



The Effect of Inter-Organizational Communication on Employees' Extra-Role Behavior and Engagement: Mediating Role of Organizational Commitment and Role Ambiguity

Mohsen Akbari¹, Reza Esmaeilpour², Hasan Aletaha³, Azadeh Ghavidel⁴

Abstract

Background & Purpose: The main purpose of this study was to investigate the effect of intra-organizational communication on employees' extra-role behaviors and engagement with the mediating role of role ambiguity and organizational commitment.

Methodology: The present study is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection and analysis. The statistical population of the study is the employees of Guilan Regional Water Company. The number of employees of this company is 1008 people. The sample size, using the sampling formula from the limited statistical population, is 278 people. SPSS and Smart PLS software, in the form of Structural Equation Modeling (SEM), were used to analyze the research data.

Findings: The results showed that inter-organizational communication has a direct relationship with organizational commitment and an inverse relationship with role ambiguity. Organizational commitment also had a direct relationship with employees' extra-role behaviors and engagement. Role ambiguity has an inverse relationship with extra-role behavior, but its relationship with employee engagement was not supported.

Conclusion: In this study, it was found that inter-organizational communication has a direct and indirect relationship with employee engagement and indirect relationship with extra-role behaviors. Indirect relationship is mediated through role ambiguity and organizational commitment.

Keywords: *Inter-Organizational Communication, Role Ambiguity, Organizational Commitment, Employee Engagement, Extra-role Behavior*

Citation: Akbari, Mohsen; Esmaeilpour, Reza; Aletaha, Hasan; Ghavidel, Azadeh (2020). The Effect of Inter-Organizational Communication on Employees' Extra-Role Behavior and Engagement: Mediating Role of Organizational Commitment and Role Ambiguity. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 125-150.

1. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

3. Ph.D. student in Organizational Behavior and Human Resources Management, Faculty of Administrative Sciences & Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

4. MSc of Marketing Management. Institute of Higher Education Rahbord Shomal, Rasht, Iran

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/jhrs.2020.225070.1392

Received: 04/05/2020

Accepted: 28/06/2020

Corresponding Author: Mohsen Akbari

E-mail: Akbari.mohsen@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی

شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶

دوره ۱۰، شماره ۲

تابستان ۹۹

صص ۱۲۵-۱۵۰

ترویج رفتارهای فراتر از راه ارتباطی و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی

محسن اکبری^۱، رضا اسماعیل‌پور^۲، سید حسن آل طه^۳، آزاده قویدل^۴

چکیده

زمینه و هدف: تمایل به انجام رفتارهای سازنده و داوطلبانه و همکاری مؤثر با کارکنان به شناخت و بهسازی بسترهای مناسب نیاز دارد. بدین منظور پژوهش حاضر نقش ارتباطات درون‌سازمانی را با میانجی‌گری ابهام در نقش و تعهد سازمانی بررسی کرده است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری آن را کارکنان شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان به تعداد ۱۰۰۸ نفر تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۲۷۸ نفر به صورت تصادفی عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با کمک پرسشنامه به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس و اسمارت.پی.ال.اس تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: ارتباطات درون سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و با ابهام نقش رابطه معکوس دارد. تعهد سازمانی نیز با رفتار فراتر از راه ارتباطی و همکاری کارکنان رابطه مستقیم و ابهام نقش با رفتار فرا نقش رابطه معکوس دارد ولی رابطه آن با همکاری کارکنان تایید نشد.

نتیجه‌گیری: بهسازی ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند با افزایش آگاهی و علاقمندی نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و نقش مورد انتظار از کارکنان تمایل به انجام رفتارهای فراتر از راه ارتباطی و همکاری برای دستیابی به این اهداف را تقویت کند.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات درون سازمانی، ابهام نقش، تعهد سازمانی، همکاری کارکنان، رفتار فراتر از

استناد: اکبری، محسن؛ اسماعیل‌پور، رضا؛ آل طه، سید حسن؛ قویدل، آزاده (۱۳۹۹). ترویج رفتارهای فرا نقش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون‌سازمانی: مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۲)، ۱۲۵-۱۵۰.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال، رشت، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.225070.1392

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۴/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: محسن اکبری

E-mail: Akbari.mohsen@gmail.com

مقدمه

اهمیت همکاری و مشارکت کارکنان در دستیابی سازمان به اهدافش از دیرباز مورد توجه مدیران بوده است. در این میان بیشتر سازمان‌ها به دنبال آن بوده‌اند تا کارکنانی داشته باشند که به‌طور خودجوش و بدون اجبار با سازمان همکاری کنند، فراتر از وظایف مقرر تعیین شده در شرح شغل خود فعالیت کنند و در حقیقت شهروندان خوبی برای سازمان خود باشند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). هدف بیشتر این سازمان‌ها خلق و توسعه رفتارهای فرانقش در سازمان است تا در بلندمدت به موفقیت سازمان کمک می‌کند. در تحقیقات اسامی گوناگونی مانند خودانگیزی سازمانی، رفتارهای سازمانی اجتماع‌گرا و رفتارهای فرانقش به این پدیده سازمانی داده شده است (رستمی و همکاران، ۱۳۹۲). رفتارهای فرانقش یا رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهای اختیاری و خودجوش (رفتارهای رویشی) می‌خوانند که جزء وظایف رسمی افراد نیست و به‌طور مستقیم در سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند، ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند (کیم و همکاران^۱، ۲۰۱۵). در حالت اجباری فرد تنها وظایف خود را در راستای قوانین و مقررات و استانداردهای تعیین‌شده سازمان و تنها در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد؛ در حالی که در همکاری و مشارکت خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. وجود شرایط و آمادگی‌های لازم در سازمان از جمله عوامل مهم در بروز رفتار فرانقش (شهروندی سازمانی) است (نظریان و عیسی‌خانی، ۱۳۹۴).

در دهه اخیر، مفهوم همکاری شغلی مورد توجه بسیاری از متخصصان حوزه روان‌شناسی صنعتی - سازمانی و مدیریت بوده است. ارتباط این متغیر با بازده‌های سازمانی نظیر ترک خدمت، رضایت شغلی و بهره‌وری سبب شده پژوهش‌های فراوانی در خصوص پیشایندها و پیامدهای آن انجام شود. همکاری شغلی، به عنوان نوعی نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هرچه سطح همکاری شغلی کارکنان سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۲). به

منظور افزایش میزان همکاری کارکنان باید دربارهٔ تعیین‌کننده‌های آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم. پژوهش‌ها دربارهٔ مفهوم همکاری شغلی بر شناسایی تعیین‌کننده‌های آن متمرکز بوده است (فیض آبادی و میرهاشمی، ۱۳۹۰). رفتار فرانشس و همکاری کارکنان می‌تواند با دیگر متغیرهای موجود در سازمان در ارتباط باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به تعهد سازمانی، ابهام نقش و ارتباطات درون سازمانی اشاره کرد (مالهوترا و آکفلت^۱، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی شاخصی است از وفاداری فرد نسبت به سازمان و اینکه فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به عضویت خود در چنین سازمانی ببالد (رایینز، ۱۳۹۵). تعهد سازمانی را به عنوان میزان تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند (مؤدی و همکاران^۲، ۲۰۱۳). تعهد سازمانی، نوع و میزان رفتار فرد را در سازمان مشخص می‌کند و این امر زمانی روی می‌دهد که فرد انتظارات کمی از پاداش‌های رسمی سازمانی در قبال عملکرد خود داشته باشد و به همین علت تعهد را به عنوان متغیر مرتبط با رفتار سازمانی شهروندی بر می‌شمارد (عبداللهی و قوجالی، ۱۳۹۶).

همچنین مسائل مربوط به ایفای نقش سازمانی و به ویژه ابهام نقش بخش مهمی از رفتار سازمانی است که در برخی پژوهش‌ها در پرتو ارتباط با تعهد سازمانی تحلیل شده‌اند (مالهوترا و آکفلت، ۲۰۱۶). ابهام نقش جزو عرصه‌های فشارآفرین در محیط‌های کاری و سازمانی است که به شدت حالات روانی و نگرش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کاظمی و همکاران^۳، ۲۰۱۱). این تأثیر بیشتر از آن جهت است که ابهام نقش، به شکلی تعادل روانی و اجتماعی افراد را برهم می‌زند (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۱). ابهام نقش زمانی به وجود می‌آید که شخص از شغل و کاری که بر عهده گرفته است، اطلاع کافی نداشته باشد، بدین معنی که اهداف کاری وی آن‌گونه که باید و شاید روشن نیست و او نمی‌تواند بین اهداف و انتظارات کار خود و همکاران، مسئولیت‌هایی که به واسطه این کار بر عهده گرفته است و نقش خود در این میان پیوند درستی برقرار سازد (کارپنتر و لرتپراچیا^۴، ۲۰۱۶).

1. Malhotra & Ackfeldt
 2. Mowday et al.
 3. Kazemi et al.
 4. Carpenter & Lertpratchya

از این رو ابهام نقش به عنوان عاملی در نظر گرفته می‌شود که از راه برهم زدن ارزیابی‌های معطوف به انتظارات کارکنان باعث تضعیف قرارداد روانی در آن‌ها می‌شود. این تضعیف بیشتر از این جهت اتفاق می‌افتد که کارکنان انتظار دارند سازمان نسبت به نقش‌ها و وظایف آن‌ها توجه نشان دهد و نقش‌های شفاف و متناسب با توانایی‌های آن‌ها را به آنان واگذار کند. وقتی سازمان و شرایط کاری، کارکنان را در موقعیت ابهام نقش قرار می‌دهد، در این شرایط بخشی از انتظارات معطوف به ایفای تعهدات در قبال کارکنان تضعیف می‌شود. از این رو زمینه برای تضعیف تعهد شغلی و در نتیجه تضعیف مشارکت و رفتارهای فراتر از نقش‌های آن‌ها فراهم می‌شود (گل پرور و همکاران، ۱۳۹۱).

مناسب بودن فضای ارتباطات درون سازمان در افزایش مشارکت کارکنان در سازمان نقش پررنگی دارد. ارتباطات داخلی سازمان به‌منظور جذب استراتژی‌های سازمان در هویت آن، هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ایجاد اتحاد و وفاداری در اعضا به کار می‌رود (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). ارتباط مؤثر شامل حفظ اشتیاق، مشارکت کامل کارکنان، درک نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرآیند و به وجود آوردن بهترین‌ها در افراد به منظور افزایش قابلیت‌های آنان است. ارتباطات ضعیف درون سازمان مانعی جدی در تحقق موفق برنامه سازمان به شمار می‌رود (تقی زاده جورشری، ۱۳۸۹). انتظار می‌رود کارکنان، مدیران فرآیند، حل‌کنندگان مسئله و تصمیم‌گیرندگان باشند. بدین منظور لازم است تا ارتباطات قوی درون سازمان وجود داشته باشد، زیرا کارکنان برای تصمیم‌گیری نیازمند اطلاعات هستند. بدون اطلاعات آن‌ها نمی‌توانند نقش‌های خود را به درستی ایفا کنند و مشارکت لازم را در امور سازمانی داشته باشند (جعفری و فلاحی، ۱۳۹۴). بر این اساس بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر افزایش رفتارهای فراتر از نقش و مشارکت کارکنان می‌تواند از اهمیت خاصی در جهت بالندگی سازمانی به ویژه در سازمان‌ها و شرکت‌ها برخوردار باشد.

عملکرد اثربخش شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان به عنوان یکی از بازیگران اصلی عرصه خدمت به شهروندان با توجه نقش بسیار حیاتی این شرکت در ارائه خدمات، برای جامعه بسیار حیاتی است. شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان زمانی می‌تواند با عملکرد اثربخش و مطلوب نقش‌آفرینی کند که همکاری کارکنان آن در سطح مطلوبی باشد و هر یک از کارکنان به عنوان یک کارمند نمونه، رفتار فراتر از نقش داشته باشند. در این راستا و با توجه به اینکه رفتار فراتر از نقش و همکاری کارکنان می‌تواند نقش مهمی در شاخص‌های عملکردی سازمان داشته باشد تحقیق حاضر بر آن است تا نقش ارتباطات درون سازمانی را در ترویج رفتارهای فراتر از نقش و همکاری در میان کارکنان این شرکت از راه میانجی‌گرهای ابهام در نقش و تعهد سازمانی بررسی کند. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران در ایجاد شرایط مناسب برای ترویج این رفتارهای سازنده کمک کند و دانش نظری موجود در این حوزه را نیز غنی‌تر سازد.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

رفتار فرانقش

از مهم‌ترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایل‌اند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل، مشارکت داشته باشند. امروزه به‌طور عمده این تلاش‌های فراتر از انتظار را در ادبیات علم سازمان و مدیریت رفتارهای افزون بر نقش می‌خوانند (دیالمه و افضل‌قادی، ۱۳۹۵). رفتاری که به قصد کمک به همکاران یا سازمان به وسیله فرد انجام می‌شود ولی در حیطه وظایف رسمی شغل قرار نمی‌گیرد. در واقع رفتاری است که از روی میل و اراده فردی است و به‌طور مستقیم و یا صریح از راه سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد (جمشیدیان، ۱۳۹۵). در واقع رفتار فرانقش، نوعی رفتار اختیاری فردی است که به‌طور رسمی و مستقیم پاداش نمی‌گیرد ولی در مجموع بر بهره‌وری عملکرد سازمان مؤثر است (باقرسلیمی و همکاران، ۱۳۹۶).

همکاری کارکنان

امروزه سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف مورد نظرشان به همکاری و مشارکت کارکنان روی آورده‌اند، زیرا بدون همکاری و مشارکت کارکنان هماهنگی مطلوب برای رسیدن به اهداف سازمانی به سختی ایجاد می‌شود (محسان و همکاران^۱، ۲۰۱۱). همکاری کارکنان به میزان همکاری افراد در شغل و تصمیم‌گیری‌های مورد نیاز در این خصوص گفته می‌شود. این واژه، با درگیر بودن در اداره امور سازمان معنا می‌یابد؛ برای نمونه می‌توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان اشاره کرد (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۲). همکاری کارکنان متغیری مهم است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هر چه میزان همکاری کارکنان سازمان بیشتر باشد، اثربخشی آن‌ها نیز افزایش خواهد یافت. اشخاص با مشارکت شغلی بالا و سطح همکاری قابل قبول، به ندرت به دست کشیدن از شغل می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا

آینده‌ای قابل پیش‌بینی برای سازمان خود رقم زنند (محسان و همکاران، ۲۰۱۱). همکاری مؤثر کارکنان با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می‌شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی کند (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۴).

ارتباطات درون سازمانی

انسان کنونی، پس از تأمین نیازهای اولیه خود، برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی^۱ است. در واقع، بدون تعمیق و گسترش ارتباطات در همه جنبه‌های آن، جامعه دچار رکود خواهد شد (سورین و تانکارد، ۱۳۹۷). ارتباطات درون سازمانی عبارت است از مجموعه ارتباطاتی که در راستای اهداف سازمانی یا روابط میان فردی کارکنان شکل می‌گیرد و به طور معمول به منظور تفهیم دستورات، انتقال اطلاعات و صحبت‌های معمول میان کارکنان بروز می‌یابد (نصیری ولیک بنی، ۱۳۹۶). در واقع، ارتباطات سازمانی به کانال‌های ارتباطی گفته می‌شود که فرستنده و گیرنده پیام، هر دو در یک سازمان هستند و به طور معمول با هدف تقریب نظرات کارکنان و مدیران به وجود می‌آید (کاتر و اسلچلسینگر^۲، ۲۰۰۸). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می‌شود. بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و ...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۵). ارتباطات، کلید موفقیت سازمان است. اگر کارمندی سکوت می‌کند، در واقع از برقراری ارتباطات درون سازمانی^۳ نامناسب رنج می‌برد، در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند (باقری و همکاران^۴، ۲۰۱۲).

1. social communication
2. Kotter & Schlesinger
3. Internal communication
4. Bagheri and et al.

تعهد سازمانی

یکی از راه‌هایی که باعث می‌شود سرمایه‌انسانی، از قابلیت‌های خود برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند تعهد سازمانی است که کارکنان را نسبت به سازمان و انجام کار متعهد می‌کند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارتی دلبستگی عاطفی یک عامل با ثبات است که افراد را به سازمان متصل می‌کند که تعهد سازمانی یکی از اشکال این دلبستگی عاطفی است (توماس^۱، ۲۰۱۵). تعهد سازمانی با ثبات نیروی کار، تلاش کارکنان، عملکرد شغلی، کیفیت خدمات و رفتارهای هماهنگ مرتبط است (هانایشا^۲، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی می‌تواند برای تعیین اینکه آیا کارمند تصمیم دارد عضویت خود را در سازمان ادامه دهد، استفاده شود (مین‌وو و چن^۳، ۲۰۱۸)؛ به عبارت دیگر قلمرو و دامنه‌ای است که فرد با آن تعیین هویت می‌کند و به منظور دستیابی به اهداف ارزش‌های سازمانی فعالیت می‌کند (جعفری فکرت و حسینی شکیب، ۱۳۹۷). تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل عملکرد شغلی بالا، بهره‌وری، رضایت شغلی، کاهش غیبت از کار، رفتارهای شهروندی سازمانی، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش تنش شغلی رابطه مثبت دارد (لیو و بلیباس^۴، ۲۰۱۸).

ابهام نقش

ابهام نقش زمانی به وجود می‌آید که شخص از شغل و کاری که بر عهده گرفته است، اطلاع کافی نداشته باشد (مسعودی مراقی و استوار، ۱۳۹۳). بدین معنی که اهداف کاری وی، آن‌گونه که باید و شاید، واضح و صریح نیست و او نمی‌تواند بین اهداف و انتظارات کار خود و همکاران، مسئولیت‌هایی که به واسطه این کار بر عهده گرفته است و نقش خود در این میان، پیوند درستی برقرار سازد (کارپنتر و لارترپراتچای، ۲۰۱۶). هنگامی که ضرورت‌های رفتاری مرتبط با یک نقش خاص مبهم است، شخصی که قرار است آن نقش را ایفا کند ممکن است ابهام نقشی را تجربه کند (لین و لینگ^۵، ۲۰۱۸). ابهام نقش با اعمال فشار به افراد باعث کاهش سطح انرژی آن‌ها

1. Thomas
 2. Hanaysha
 3. Min Wu & Chen
 4. Liu & Bellibas
 5. Lin & Ling

شده و از این طریق زمینه را برای تضعیف عملکرد وظیفه، نارضایتی و اختلاف فراهم می‌سازد. به‌طور کلی، ابهام ممکن است از آموزش ناکافی، ارتباط ضعیف، دریغ ورزیدن عمدی از دادن اطلاعات یا تحریف عمدی اطلاعات از سوی یک همکار یا هم تیمی یا سرپرست ناشی شود (چاهوهان^۱، ۲۰۱۴)

پیشینه تجربی

پس از بیان مبانی نظری مرتبط با پژوهش، به صورت خلاصه پیشینه برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با پژوهش حاضر به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ مورد بررسی قرار می‌گیرد.

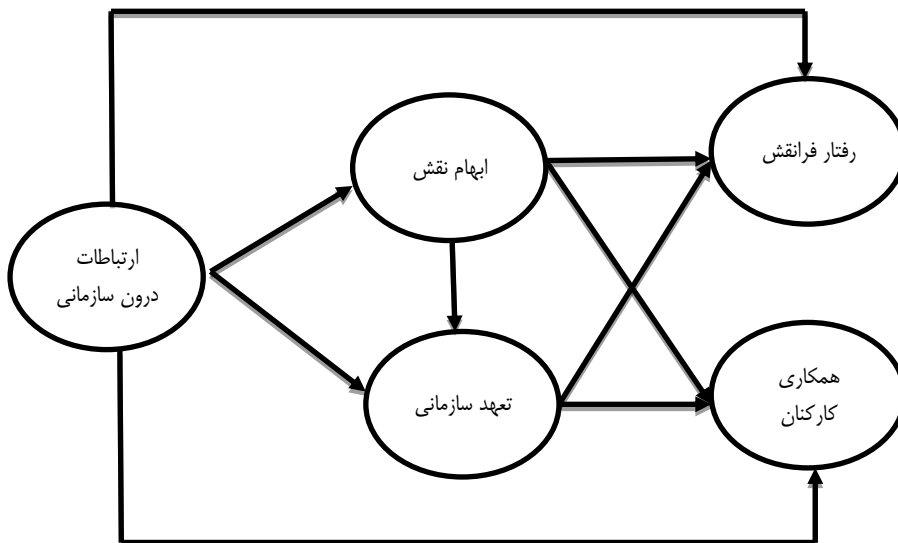
با مرور ادبیات و مبانی نظری و پیشینه پژوهش مشخص شد روابط میان ارتباطات درون سازمانی و تعهد سازمانی در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است (مانند حافظی و آقابرگی، ۱۳۹۵). همچنین رابطه بین ابهام نقش و تعهد سازمانی در پژوهش‌های دیگر تأیید شده است (مانند میهن‌نورد، ۱۳۹۵). رابطه بین تعهد سازمانی و رفتارهای فرانش و همکاری کارکنان نیز تأیید شده است (مانند مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما با توجه به تأثیر و نقشی که ارتباطات درون سازمانی در کاهش ابهام نقش و بهبود تعهد سازمانی دارد (الکتهانی و علم، ۲۰۱۵) و بررسی نقشی که این متغیرها بر رفتار نقش و همکاری کارکنان دارند (ممالهوترا و آلفکت، ۲۰۱۶)، اهمیت تبیین رابطه بین این متغیرها در یک مدل و در کنار یکدیگر، اهمیت انجام این پژوهش را بیش‌تر می‌کند. بررسی نقش میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی در رابطه بین ارتباطات درون سازمانی با رفتار فرانش و همکاری کارکنان در یک مدل به نسبت جامع که بررسی آن در پژوهش‌های پیشین یافت نشد، می‌تواند به افزایش شناخت موجود در این زمینه یاری رساند.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

محققان	سال	عنوان	نتیجه
میهن نورد	۱۳۹۵	بررسی رابطه تعارض و ابهام نقش با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در بین کارکنان واحد عملیاتی نفت و گاز گچساران	بین متغیرهای تعارض و ابهام نقش با متغیرهای تعهد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه منفی وجود داشت. همچنین یافته‌های تحلیل رگرسیون نشان داد که تعارض و ابهام نقش تعهد سازمانی و عملکرد شغلی را به صورت منفی پیش‌بینی می‌کند.
حافظی و آقابزرگی	۱۳۹۵	بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان	بین ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شهرداری شیراز ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین رضایت شغلی کارکنان نیز می‌تواند به عنوان یک میانجی در ارتباط بین این دو متغیر عمل کند.
چان و لایی	۲۰۱۷	درک ارتباط بین رضایتمندی از ارتباطات، عدالت درک شده و رفتار فرانش	رضایت کارکنان از ارتباطات درونی بر بروز رفتارهای فرانش آن‌ها تأثیرگذار است و هرچقدر مدیریت سازمان بستر مناسبی را برای برقراری ارتباطات بین کارکنان فراهم کند، کارکنان تمایل بیشتری برای انجام رفتار فرانش خواهند داشت
مارتینز و همکاران	۲۰۱۷	تأثیر اعتماد، تعهد سازمانی، همکاری شغلی در روابط سازمانی موسسه‌های اعتباری برزیل	بین تعهد سازمانی و همکاری شغلی ارتباطات مثبتی وجود دارد و هرچقدر که میزان تعهد کارکنان بالاتر باشد همکاری درون سازمانی بیشتری انجام می‌دهند
مالهوترا و آکفلت	۲۰۱۶	رابطه ارتباطات درونی و رفتارهای فرانشی کارکنان	ارتباطات درون سازمانی کارکنان تعهد شغلی و استرس شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که به نوبه خود بر رفتارهای فرانش کارکنان تأثیرگذار هستند. همچنین یافته‌های پژوهش نقش میانجی تعارض نقش، ابهام نقش و تعهد سازمانی را در رابطه بین ارتباطات داخلی سازمان و رفتارهای فرانش کارکنان تأیید کردند
الکهنانی و علم	۲۰۱۵	تأثیر ابهام نقش بر ارتباطات سازمانی	بین ارتباط سازمانی و ابهام نقش ارتباط معکوسی وجود دارد و حمایت مدیریت در افزایش ارتباطات می‌تواند ابهام شغلی کارکنان را کاهش دهد

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر ارتباطات درون سازمانی بر رفتار فرانتش و همکاری کارکنان با میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی با استفاده از تئوری محرک-ارگانیسم-پاسخ^۱ است. در این چارچوب محرک به عنوان یک عامل مؤثر که بر حالات درونی فرد اثر می‌گذارد، مفهوم‌سازی می‌شود. ارگانیسم با رابط عاطفی و شناختی حالات و فرآیندهایی که واسطه ارتباط بین محرک و پاسخ فردی هستند، نشان داده می‌شود و در نهایت پاسخ نشان دهنده نتیجه و روش نهایی است (چانگ و چن^۲، ۲۰۰۸). با توجه به مطالب بیان‌شده، ارتباطات درون سازمانی به عنوان محرک برای ابهام نقش و تعهد سازمانی (ارگانیسم) عمل کرده که در نهایت پاسخ بروز رفتار فرانتش و همکاری کارکنان را به همراه خواهد داشت. برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، با توجه به مطالب بیان‌شده، الگوی زیر با مطالعه و بررسی الگوهای مرتبط پیشین و روابط بین متغیرهای پژوهش و در قالب یک مدل تلفیقی ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. S-O-R
2. Chang & Chen

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان است که تعداد آن‌ها ۱۰۰۸ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شده است. با توجه به تعداد اعضای جامعه و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد و ۵ درصد خطا، تعداد حجم نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی برابر با ۲۷۶ نفر محاسبه شد. برای اطمینان از گذر از مرز حداقل نمونه تعیین شده، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس در بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد که در نهایت ۲۷۸ پرسشنامه قابل استفاده دریافت و در تحلیل نهایی استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به منظور تدوین ادبیات نظری پژوهش و ارائه فرضیه‌های پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و در راستای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه شامل ۴ سؤال عمومی و ۲۲ سؤال تخصصی بوده است. پاسخ‌دهندگان بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت به سؤالات پاسخ داده‌اند.

به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه، قبل از توزیع نهایی آن ۳۰ عدد پرسشنامه بین پاسخ‌گویان توزیع شد که در نهایت به کمک نرم افزار اس پی ال^۱ مقدار آلفای کرونباخ کلیه ابعاد تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد. در نهایت پس از توزیع کامل پرسشنامه، میزان آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

با توجه به این نکته که ضریب آلفای محاسبه شده متغیرهای مورد پژوهش از مقدار استاندارد ۰/۷۰ بیش‌تر است، بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه مدنظر از پایایی کافی برخوردار است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

منبع	آلفای کرونباخ	سنجه‌ها	متغیر مورد مطالعه
Yin Lau et al.) (2017)	۰/۷۹	توانایی قضاوت و درک خدمات برای ایجاد راه حل جدید، مشارکت فعالانه با سایر بخش‌ها، همکاری در اجرای راه‌حل‌ها با مشارکت در سایر بخش‌ها، بررسی و کنترل مشتریان به منظور اطمینان از رضایت خدمات دریافتی	رفتار فرانقش
Bettencourt &) (Brown, 1997)	۰/۷۷	کمک به همکاران، حضور فعال در واحدهای دیگر در هنگام فشار کاری، کمک به کارکنان جدید، صرف وقت آزاد شخصی برای حل مسائل همکاران	همکاری کارکنان
Yin Lau et al.) (2017)	۰/۸۷	تمرکز فکری بر فعالیت در سازمان، احساس تعلق به سازمان، وابستگی عاطفی با سازمان، سازمان به مثابه جزئی از خانواده فرد بودن، معنای شخصی داشتن سازمان برای فرد	تعهد سازمانی
Ackfeldt &) (Malhotra, 2013)	۰/۸۱	نبود اهداف روشنی کار. نبود برنامه‌ریزی برای کار، عدم اطمینان برای تخصیص درست وقت به منظور انجام امور، مشخص نبودن مسؤلیت‌های کاری، عدم درک انتظار سازمان از کار فرد	ابهام نقش
Clampitt &) (Downs, 1993)	۰/۷۵	سرعت گردش اخبار و اطلاعات در سازمان، همکاری واحدها در انتقال اطلاعات به سایر واحدهای سازمان، درک نقش مثبت انتقال اطلاعات در بهبود عملکرد سازمان، استفاده از اطلاعات موجود برای ارائه بهتر خدمات	ارتباطات سازمانی
	۰/۷۸		کل سؤالات

یافته‌های پژوهش

ارزیابی اطلاعات جمعیت شناختی

برای تبیین و تشریح داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش برخی از ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی است.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن، مساوی و بزرگ‌تر از $0/7$ است (کرونباخ^۱، ۱۹۵۱). به منظور محاسبه پایایی معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه آن (آلفای کرونباخ) را به همراه دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند. برای پایایی مرکب میزان مساوی و بالای $0/7$ مناسب ذکر شده است (نونالی^۲، ۱۹۷۸). روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بکار برده می‌شود. فورنل و لارکر^۳ (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند. معیاری که برای مطلوب بودن AVE تعیین شده است، بالاتر از $0/5$ است.

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۴ همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای $0/7$ هستند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی مناسبی است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراجی (AVE) برای متغیرهای مکنون بالاتر از $0/5$ است، بنابراین روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب هستند.

1. Cronbach
2. Nunnally
3. Fornell & Larcker

جدول ۳. مشخصات جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱۵	۷۷/۳	تحصیلات	دیپلم	۳	۱/۱
	زن	۶۳	۲۲/۷		فوق‌دیپلم	۳۴	۱۲/۲
	کم‌تر از ۲۵ سال	۱۱	۴		کارشناسی	۱۵۹	۵۷/۲
سن	۲۶ تا ۳۵ سال	۹۸	۳۵/۳	سابقه کار	کارشناسی ارشد و بالاتر	۸۲	۲۹/۵
	۳۶ تا ۴۵ سال	۱۵۰	۵۴		کمتر از ۵ سال	۹	۳/۲
	۴۶ تا ۵۵ سال	۱۲	۴/۳		۵ تا ۱۰ سال	۳۹	۱۴
	بیش‌تر از ۵۶ سال	۷	۲/۵		بیش‌تر از ۱۰ سال	۲۳۰	۸۲/۷

جدول ۴. گزارش معیارهای آلفای کرون باخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرهای پنهان	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE) $\geq 0/4$
تعهد سازمانی	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۶۴
همکاری کارکنان	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۶۵
رفتارهای فرانش	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۵۲
ارتباطات درون سازمانی	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۵۱
ابهام نقش	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۷

سنجش بارهای عاملی سنج‌ها و روایی واگرا

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ است (هال اند^۱، ۱۹۹۹). در واقع بار عاملی مناسب بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس استخراج شده‌اند، در جدول ۵ نشان داده شده است و بیان‌کننده آن است که همه سنج‌ها دارای بارهای عاملی مناسب هستند.

1. Hulland

جدول ۵. بارهای عاملی سنجه‌های مدل

سازه	کد سنجه	بار عاملی ($\geq 0/4$)	سازه	کد سنجه	بار عاملی ($\geq 0/4$)	سازه	کد سنجه	بار عاملی ($\geq 0/4$)
تعهد سازمانی	COM1	۰/۸۰	رفتارهای فرانش	COOP4	۰/۸۲	ارتباطات درون سازمانی	I.C4	۰/۵۹
	COM2	۰/۸۶		Ext.b1	۰/۶۲		R.A1	۰/۶۹
	COM3	۰/۷۵		Ext.b2	۰/۸۵		R.A2	۰/۸۱
	COM4	۰/۷۳		Ext.b3	۰/۸۳		R.A3	۰/۷۳
	COM5	۰/۸۲		Ext.b4	۰/۵۱		R.A4	۰/۷۹
همکاری کارکنان	COOP1	۰/۷۹	ارتباطات درون سازمانی	I.C1	۰/۷۵	ارتباطات درون سازمانی	R.A5	۰/۷۰
	COOP2	۰/۷۹		I.C2	۰/۷۲			
	COOP3	۰/۸۲		I.C3	۰/۷۸			

برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل - لارکر استفاده شده است. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در اسمارت پی آل اس بررسی این امر به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود (جدول ۶) که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

جدول ۶. همبستگی‌های میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE

همکاری کارکنان	رفتارهای فرانش	تعهد سازمانی	ارتباطات درون سازمانی	ابهام نقش	
				۰/۷۵	ابهام نقش
			۰/۷۱	- ۰/۵۷	ارتباطات درون سازمانی
		۰/۸۰	۰/۵۵	- ۰/۷۴	تعهد سازمانی
	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۴۵	- ۰/۷۰	رفتارهای فرانش
۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۷۷	۰/۵۹	- ۰/۷۱	همکاری کارکنان

همان طور که مشاهده می‌شود مقادیر هر یک از آن‌ها بیشتر از مقادیر ضریب همبستگی بین متغیر مربوطه و سایر متغیرها هستند؛ بنابراین روایی واگرایی مدل (روایی تفکیکی) نیز تأیید می‌شود.

ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. در مقاله حاضر از سه معیار ضریب معناداری^۱ (T-Values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) استفاده شده است. اولین و ابتدایی‌ترین معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. بررسی این معیار نشان می‌دهد که ضرایب معناداری فرضیه‌های ۱، ۳، ۴، ۶، ۷ و ۱۰ پژوهش از ۳/۲۷ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن سنج‌ها و روابط بین سازه‌ها را در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد نشان می‌دهد. ضرایب معناداری فرضیه‌های ۲، ۹ و ۱۳ از ۲/۵۸ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن سنج‌ها و روابط بین سازه‌ها را در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد. همچنین ضریب معناداری فرضیه ۱۲ از ۱/۹۶ بیش‌تر است که معناداری سنج‌ها و روابط بین سازه‌ها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد. همچنین ضرایب معناداری فرضیه‌های ۵، ۸ و ۱۱ از ۱/۹۶ کم‌تر است که نشان از رد شدن فرضیه‌های مذکور دارد.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مدل ساختاری، مقادیر معیار R^2 (R Squares) و Q^2 (Stone-Geisser criterion) را برای هر یک از متغیرهای درون‌زای مدل را نشان می‌دهد. بر اساس بررسی چین (۱۹۹۸)، نتایج معیار (R^2) حاکی از آن است که برازش مدل ساختاری به‌طور کلی «قوی» و در حد بسیار خوبی بوده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همچنین بر اساس پژوهش‌های هنسلر و همکاران^۲ (۲۰۰۹) و باملاحظه نتایج این معیار در جدول ۷ می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی «قوی» برخوردار است.

جدول ۷. ضریب تعیین و ضریب قدرت

	ابهام نقش	تعهد سازمانی	رفتارهای فراتقش	همکاری کارکنان
R2	۰/۳۳	۰/۶۹	۰/۵۹	۰/۶۸
Q2	۰/۱۸	۰/۴۲	۰/۲۸	۰/۴۱

۱. ضرایب معناداری در سطوح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹.۹٪ به ترتیب برابرند با ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷.

2. Henseler and et al.

برای برازش کلی مدل در تحلیل معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی آل اس ۲، از معیاری تحت عنوان GoF استفاده شده است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از برازش بخش اندازه گیری و ساختار مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند (تننهاوس و همکاران^۱، ۲۰۰۴).

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

به منظور توضیح در رابطه با اجزا رابطه ۱ (فرمول محاسبه برازش کل در روش PLS)، باید اذعان کرد که *Communalities* نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است که برای بررسی برازش بخش مدل اندازه گیری مدل به کار گرفته می شود و برای ارزیابی کیفیت مدل های اندازه گیری از این معیار استفاده می شود (که در این مدل برابر با ۰/۵۹۱ است). این معیار نشان می دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص ها (سوالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می شود. R^2 نیز میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل است که برای بررسی برازش بخش ساختاری مدل بکار گرفته می شود و نشان از میزان قوت سازه های درون زای دیگر سازه ها دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) که در این مدل برابر با ۰/۵۷ است. با توجه به این که معیار نام برده در این مدل برابر ۰/۵۸ است، پس بنا بر پژوهش های وتزلز و همکاران^۲ (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد «یار قوی» مرد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل ها، به بررسی و آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. از این رو نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول ۸ مطرح شده است. لازم به ذکر است که تمامی فرضیه ها به صورت کامل در یک جدول خلاصه شده تا قابلیت مقایسه خروجی های پژوهش به سهولت امکان پذیر باشد.

1. Tenenhaus and et al.
2. Wetzels and et al.

جدول ۸. آزمون فرضیات اصلی

فرضیه	متغیر مستقل	اثر	متغیر وابسته	آماره t	تخمین	نتیجه
H1	ارتباطات درون سازمانی	←	ابهام نقش	۱۳/۳۷	-۰/۵۷	***
H2	ارتباطات درون سازمانی	←	تعهد سازمانی	۲/۸۶	۰/۲۳	**
H3	ابهام نقش	←	تعهد سازمانی	۷/۰۳	-۰/۴۲	***
H4	ابهام نقش	←	رفتار فرانقش	۳/۷۷	-۰/۲۸	***
H5	ابهام نقش	←	همکاری کارکنان	۱/۶۹	-۰/۱۳	ns
H6	تعهد سازمانی	←	رفتار فرانقش	۴/۳۰	۰/۴۸	***
H7	تعهد سازمانی	←	همکاری کارکنان	۷/۹۹	۰/۵۱	***
H8	ارتباطات درون سازمانی	←	رفتار فرانقش	۰/۲۲	-۰/۰۱	ns
H9	ارتباطات درون سازمانی	←	همکاری کارکنان	۲/۶۳	۰/۱۷	**
(ns = no significant, *p < .05, **p < .01, ***p < .001)						

برای تست میانجی‌گری در فرضیات از آزمون تست سوبل استفاده شده است. آزمون سوبل یکی از رویکردهای پرکاربرد در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر است. همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق میانجی، از آماره $1 VAF$ استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ تا ۱ را اختیار می‌کند (هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر میانجی دارد). در واقع این مقدار اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد.

جدول ۹. آزمون فرضیات میانجی‌گری

فرضیه	متغیر مستقل	اثر	متغیر میانجی	اثر	متغیر وابسته	T-SOBEL	ضریب مسیر استاندارد	آماره VAF	نتیجه
H10	ارتباطات درون سازمانی	←	ابهام نقش	←	رفتار فرانشس	۳/۶۳	۰/۱۶	۰/۹۲	***
H11	ارتباطات درون سازمانی	←	ابهام نقش	←	همکاری کارکنان	۱/۶۸	۰/۰۷	-	ns
H12	ارتباطات درون سازمانی	←	تعهد سازمانی	←	رفتار فرانشس	۲/۳۸	۰/۱۱	۰/۸۹	*
H13	ارتباطات درون سازمانی	←	تعهد سازمانی	←	همکاری کارکنان	۲/۶۹	۰/۱۲	۰/۴۱	**
(ns = no significant, *p <.05, **p <.01, ***p <.001)									

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی تأثیر ارتباطات درون سازمانی بر رفتار فرانشس و همکاری کارکنان با توجه به نقش میانجی ابهام نقش و تعهد سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان است. با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی فرضیه‌ی اول پژوهش مشخص شد ارتباطات درون سازمانی بر ابهام نقش تأثیر معنادار و معکوس دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش مالهورترا و آکفلت (۲۰۱۶) و الکتهانی و علم (۲۰۱۵) است. با توجه به یافته‌ها می‌توان بیان کرد با افزایش ارتباطات درون سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای، کارکنان می‌توانند از این ظرفیت و پتانسیل در راستای کاهش ابهامات، سؤالات و وظایف نقشی خود بهره‌برند و ارتباطات نقش پررنگی در کاهش ابهامات کارکنان در انجام وظایفشان دارد. در بررسی فرضیه دوم پژوهش مشخص شد ارتباطات درون سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که مطابق با

یافته‌های پژوهش حافظی و آقابزرگی (۱۳۹۵) است. می‌توان بیان کرد هر چقدر میزان افزایش ارتباطات درون سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای افزایش یابد، کارکنان محیط سازمان را برای فعالیت جذاب‌تر و مطلوب‌تر می‌دانند، بنابراین علاقه و تمایل برای حضور در سازمان افزایش می‌یابد. از طرفی با افزایش ارتباطات درون سازمانی کارکنان برای انجام وظایف در شرکت می‌تواند پشتیبانی و حمایت سایر کارکنان و مدیران سازمان را نیز درک کنند. وجود چنین جو و شرایطی، علاقه افراد به شرکت و تعهد آن‌ها برای فعالیت در شرکت را نیز افزایش می‌دهد. در بررسی فرضیه سوم پژوهش مشخص شد ابهام نقش بر تعهد سازمانی تأثیر معکوس دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش مالهوترا و آکفلت (۲۰۱۶) است. به عبارتی هر چه میزان ابهام نقش در شرکت افزایش پیدا کند، از تعهد سازمانی کارکنان کاسته می‌شود؛ بنابراین مدیران شرکت می‌بایست با اتخاذ سیاست‌ها و انجام اقدامات مربوطه در راستای کاهش ابهام نقش در شرکت تلاش کنند تا با جلوگیری از افزایش ابهام نقش، مانع از کاهش تعهد سازمانی کارکنان شود، چرا که در صورت افزایش ابهام نقش، کارکنان کمتر می‌توانند با شغل و کار خود رابطه عاطفی و احساسی برقرار کنند تا در پرتو آن تعهد سازمانی در آن‌ها شکل گیرد. در بررسی فرضیه چهارم مشخص شد ابهام نقش بر بروز رفتار فرانقش تأثیر معنادار و معکوس دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش میهن‌نورد (۱۳۹۵) است. با توجه به یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه می‌توان بیان کرد در صورتی که وظایف کارکنان با ابهام نقش مواجه باشد، کارکنان در انجام وظایف خود با دستورالعمل شفاف و واضحی روبه‌رو نیستند، بنابراین توان، تمایل و نیت آن‌ها برای انجام رفتارهای فرانقش کاهش می‌یابد.

در بررسی فرضیه پنجم مشخص شد تأثیر ابهام نقش بر همکاری کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در بررسی فرضیه ششم مشخص شد تعهد سازمانی بر بروز رفتار فرانقش تأثیر مثبت و معناداری دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش مالهوترا و آکفلت (۲۰۱۶) است. هنگامی که تعهد سازمانی کارکنان افزایش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری دارند که علاوه بر این که وظایف مختص پست سازمانی خود را به بهترین شکل انجام دهند، به انجام وظایف و اقدامات فرای انتظارات شرکت آب برق منطقه‌ای بپردازند؛ بنابراین با افزایش تعهد بروز رفتارهای فرانقش در میان کارکنان بیش‌تر می‌شود. بررسی فرضیه هفتم نشان می‌دهد

تعهد سازمانی بر همکاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش مارتینز و همکاران (۲۰۱۷) است. هنگامی که تعهد سازمانی کارکنان افزایش پیدا می‌کند، به دلیل تعلق خاطری که به سازمان دارند، سعی در بهبود عملکرد و وضعیت فعلی سازمان خود دارند، از این رو برای دستیابی به این هدف میزان همکاری خود با کارکنان را بهبود می‌بخشند. بررسی فرضیه هشتم نشان داد تأثیر ارتباطات درون‌سازمانی بر رفتار فرانش در شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. برای توضیح این نتیجه می‌توان بیان کرد که کارکنان شرکت ارتباطات درون‌سازمانی را امری ضروری و واجب می‌دانند و جزو عوامل بایستی در شرکت تعریف می‌کنند؛ به عبارتی نبود آن را آزاردهنده می‌دانند ولی وجود ارتباطات درون‌سازمانی دلیل کافی برای بروز رفتارهای فرانش نیست. در واقع این موضوع را می‌توان با نظریه دوعاملی هرزبرگ توضیح داد. بررسی فرضیه نهم با نشان می‌دهد ارتباطات درون‌سازمانی بر همکاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که مطابق با یافته‌های چان و لایی (۲۰۱۷)، مالهورا و آکفلت (۲۰۱۶) و حافظی و آقابزرگی (۱۳۹۵) است. یکی از شرط‌های لازمه برای همکاری میان کارکنان شرکت، برقراری و وجود ارتباطات درون‌سازمانی در شرکت آب منطقه‌ای است؛ بنابراین هرچه با فراهم کردن ساختارها و سازوکارهای مناسب ارتباطات درون‌سازمانی افزایش داده شود، همکاری کارکنان نیز بهبود بخشیده می‌شود.

از طرف دیگر در این پژوهش نقش میانجی‌گری متغیرهای ابهام نقش و تعهد سازمانی در رابطه بین ارتباطات درون‌سازمانی با بروز رفتار فرانش و همکاری کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفت. بررسی فرضیه دهم نشان داد که ابهام نقش در رابطه بین ارتباطات درون‌سازمانی و رفتار فرانش، نقش میانجی‌گری دارد. در بررسی فرضیه یازدهم نقش میانجی‌گری ابهام نقش در رابطه بین ارتباطات درون‌سازمانی و همکاری کارکنان رد می‌شود. بررسی فرضیه دوازدهم نشان می‌دهد تعهد سازمانی در رابطه بین ارتباطات درون‌سازمانی و رفتار فرانش، نقش میانجی‌گری دارد. بررسی فرضیه سیزدهم نشان می‌دهد که تعهد سازمانی در رابطه بین ارتباطات درون‌سازمانی و همکاری کارکنان نقش میانجی‌گری دارد.

پیشنهادها

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و نتایج به دست آمده به مدیران شرکت آب منطقه‌ای استان گیلان توصیه می‌شود به منظور افزایش ارتباطات درون سازمانی در جهت کاهش ابهام نقش و افزایش تعهد سازمانی، با استفاده از روش‌های گوناگون (بهره بردن از شبکه‌های مجازی و ...) به‌طور مستمر کارکنان را از طریق بخش‌نامه‌ها از تغییرات سازمانی مطلع کنند. ارائه دستورالعمل‌های مکتوب و ارائه راهنمایی‌های روشن و مفید و آگاه کردن کارکنان از سیاست‌ها و اهداف کلی شرکت نیز اثربخش خواهد بود. همچنین با ارائه مداوم بازخورد عملکرد شغلی به کارکنان از طریق استفاده از چک لیست‌های ارزیابی عملکرد، ارتباطات را بهبود بخشند. سازماندهی جلسات ماهانه و ایجاد ارتباط مستقیم میان بدنه مدیریتی شرکت با پرسنل نیز نقش شایانی در کاهش ابهام نقش و افزایش تعهد سازمانی خواهد داشت. تدوین اهداف و مقاصد شرکت و تعیین نقش کارکنان در دستیابی به این اهداف با برنامه‌ریزی کاملاً مشخص و روشن برای کارکنان یا به عبارتی تشریح و به روز رسانی شرح شغل برای هر پست سازمانی نقش تعیین کننده‌ای در کاهش ابهام سازمانی خواهد داشت.

ایجاد رضایت درونی در کارکنان از طریق ایجاد رضایت از شغل با استفاده از سازوکارهای توانمندسازی کارکنان و همچنین ایجاد رضایت بیرونی از طریق پرداخت حقوق و مزایا با رویکرد بازاریابی داخلی، همدلی و همفکری از سوی مدیران و رعایت قاعده انصاف در بین کارکنان از سوی مدیریت می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه بروز رفتار فرانقش و افزایش همکاری کارکنان را بهبود بخشد.

منابع

- اکبری، محسن؛ آذر، عادل؛ حاجی محمدلو، ایوب مهدی؛ آل طه، سید حسن، بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی درگیری شغلی، رضایت شغلی و آوای کارکنان، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۹(۴)، ۱-۲۴، ۱۳۹۸.
- تقی زاده جورشری، محمدرضا. چرخه‌های شکست و موفقیت در خدمات، *ماهنامه تدبیر*، سال بیست و یکم، شماره ۲۲۵، ص ۳۶. ۱۳۸۹.
- جعفری، محمد و فلاحی، شاهپور، بررسی عوامل درون زمانی موثر بر ارتقای سرمایه اجتماعی پلیس آگاهی ویژه شرق استان تهران. *مطالعات امنیت اجتماعی*، شماره ۴۴، ص ۱۷-۳۸، ۱۳۹۴.
- جعفری فکرت، امین؛ حسینی شکیب، مهرداد. بررسی تاثیر رهبری هدمت‌گزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۹)، ۴۵-۶۸، ۱۳۹۷.

- جمشیدیان، محمدمین، بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی). پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. ۱۳۹۵.
- حافظی، شهرام و آقابزرگی، آمنه. بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان مطالعه موردی: شهرداری شیراز. دومین کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت. ۱۳۹۵.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS (چاپ اول)*، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۲.
- دیالمه، نیکو؛ افضلی قادی، مونا. مؤلفه‌های رفتار فرا نقشی در سازمان‌های آموزشی از منظر آموزه‌های اسلام. *فصلنامه مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی*، دوره ۵، شماره ۱۲، صص ۴۱۷-۴۴۲. (۱۳۹۵).
- رابینز، استیون، مبانی رفتار سازمانی. (ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی)، چاپ چهل و دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۹۵.
- رستگار، عباسعلی؛ جعفری، کاظم؛ علی‌نیا، فاطمه. بررسی رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۶(۲۴). ۷۱-۸۸. ۱۳۹۶.
- رستمی، رضا و مهدیون، روح‌الله و شالچی، بهزاد و نارنجی، فاطمه و غلامی، ناصر، رفتار سازمانی شهروندی: تبیین بر اساس ابعاد شخصیت، تعهد سازمانی و رضایت شغلی. *روانشناسی معاصر*، دوره چهارم، شماره ۱، صص ۷۴-۸۶. ۱۳۹۲.
- سلیمی، محمد؛ حسنی، افسانه؛ رع‌آبادی، مهدی؛ طاهری میرقائد، مسعود؛ حسینی، سید هادی؛ بختیاری، محمد. همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن با مشارکت شغلی در کارکنان دو بیمارستان خصوصی و دولتی شهر تهران. *مدیریت ارتقای سلامت*، دوره ۲، شماره ۴، صص ۵۶-۵۰. ۱۳۹۲.
- سورین، ورنر جوزف؛ تانکارد، جیمز. *نظریه‌های ارتباطات* (ترجمه علیرضا دهقان)، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹۷.
- شایان، علی؛ دانایی، حبیب‌الله؛ اندامی، مهرداد. تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۷، شماره ۳، صص ۱۳۹. ۱۳۹۶.
- عبداللهی، بیژن؛ قوجالی، توحید. رابطه بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۶(۲۵). ۳۱-۵۰. ۱۳۹۶.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی. *نظریه‌های ارتباطات سازمانی*، تهران، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۹۵.
- فیض‌آبادی، زهرا و میرهاشمی، مالک، پیش‌بینی درگیری شغلی براساس ویژگی‌های شخصیتی در کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی شهر تهران. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، سال دوازدهم، شماره ۴، صص ۵۱-۶۰. ۱۳۹۰.
- قلی‌پور، آریین و پورعزت، علی اصغر و محمدی، فرشته، تبیین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی موثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۷، صص ۱۴۹-۱۶۶. ۱۳۹۰.

گل پرور، محسن و برازنده، امین و جوادیان، زهرا، تدوین الگوی پیش بینی تعهد سازمانی معلمان بر اساس متغیرهای همبسته؛ تعارض نقش، گرانباری و قرارداد روانی، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال سوم، شماره ۱، ص ص ۱۳۵-۱۵۰، ۱۳۹۱.

گودرزوند چگینی، مهرداد؛ یوسفی، ثمین؛ دلشاد، مهیار. رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و خروجی های سازمانی با توجه به نقش میانجی گر مشارکت مؤثر کارکنان در بانک های استان گیلان. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۰، صص ۵۰-۳۹، ۱۳۹۴.

مسعودی مراقی، مجید و استوار، رحیم. بررسی رابطه ابهام و تعارض نقش و عملکرد شغلی؛ مطالعه موردی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب. *ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، شماره ۱۱، صص ۱۶-۸، ۱۳۹۳.

میهن نورد، فرهاد. بررسی رابطه تعارض و ابهام نقش با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در بین کارکنان واحد عملیاتی نفت و گاز گچساران، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، ۱۳۹۵.

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات. بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با اعتماد سازمانی و اثربخشی ارتباطات سازمانی. *چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره ۳۰، صص ۹۶-۷۵، ۱۳۹۶.

نظریان، بلال و عیسی خانی، احمد، بررسی ارتباط پنج گانه شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی مدیران دانشگاه های پیام نور استان گیلان. *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۳، ص ص ۷۵-۸۶، ۱۳۹۴.

Ackfeldt, A. and Malhotra, N., "Revisiting the role stress-commitment relationship: Can managerial interventions help?", *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 3/4, pp. 353-374, 2013.

Al-Qahtani, H. H., Alam, M. K., Asalamah, S., Akeely, M., & Ibrar, M. The relationship between Islamic piety (taqwa) and workplace deviance with organizational justice as a moderator. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 136, 2015.

Bagheri, G. Zarei, R. & Nik Aeen, M. Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1):47-58. 2012.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. 1997.

Carpenter, S., & Lertpratchya, A. P. A Qualitative and Quantitative Study of Social Media Communicators: An Extension of Role Theory to Digital Media Workers. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 60(3), 448-464. 2016.

Chan, Sow Hup Joanne., Lai, Ho Yan Isabella. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 70, 214-223. 2017.

Chauhan, A. P. Organizational Role Stress. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 3, No. 2, 154-171. 2014.

- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28. 1993.
- Cronbach, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334. 1951.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388. 1981.
- Hanaysha, Jalal. Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 289. 2016.
- Hsin Chang, H. & Wen Chen, S. The impact of online store environment cues on purchase intention: Trust and perceived risk as a mediator. *Online information review*, Vol. 32, No. 6, pp: 818-841. 2008.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). 2009.
- Hulland, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204. 1999.
- Kazemi, S., Javidi, H., & ARAM, M. The Effect of Communication Skills Training on Job-related Stress of the Experts. Volume 1 , Number 4, 63 – 79. 2011.
- Kim, M. Y., Miao, Q., & Park, S. M. Exploring the relationship between ethical climate and behavioral outcomes in the Chinese Public Sector: The mediating roles of affective and cognitive responses. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(3), 88-103. 2015.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. Choosing strategies for change. *Harvard business review*. 2008.
- Lin, Meizhen; Ling, Qian. Is role stress always harmful? Differentiating role overload and role ambiguity in the challenge-hindrance stressors framework. *Tourism Management*, Vol. 68, 355-366. 2018.
- Liu, Yan., Sukru Bellibas, Mehmet. School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*. 90, 3. 2018.
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A. L. Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139. 2016.
- Martins, Denise Maria., de Faria, Ana Cristina., Prearo, Leandro Campi., Gustavo Souza Arruda, Alessandro. The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the inter organizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *Revista de Administração*, Vol. 52, 47-58. 2017.

- Min Wu, Chi., Jen Chen, Tso. Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 74, 77. 2018.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. Coaching as a predictor of motivation and job involvement: evidence from banking sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 22(3), 406-413. 2011.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press. 2013.
- Thomas W.H. Ng, The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification, *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163. 2015.
- Nunnally, J. C.. Psychometric theory (2nd edit.) mcgraw-hill. Hillsdale, NJ. 1978.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* .Vol. 1, pp. 739-742. 2004.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. 2009.
- Yin Lau, Patricia Yin., Terpstra Tong, Jane L.Y., Ya-Hui Lien, Bella., Chen Hsu, Yen., Chong, Chooi Ling. Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20–26. 2017.