, J. and Eisenberger, R., 2003, Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 24, No. 5, PP. 491-509.
29. Bal, P. M.; Kooij, D. T. and De Jong, S. B., 2013, How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 4, PP. 545-572.
30. Bret Becton, J.; Giles, W. F. and Schraeder, M., 2008, Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 5, PP. 494-514.
31. Chang, H. T.; Hsu, H. M.; Liou, J. W. and Tsai, C. T., 2013, Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43, No. 10, PP. 2120-2135.
32. Chen, C. H. V. and Kao, R. H., 2012, Work values and service-oriented organizational citizenship behaviors: The mediation of psychological contract and professional commitment: A case of students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*, Vol. 107, No. 1, PP. 149-169.
33. Cho, J. and Treadway, D. C., 2011, Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 5, PP. 631-653.
34. Cho, W.; Kim, S.L. and Yun, S., 2019, A Social Exchange Perspective of Abusive Supervision and Knowledge Sharing: Investigating the Moderating Effects of Psychological Contract Fulfillment and Self-Enhancement Motive. *Journal of Business and Psychology*, No. 34, 305-319.



35. Claydon, T. and Beardwell, J., 2007, *Human resource management: A contemporary approach*. Prentice Hall/Financial Times.
36. Collins, M. D., 2010, The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International journal of hospitality management*, Vol. 29, No. 4, PP. 736-742.
37. Conway, N. and Coyle-Shapiro, J. A. M., 2012, The reciprocal relationship between psychological contract fulfillment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85, No. 2, PP. 277-299.
38. Crossley, C. D.; Bennett, R. J.; Jex, S. M. and Burnfield, J. L., 2007, Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, PP. 1031.
39. DeConinck, J. B., 2010, The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, Vol. 63, No. 12, PP. 1349-1355.
40. Fontinha, R.; Chambel, M. J. and Cuyper, N. D., 2014, Training and the commitment of outsourced information technologies' workers: Psychological contract fulfillment as a mediator. *Journal of Career Development*, Vol. 41, No. 4, PP. 321-340.
41. Hair Jr, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. and Anderson, R. E., 2010, *Multivariate Data Analysis; a global perspective* (ed.): Pearson Education Inc. New Jersey, USA, 5.
42. Hall, A. T.; Zinko, R.; Perryman, A. A. and Ferris, G. R., 2009, Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership & organizational studies*, Vol. 15, No. 4, PP. 381-392.
43. Jafri, M. H., 2012, Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour and trust. *Psychological Studies*, Vol. 57, No. 1, PP. 29-36.
44. Karatepe, O. M., 2016, Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 15, No. 2, PP. 119-132.
45. Karavardar, G., 2014, Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 4, PP. 131.
46. Kooij, D. T.; Tims, M. and Akkermans, J., 2017, The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26, No. 1, PP. 4-15.
47. Koys, D. J., 2001, The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, Vol. 54, No. 1, PP. 101-114.
48. Kiazad, K.; Kraimer, M.L. and Seibert, S.E., 2018, *More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior*. *Human Relations*, in press.
49. Liu, J.; Cho, S. and Seo, W., 2011, *OCB: investigating the impact of psychological contract and perceived supervisor support* in the hospitality industry in South Korea.
50. MacKenzie, S. B.; Podsakoff, N. P. and Podsakoff, P. M., 2018, Individual- and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors. In P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie and N.P. Podsakoff (Eds.), *The oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 105-148). Oxford, UK: Oxford University Press.

51. Organ, D. W., 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
52. Organ, D. W., 2018, The roots of organizational citizenship behavior. In P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie and N.P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 7–18). Oxford, UK: Oxford University Press.
53. Park, H. M., 2015, *Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS*.
54. Prajogo, D. I. and McDermott, C. M., 2011, The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31, No. 7, PP. 712-735*.
55. Rayton, B. A. and Yalabik, Z. Y., 2014, Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 17, PP. 2382-2400*.
56. Rayton, B. A.; Brammer, S. J. and Millington, A. I., 2015, Corporate social performance and the psychological contract. *Group & Organization Management, Vol. 40, No. 3, PP. 353-377*.
57. Robinson, S. L., 1996, Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly, PP. 574-599*.
58. Rockstuhl, T.; Eisenberger, R.; Shore, L. M.; Kurtessis, J. N.; Ford, M. T.; Buffardi, L. C. and Mesdaghinia, S., 2020, Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies, PP. 1-30*
59. Shaw, D. and Shiu, E., 2002, An assessment of ethical obligation and self-identity in ethical consumer decision-making: a structural equation modelling approach. *International Journal of Consumer Studies, Vol. 26, No. 4, PP. 286-293*.
60. Shih, C. T. and Lin, C. C. T., 2014, From good friends to good soldiers: A psychological contract perspective. *Asia Pacific Journal of Management, Vol. 31, No. 1, PP. 309-326*.
61. Zagenczyk, T. J.; Restubog, S. L. D.; Kiewitz, C.; Kiazad, K. and Tang, R. L., 2014, Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management, Vol. 40, No. 4, PP. 1098-1122*.
62. Zhang, M.; Fried, D. D. and Griffeth, R. W., 2012, A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review, Vol. 22, No. 3, PP. 220-231*.