

## بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد فرانش کارکنان

### (مورد مطالعه: کارکنان مترو تهران)

سعیده ترک<sup>۱</sup>، شیوا شهبازی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی، مدیریت بیمه، دانشگاه علمی و کاربردی بیمه ایران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، اقتصاد انرژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

---

#### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد فرانش کارکنان متروی تهران می‌باشد. روش این تحقیق جزء تحقیقات توصیفی و از حیث گردآوری داده‌ها از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان مترو تهران است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای استاندارد با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق» تنظیم شد. روایی صوری با استفاده از نظر اساتید گروه مدیریت و روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی و پایایی متغیرهای پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. پس از اطمینان از روایی و پایایی، این پرسشنامه به صورت حضوری در جامعه آماری توزیع گردید و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS3 انجام شد. نتایج نشان داد که مبادله رهبر-عضو، شیوه های منابع انسانی با عملکرد بالا، تاب آوری و مشارکت بر عملکرد فرانش کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مبادله رهبر-عضو، شیوه های منابع انسانی با عملکرد بالا، تاب آوری و مشارکت، عملکرد فرانش کارکنان.

---

## ۱. مقدمه

در این عصر جهانی شدن و دیجیتالی شدن، بخش‌های خدمات در ارائه خدمات به روز به مشتریان و فراتر از انتظارات مردمی که از خدمات استفاده می‌کنند، پیشرفت زیادی کرده‌اند. به دلیل انتظارات بالای مشتری، کارکنان خدمات قرار است کلاس بسیار بالایی از خدمات ارائه شده را همیشه حفظ کنند. با این حال، حفظ انتظارات مشتری همیشه چندان آسان نیست و در مواردی که مشکلی در سیستم وجود دارد و کارکنان کنترلی برای جلوگیری از چنین اتفاقی ندارند، در دسر زیادی به کارکنان وارد می‌کند. تغییرات رفتاری نامطلوب در کارکنان خدماتی نیز زمانی دیده می‌شود که مشتریان اعصاب خود را می‌شکنند و با کارکنان خدمات مجادله زیادی می‌کنند که منجر به استرس، عصبانیت و تغییرات نامطلوب رفتاری می‌شود. در واقع، کارکنان خدمات گاهی اوقات به دلیل استرسی که با دیدن انتظارات بالای مشتری احساس می‌کنند، عملکرد ضعیفی دارند. سازمان نیاز به اعمال شیوه‌های حمایتی و رهبری مؤثر دارد که کارکنان خدمات را برای ارتقای روحیه و در نتیجه عملکرد فرا نقش برای ارائه بهترین خدمات و در نتیجه رضایت حداکثری مشتریان را تقویت کند (گیبیز و اشیل، ۲۰۱۳). کارایی کارکنان کلید موفقیت سازمان است. در بخش خدمات، رضایت مشتری همیشه اولویت اصلی مدیریت است. بنابراین، این دو عامل، کارایی کارکنان و رضایت مشتری، باید برای اثربخشی سازمانی همسو باشند. محققان ثابت کرده‌اند که کارکنانی که نقش‌های اضافی را انجام می‌دهند بیشتر مستعد دستیابی به رضایت مشتری هستند. عملکرد فرا نقش رفتار یک کارمند است که برابر با وظایف و مسئولیت‌های شغلی عادی است. عملکرد فرا نقش کارکنان کارایی سازمانی و نوآوری و خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد. برنی و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که کارکنان درگیر عملکرد فرا نقش را نشان می‌دهند و نسبت به سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان مثبت‌تر هستند. هنگامی که آنها اهداف سازمان را درک می‌کنند، خود را برای نمایش عملکرد فرا نقش فراتر از موارد رسمی آماده می‌کنند و انگیزه می‌دهند. تحقیقات گزارش داده است که کارکنان با قدرت انعطاف‌پذیری بالا به احتمال زیاد خود را در محیط کار خود وفق می‌دهند و توانایی مقابله با ناملایمات، استرس یا موقعیت‌های متضاد را دارند. هدف از در نظر گرفتن این متغیرها نشان دادن بازنمایی برابر از پیش‌بینی‌ها در سطح سازمانی، نظارتی و فردی است. علاوه بر این، این متغیرها همچنین در توضیح تعامل و عملکرد فرا نقش به عنوان شاخص‌های مهم عملکرد مثبت که به صورت نظری و تجربی مشهود است، کمک کردند. در اکثر مقالات بررسی شده، درگیری کاری به عنوان پیوند میانجی بین عملکرد و سایر عوامل یافت شده است؛ زیرا مشارکت یک حالت روانی-فیزیولوژیکی ایجاد می‌کند که کارکنان را برای رفتار فرا نقشی تحریک می‌کند (گوپتا و شارما، ۲۰۱۸). بنابراین بررسی اینکه آیا شدت تأثیر عوامل مؤثر بر رفتار (تعامل و عملکرد) نیز با زمان و زمینه تغییر می‌کند، اهمیت دارد. لذا سوال اصلی مطالعه حاضر این است که آیا مبادله رهبر-عضو، شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا، تاب‌آوری و مشارکت کارکنان بر عملکرد فرانش کارکنان مترو تهران تأثیر دارد؟

## ۲. مبانی نظری

### ۱.۲. عملکرد فوق نقشی کارکنان

عملکرد فرا نقشی به عنوان رفتار کارکنان تعریف می شود که بخشی از شرح وظایف مشخص شده توسط سازمان یا الزامات رسمی نقش شغلی نیست؛ اما به عملکرد مؤثر سازمان کمک می کند. به طور خاص، این رفتار به عنوان «رفتاری که به نفع سازمان است و/یا به نفع سازمان است، که اختیاری است و فراتر از انتظارات نقش موجود است» تعریف می شود. عملکرد فرا نقش تحت طبقه بندی های مختلف رفتار کارکنان مانند رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اجتماعی، عملکرد متنی و رفتار اختیاری مورد مطالعه قرار گرفته است و محبوبیت زیادی در حوزه تحقیقاتی به دست آورده است (بارنی و همکاران، ۲۰۰۹). آثار تحقیقاتی فراوانی وجود دارد که نشان می دهد عملکرد فرا نقش به عنوان رفتاری نوآورانه، خلاقانه، خودانگیخته و اختیاری در ایجاد محیط کاری سالم که منجر به موفقیت سازمان می شود مفید است. کارکنانی که عملکرد فرا نقش را در محل کار نشان می دهند به عنوان "سربازان خوبی" در نظر گرفته می شوند که آماده هستند تمام تلاش خود را برای سازمان خود به کار گیرند (بولینو و همکاران، ۲۰۱۰). طبق نظر بورمن و موتوویلدو (۱۹۹۷) و ارگان (۱۹۹۷)، رفتار فرا نقشی شامل فعالیت های پیشگیرانه فراتر از الزامات نقش رسمی مانند کمک به همکاران از طریق حل مشکلات آنها، رعایت قوانین و سیاست های سازمان، حمایت از سازمان، نشان دادن است. علاقه مندی به فعالیت های سازمانی و با ارائه پیشنهادهای سازنده از سازمان محافظت می کند. مطالعه بر روی عملکرد فرا نقش نشان داد که چنین رفتاری با ایجاد یک محیط اجتماعی فعال و صمیمی که در تعقیب اهداف و مقاصد جایگزین در ارتباط با سازمان مفید است، به سازمان کمک می کند (ساننتاگ و همکاران، ۲۰۱۲).

### ۲.۲. تاب آوری

در طول دهه گذشته، مشارکت کارکنان به دلیل ارتباط آن با نتایج مثبت در قالب اثربخشی سازمانی، بیشترین تحقیق را در مورد موضوع مورد بررسی قرار داده است و توجه را در بین پزشکان و دانشگاهیان به خود جلب کرده است. این اصطلاح بسیار محبوب شد زیرا تأثیر مهمی بر نتایج کارکنان و نتایج سازمانی گذاشت و سطح غنی از درگیری، اشتیاق و شور و شوق برای کار را در مقایسه با سایر متغیرها، مانند تعهد سازمانی و رضایت شغلی توضیح داد. از شواهد تجربی، مشخص شد که سازه به خوبی مورد تحقیق قرار گرفته است و بین محققین در مورد برخی از جنبه ها اتفاق نظر وجود دارد، به عنوان مثال، مشارکت کارکنان بالاتر قصد گردش مالی را کاهش می دهد. علاوه بر این، شواهد تجربی همچنین نشان می دهد که ارتباط قابل توجهی مشارکت کارکنان با عملکرد شغلی، وظیفه و عملکرد متنی، رفتارهای شهروندی سازمانی، بهره‌وری، رفتار اختیاری، تعهد عاطفی و مستمر، جو روان شناختی، وفاداری مشتری و خدمات مشتری وجود دارد (کریستیان و همکاران، ۲۰۱۱). «می و همکاران (۲۰۰۴) گزارش داد که کارمندان متعهد تصادفات کمتر و درجه ایمنی بالاتری در محل کار دارند. مشارکت کارکنان به عنوان یک حالت روانی، ویژگی و رفتاری در نظر گرفته می شود که منعکس کننده نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و ارزش های آن است. سازمان ها باید توجه داشته باشند تا سهم یک کارمند در سازمان و نیازها و انتظارات آنها را درک کنند» (گوپتا و شارما، ۲۰۱۶).

### ۳.۲. مشارکت کارکنان

«مشارکت به عنوان شاخصی برای نشان دادن تمایل کارمند به انجام تلاش اختیاری به نفع کارفرما در نظر گرفته می شود. شوافلی و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد درون نقشی و برون نقشی دارد. طبق نظر کان (۱۹۹۰)، کارکنان متعهد انرژی های فیزیکی، عاطفی و شناختی خود را سرمایه گذاری می کنند تا عملکرد نقش خود را فعال تر و کامل تر کنند از طریق رفتاری که "فوق وجدان، مشارکتی بین فردی، نوآورانه و درگیر" است» (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰). اگرچه این رابطه در چند سال گذشته توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است، اما هنوز برای درک این رابطه در زمینه های مختلف و در مطالعات مقطعی به کاوش بیشتری نیاز است. میزان رابطه بین دو متغیر احتمالاً برای دوره های مختلف متفاوت است (بیلی و همکاران، ۲۰۱۷).

### ۴.۲. مبادله رهبر-عضو

اصل اساسی نظریه مبادله رهبر-عضو با یک رابطه با کیفیت بالا بین سرپرست (رهبر) و زیردست (پیرو) تعریف می شود و این رابطه با اعتماد متقابل، تعهد، وفاداری و احترام به یکدیگر مشخص می شود. به گفته اسپارو و لیدن (۱۹۹۷)، در یک رابطه تبادل با کیفیت بالا، کارمند زمان، جهت، اطلاعات، استقلال و حمایت عاطفی بیشتری از رهبر دریافت می کند، در حالی که روابط مبادله با کیفیت پایین صرفاً مبتنی بر مبادله قراردادی است که فراتر از الزامات شرح شغل نیست. تحقیقات قبلی نشان داده است که رابطه تبادل با کیفیت بالا تأثیر قابل توجهی بر پیامدهای نگرشی و رفتاری مختلف مانند تعهد سازمانی، قصد ترک خدمت و رفتار عملکرد کارکنان دارد. زمانی که سرپرست به کارکنان احساس استقلال، شناخت مرتبط با وظایف، حمایت بین فردی، نظارت منصفانه و فرصت های بهتر توسعه را به کارمندان اعطا می کند، پیروان احساس تعهد بیشتری به سرپرست می کنند (باکر و لیتز، ۲۰۱۰).

### ۵.۲. شیوه های منابع انسانی با مشارکت بالا

مطالعات گذشته در مورد مشارکت کارکنان به اتفاق آرا نشان داده است که افراد زمانی با شغل خود درگیر می شوند که برخی از اقدامات در سازمان آنها را به عنوان منابع قابل اعتماد نشان دهد و آنها را به عنوان منابع ارزشمند در نظر بگیرد (آلفس و همکاران، ۲۰۱۰). شیوه های منابع انسانی با مشارکت بالا آن دسته از شیوه هایی هستند که به طور گسترده توسط سازمان هایی که کارکنان را کلید موفقیت در نظر می گیرند، شناخته شده و مورد استفاده قرار می گیرند و این پتانسیل را دارند که کارکنان را تشویق کنند تا با شایستگی های بیشتر (دانش، مهارت و توانایی ها) و فرصت ها، شیوه هایی را افزایش دهند که در شغل خود مشارکت کنند. برای افزایش سطح تعامل یک کارمند (مدن، ۲۰۱۵). وقتی کارکنان حمایت اقتصادی، اجتماعی و عاطفی سازمان خود را درک می کنند، احساس وظیفه می کنند و با نگرش و رفتار مثبت متقابل می کنند. طیف وسیعی از مطالعات در مورد مشارکت کاری ادعا کرده اند که شیوه های منابع انسانی با مشارکت بالا به عنوان عوامل زمینه ای عمل می کند که کارکنان را تشویق می کند تا با نگرش و رفتار مثبتی که به عنوان "درگیری" شناخته می شود، پاسخ دهند (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰).

## ۶.۲. مشارکت کارکنان

ساکس (۲۰۰۶) مشارکت را به عنوان یک متغیر میانجی نشان داد که به طور کامل برای توضیح ارتباط بین متغیرهای پیشین و پیامدها توضیح داده شده است. وقتی کارکنان شغل خود را معنادار، محترمانه و جالب می‌دانند، احتمالاً با سرمایه‌گذاری انرژی‌های فیزیکی، عاطفی و شناختی خود، به طور کامل به عملکرد خود درگیر و وابسته می‌شوند. سالانوا و همکاران (۲۰۱۱) نقش میانجی مشارکت در ارتباط با رهبری تحول آفرین، خودکارآمدی و عملکرد فرا نقش را تحلیل کرد. مطابق با اصول ست، زمانی که کارفرما به کارکنان خود آموزش، توانمندسازی و پاداش ارائه می‌دهد، مشخص می‌شود که کارکنان درگیر هستند که منجر به عملکرد و نتایج سازمانی بالاتر می‌شود (کاراتپه، ۲۰۱۳). طیف وسیعی از مطالعات مشارکت را به عنوان یک پیوند میانجی برای توضیح رابطه بین ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی با نتایج مثبت سازمانی نشان داده‌اند (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰).

### فرضیات تحقیق

مبادله رهبر-عضو بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

تاب آوری بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

مشارکت کارکنان بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

## ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از بعد روش، پیمایشی-تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کوواریانس با استفاده از الگوی مدل یابی معادله ساختاری (SEM) است. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های بازرگانی در سطح شهر تهران است. برای جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، از آنجا که روش شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تا حدود زیادی با برخی از جنبه‌های رگرسیون چند متغیری شباهت دارد، می‌توان از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری برای تعیین حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده نمود. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه‌کارانه‌تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل را هالینسکی و فلورت (۱۹۷۰) و میلر و کانس (۱۹۷۳) پیشنهاد نموده‌اند. از دیدگاه جیمز استیونس حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید. پس به‌طور کلی در روش شناسی مدلیابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود (هومن، ۱۳۹۱). لذا با در نظر گرفتن این موضوع و با توجه به اینکه تعداد سؤالات پرسشنامه، ۶۷ سؤال (متغیر مبادله رهبر-عضو شامل ۷ گویه، شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا شامل ۲۹ گویه، تاب آوری شامل ۱۴ گویه، مشارکت شامل

۹ گویه و عملکرد ۸ گویه برگرفته شده از گوپتا و شارما (۲۰۱۸)) می‌باشد؛ حجم نمونه ۳۳۵ نفر تعیین شد؛ بنابراین، ۴۰۰ پرسشنامه توزیع و ۳۵۱ پرسشنامه برگشت داده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی با بهره‌مندی از متخصصان مدیریت به تأیید رسید. روایی سازه‌های پرسشنامه با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار Smart PLS ارزیابی شد و معناداری گویه‌ها به سازه‌های مد نظر به تأیید رسید. ابتدا برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار شاخص KMO برای تمام متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵ و سطح معنی داری در آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. نتایج نشان داد مقدار بارهای عاملی برای تمام متغیرهای آشکار به جز گویه‌های شماره ۱۱، ۱۳، ۵، ۲۲، ۲۷، ۳۱، ۳۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۷ و ۵۸ بالای ۰/۳ بود لذا بجز گویه‌های ذکر شده، هیچ کدام از گویه‌ها کنار گذاشته نشدند. همچنین انسجام درونی ابزارهای استفاده شده نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن نیز در جدول ۲ گزارش شده است. با توجه به جدول ۱، همه مقادیر محاسبه شده از ۰/۷ بیشترند که می‌توان نتیجه گرفت ابزار پایایی لازم را دارد.

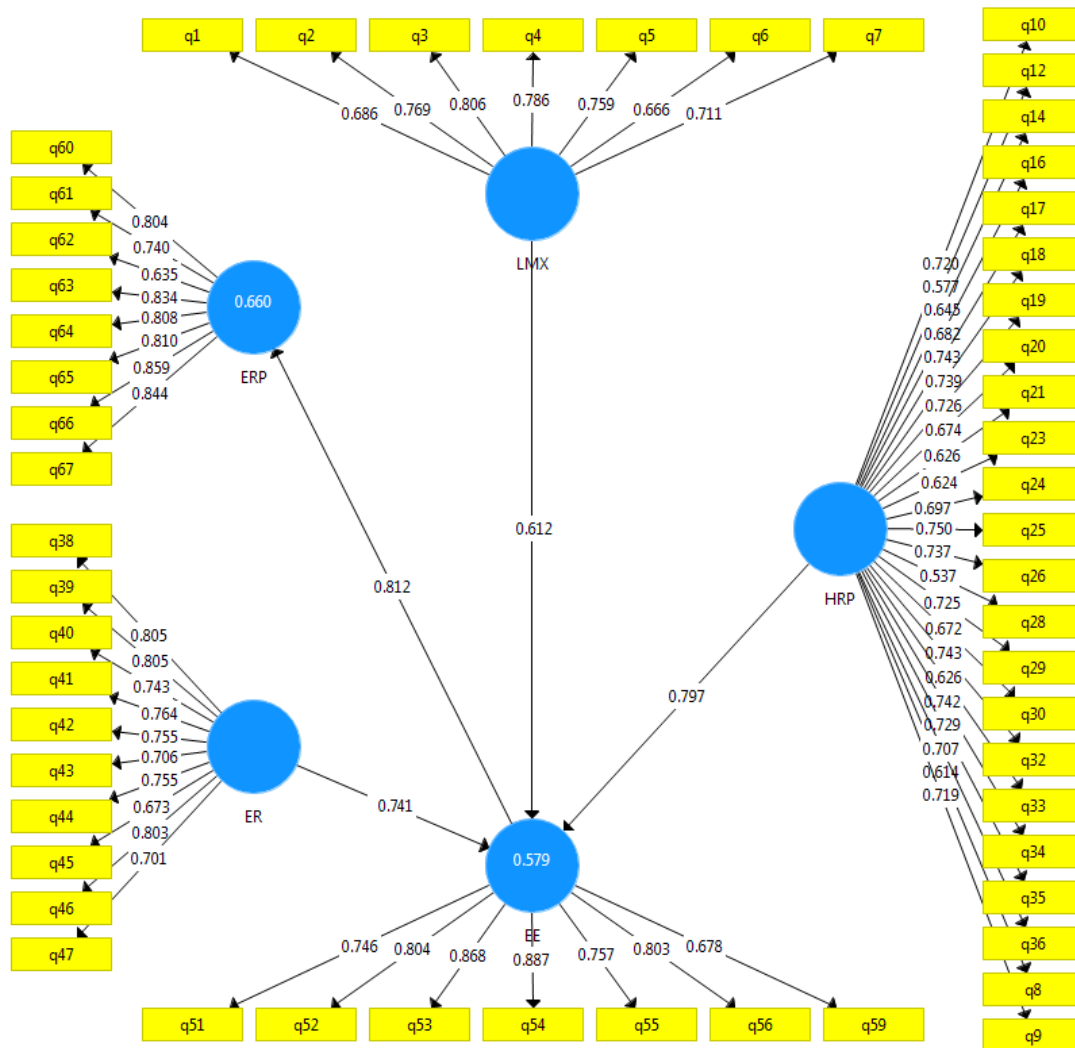
جدول ۱: پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر/بعد	نام متغیر آشکار در مدل	ضریب آلفای کرونباخ
مبادله رهبر-عضو	LMX	۰/۸۶۵
شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا	HI HRP	۰/۹۴۹
تاب آوری	ER	۰/۹۱۵
مشارکت کارکنان	EE	۰/۹۰۰
عملکرد فرانشس	ERP	۰/۹۱۵

شایان ذکر است که همه سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدوده‌ای از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق سنجیده شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل همبستگی پیرسون (برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر)، مدل یابی معادلات ساختاری (برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری‌شده) بهره‌برده شده است. تحلیل‌های مد نظر به کمک نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS صورت گرفت.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

**آمار توصیفی:** نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که ۸۲/۳ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۷/۷ درصد پاسخ‌گویان زن هستند. ۲۷/۴ درصد افراد حداقل ۳۰ سال، ۳۱/۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۵/۹ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و حدود ۶ درصد بالای ۵۰ سال سن دارند. همچنین نشان داده شد که ۳۱/۶ درصد افراد زیر دیپلم، ۴۰/۲ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۱۳/۴ درصد لیسانس، ۱۰/۵ درصد فوق لیسانس و ۴/۳ درصد دکتری هستند.

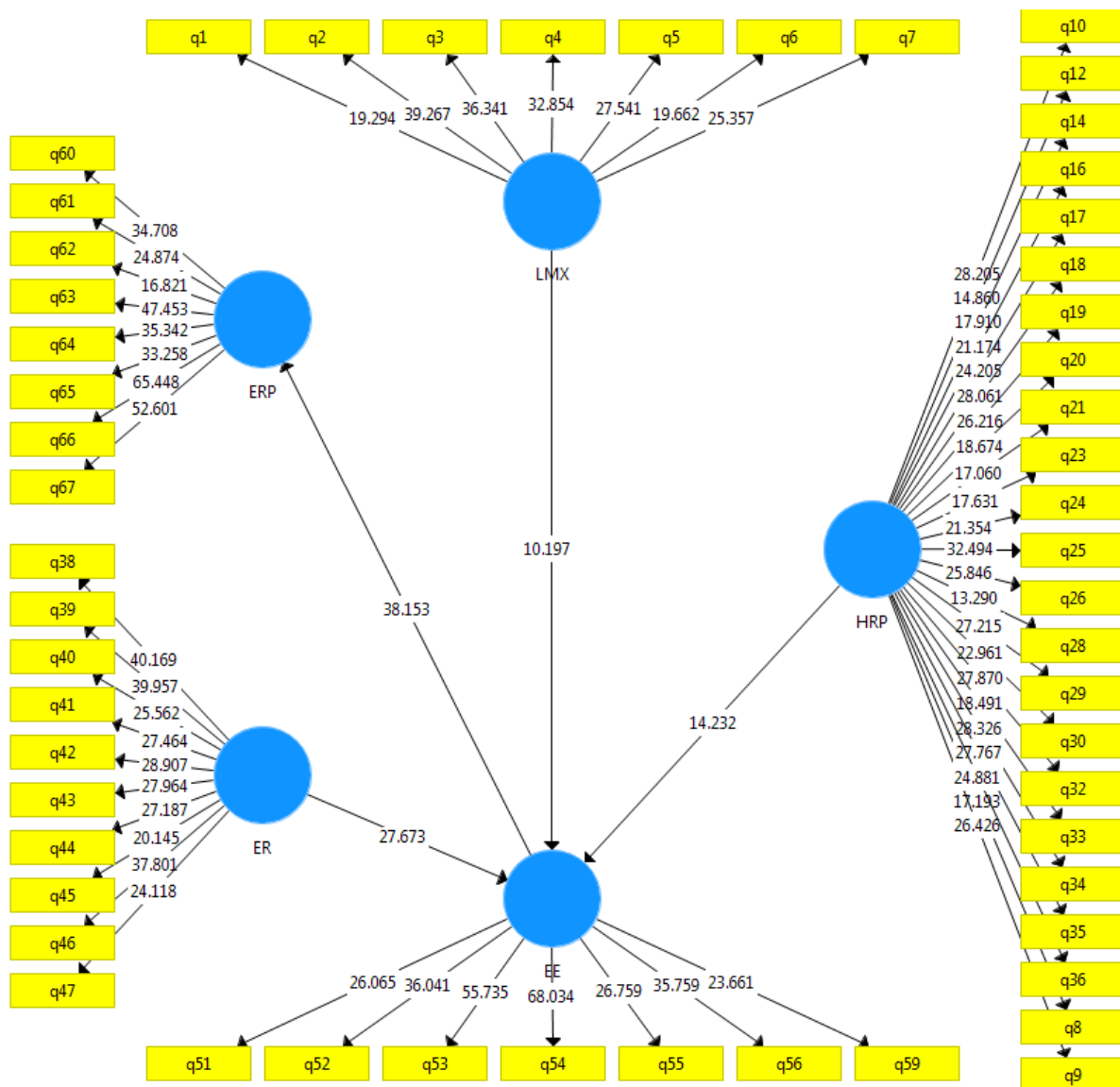


شکل ۱: مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

آمار استنباطی: در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. در شکل ۱ مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد و در شکل ۲ مدل پژوهش در حالت معنی‌داری پارامترها آورده شده است.

1 Structural Equation Modeling (SEM)

2 Partial least Squares (PLS)



شکل ۲: مدل پژوهش در حالت معنی داری پارامترها

با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد، در واقع عدد معنی داری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۲). لذا می‌توان نتیجه گرفت که این ضرایب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است، یعنی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ همچنین می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۵۸ درصد از تغییرات مربوط به مشارکت کارکنان توسط متغیرهای مستقل تحقیق و حدود ۶۶ درصد تغییرات عملکرد توسط متغیرهای تحقیق تبیین می‌گردد (شکل ۱).

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص ارزیابی برای ارتباط پیش بینی اعتبار متقابل مدل مسیر یعنی  $Q^2$  استفاده شده است. مقادیر مثبت این شاخص، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۲، مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد؛ بنابراین، اعتبار مدل و نتایج مستخرج شده از آن مورد تأیید می‌باشد.



## جدول ۲: شاخص Q2

متغیر	Q2
مشارکت کارکنان	۰/۳۵۸
عملکرد فرانشس	۰/۴۰۹

همان طور که مشاهده می‌گردد تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون مورد تأیید قرار گرفتند. در جدول شماره ۳، خلاصه نتایج حاصل از فرضیه تحقیق آورده شده است.

## جدول ۴. خلاصه‌ی نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ارتباط متغیرهای مکنون	ضرایب استاندارد	عدد معنی داری	p-value	نتیجه
مبادله رهبر-عضو بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۶۱۲	۱۰/۱۹۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۷۹۷	۱۴/۲۳۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
تاب‌آوری بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۷۴۱	۲۷/۶۷۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
مشارکت کارکنان بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۸۱۲	۳۸/۱۵۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق با توجه به ادبیات پژوهش و مدل‌های موجود در این زمینه، مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفت و فرضیه پژوهش بر اساس روابط فرض شده، در مدل مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج تجزیه و تحلیل‌ها به شرح زیر می‌باشد:

نتایج بررسی فرضیه شماره ۱ نشان داد که مبادله رهبر-عضو بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این یافته با مطالعاتی مانند گوپتا و شارما (۲۰۱۸) و کاراتپه (۲۰۱۳) در یک راستا می‌باشد.

نتایج بررسی فرضیه شماره ۲ نشان داد که شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این یافته با مطالعاتی مانند گوپتا و شارما (۲۰۱۸) و گیبس و اشیل (۲۰۱۳) در یک راستا می‌باشد.

نتایج بررسی فرضیه شماره ۳ نشان داد که تاب‌آوری بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این یافته با مطالعاتی مانند گوپتا و شارما (۲۰۱۸) و برنی و همکاران (۲۰۰۹) در یک راستا می‌باشد.

نتایج بررسی فرضیه شماره ۴ نشان داد که مشارکت کارکنان بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این یافته با مطالعاتی مانند گوپتا و شارما (۲۰۱۸) و کریستین و همکاران (۲۰۱۱) در یک راستا می‌باشد.

در ادامه به ارائه پیشنهادات تحقیق پرداخته می‌شود. درگیر کردن کارمندان به ویژه در صنایع خدماتی کارمند گرا یک وظیفه چالش برانگیز است که با تغییر مداوم الگوهای تقاضای خدمات همراه است. بنابراین، مفهوم عملی این مطالعه در درک نقش مهم مشارکت برای تولید عملکرد فرا نقش توسط کارکنان در متروی تهران است. با توجه به وسعت عملیات و مدیریت نیازهای مسافران، این مطالعه درک عمیق تری از مدیریت رفتاری ارائه می‌دهد. همانطور که این مطالعه مکانیسم ارتباط بین عوامل اثرگذار بر عملکرد فرا نقش را روشن می‌کند که به دنبال آن متخصصان می‌توانند شیوه‌هایی را برای تقویت عملکرد کارکنان ترکیب کنند، در نهایت منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. این مطالعه نقش حیاتی رهبران را در تحریک سطح تعامل کارکنان مطرح کرد. بنابراین این مطالعه پیشنهاد می‌کند که سازمان برنامه‌های توسعه جدیدی را برای آموزش سرپرستان برای درک مشکلات زیردستان و نیازهای آنها و بهبود کیفیت رهبری و مهارت‌های بین فردی آغاز کند. به عنوان مثال، سازمان‌ها متروی تهران می‌تواند از مرکز ارزیابی برای توسعه برنامه‌هایی استفاده کنند که سرپرستان را قادر می‌سازد تا رفتار کاری زیردستان را درک کنند. سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی مانند تصمیم‌گیری گزینشی، شناخت، توانمندسازی و توسعه شایستگی باید به شیوه‌ای منصفانه و موجه برای رشد و توسعه کارکنان و همچنین سازمان اجرا شوند. با نتیجه کنونی رابطه سطح متقابل بین شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا، مشارکت کارکنان و عملکرد فرا نقش، شاغلان یا سیاستگذاران باید وقف اجرای شیوه‌های منابع انسانی برای اعمال عملکرد فرا نقش شوند زیرا «دنیای در حال تغییر کسب و کار، اولویت بندی شیوه‌های منابع انسانی را ضروری می‌کند، زیرا بقا و شکوفایی شرکت به آن بستگی دارد. یافته‌های تحقیق با هموار کردن راه برای توسعه برنامه‌های مداخله‌ای برای پرورش تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان در محیط کار، برای همه افراد در محیط کار مفید خواهد بود. ممکن است منجر به کارآمدتر و کارآمدتر شدن کارکنان شود. تاب‌آوری به‌عنوان سرمایه روان‌شناختی می‌تواند برای به دست آوردن نتیجه نگرشی مثبت مانند مشارکت کارکنان که منجر به عملکرد پایدار است، پرورش یابد. از آنجایی که در بخش خدمات بزرگترین بخش با فرصت‌های شغلی جدید در آینده است، جذب و حفظ کارمندان یک چالش بزرگ خواهد بود. بنابراین، سازمان می‌تواند مشارکت را به عنوان رسانه‌ای برای ایجاد و حفظ سطح انرژی و اشتیاقی که فرد به شغل خود می‌آورد، به ارمغان بیاورد. تحقیقات نشان داد که کارکنان متعهد پتانسیل مواجهه با وضعیت استرس‌زا سازمان خدمات مشتری مدار را دارند؛ در این راستا، مدیریت باید در انتخاب شیوه‌های سازگاران و توسعه‌دهنده مدیریت منابع انسانی برای ارتقای سطح تعامل و عملکرد شغلی گام بردارد. در شرایط سخت کنونی، سازمان‌ها بر رضایت مشتری، انگیزه، توانمندسازی و عملکرد شغلی، یعنی ارتقای مدیریت سرمایه انسانی تمرکز می‌کنند. این امر به طور ضمنی بر نیاز کارکنان متعهد با انگیزه برای نشان دادن رفتار فرا نقشی تاکید می‌کند، بنابراین مدیریت باید اقداماتی را برای حفظ مجموعه کارکنان خود که به طور فعال درگیر هستند، انجام دهد. بنابراین، این مطالعه می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران برای توسعه یا اصلاح سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی برای بهبود کارمندان استفاده شود که حس مشارکت در بین کارکنان را تضمین می‌کند و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد.

علیرغم گزارش مشارکت‌های مختلف مطالعه، محدودیت‌های کمی دارد که ممکن است به عنوان زمینه‌هایی برای تحقیقات بیشتر در نظر گرفته شود. اول، نمونه از یک خط خاص از کارکنان خدماتی در یک جامعه آماری گرفته شده است. بنابراین، مدل ارائه شده در مطالعه باید در مشاغل، بخش‌ها، صنایع و ملل مختلف آزمایش، اعتبار و تعمیم داده شود. از آنجایی که پاسخ‌ها در یک نقطه زمانی جمع‌آوری شده‌اند، به دلیل عدم وجود واریانس طولی در داده‌ها، علیت

قطعی نیست. یک طرح مطالعه طولی با در نظر گرفتن این سازه ها ممکن است نتایج قطعی تری ارائه دهد. به عنوان مثال، جمع آوری داده های خود گزارش شده در بازه های زمانی مختلف ممکن است علیت رابطه بین متغیرها را کشف کند. در نهایت، تحقیقات آتی باید با توجه به عوامل جغرافیایی متنوعی که در پژوهش حاضر گنجانده شده است، انجام شود. در این مطالعه، عملکرد فرا نقش به عنوان نتیجه از طریق مشارکت کارکنان اندازه گیری می شود. با این حال، چندین عامل دیگر مانند تعهد، رضایت، حمایت سازمانی درک شده و قرارداد روانی را می توان به عنوان متغیر میانجی در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار داد.

## منابع

۱. هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۱). مدل یابی معادلات ساختاری با رویکرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت، چاپ دوم.
2. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*.
3. Bailey, C., Madden, A, Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53.
4. Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), (2010), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology press.
5. Bolino, M.C., Turnley, W.H., Gilstrap, J.B. and Suazo, M.M. (2010), Citizenship under pressure: what's a 'good soldier' to do?, *Journal of Organizational Behavior*,. 31(6), 835-855.
6. Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 305-321.
7. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
8. Gibbs, T., & Ashill, N. J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*.
9. Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S-63S.
10. Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*.

11. Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
12. Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*.
13. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
14. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
15. Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra- role performance: the mediating role of self- efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256-2266.
16. Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842.