

**Research Article**

Vol. 16, No. 1, 2024, p. 240 - 277

**Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement**Y. Ramezani<sup>1\*</sup>, Z. Rafizadeh<sup>2</sup>, Gh. Anvari<sup>3</sup>, Sh. Torabi<sup>4</sup>

- 1- Assistant Professor, Management Department, University of Gonabad, Gonabad, Iran.
- 2- Graduated in Management from University of Gonabad.
- 3- Assistant Professor of Imam Bagher University.
- 4- Graduated in Management from University of Gonabad.

(\*- Corresponding Author Email: [Y.ramezani@gonabad.ac.ir](mailto:Y.ramezani@gonabad.ac.ir))<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484>

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Received:2023/09/28          | <b>How to cite this article:</b><br>Ramezani, Y.; Rafizadeh, Z.; Anvari, Gh., & Torabi, Sh. (2024). Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 240-277. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484</a> |
| Revised:2024/03/31           |  |
| Accepted:2024/05/29          |  |
| Available Online: 2024/05/29 |  |

**1- INTRODUCTION**

Job satisfaction is one of the most important variables in organizational behavior, increasing employees' efficiency and individual satisfaction. Organizational culture affects the behavior of employees. Also, a supportive organizational culture may significantly affect employees' motivations, job satisfaction, and morale. Organizational culture, leadership, and employees' mental involvement are the effective factors in increasing

job satisfaction, but little was investigated in previous research. Accordingly, this research aimed to analyze the associations among supportive organizational culture, leadership performance, job satisfaction, organizational trust, and job involvement.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Job satisfaction is the key to the success of any organization. Employees with higher job satisfaction perform better than those with lower job satisfaction. If employees have a suitable level of satisfaction, they are more involved in their jobs. Organizational culture is the employees' perception of their organization, representing the usual and fixed characteristics that distinguish an organization from the others. A supportive culture minimizes the pressure on employees to exert a particular behavior and encourages them to pursue their work based on goals and values. Leadership style is a permanent and continuous behavioral pattern that people use to influence others in place of work.

## **3- METHODOLOGY**

The present research is a practical study in terms of purpose, and regarding the method, it is a descriptive-correlational study. The statistical population comprised 178 employees working for Atiehsazan Supplementary Insurance Company in Mashhad. The census method was used to study the target population. The survey tool is a questionnaire, the first part of which consists of demographic variables including gender, education, and job tenure, and the second is dedicated to the items of the scales. The validity of gathered data was evaluated by content and construct indices, and its reliability by Cronbach's alpha. Structural equation modeling was conducted in SmartPLS software to test the research hypotheses.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

The results revealed significant coefficients for organizational culture on job involvement, organizational culture on organizational trust, leadership performance on organizational trust, job involvement on job

satisfaction, and organizational trust on job satisfaction. Furthermore, organizational trust mediated the effect of leadership performance on job satisfaction.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to the results, the more the employees perceive a supportive atmosphere, the more they are involved in their jobs, increasing mental engagement. Managers should improve the organization's performance by strengthening the organizational culture to provide employees with psychological safety and mutual trust. In this regard, it is suggested that managers pay due attention to the employees' values and motivation, having a dramatic role in their participation. In addition, it increases their level of trust, satisfaction, and involvement. Leadership styles should be based on collaboration and teamwork rather than making decisions only on top of the organization, such that the employees are attached like family members. Therefore, they develop the necessary skills to exert ethical behaviors because of increased organizational trust.

**Keywords:** Organizational Trust, Job Engagement, Job Satisfaction, Leadership Performance, Supportive Organizational Culture.

## تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی

یوسف رضانی\*

استادیار گروه مدیریت مجتمع آموزش عالی گناباد

زهرا رفیع زاده

دانش آموخته رشته مدیریت مجتمع آموزش عالی گناباد.

قاسم انوری

استادیار دانشگاه امام باقر (ع)

شقایق ترابی

دانش آموخته رشته مدیریت مؤسسه آموزش عالی عطار.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

فرهنگ سازمانی، عملکرد رهبری و درگیری شغلی کارکنان عوامل مؤثر بر افزایش رضایت مندی در شغل است که در پژوهش‌های پیشین کمتر به این روابط اشاره شده است. بر همین اساس هدف از این پژوهش تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی است. روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها به صورت توصیفی-همبستگی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد می‌باشند که تعداد آن‌ها ۱۷۸ نفر است که به روش سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری به جهت سنجش متغیر فرهنگ سازمانی حمایتی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد شده ساها و همکاران، ون و همکاران، کواک و همکاران، نیورینک و منگ و برگر استفاده شد که روایی آن‌ها از نوع محتوا و سازه بوده که مورد تأیید قرار گرفتند؛ همچنین جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید. نتایج حاصل بیانگر این بود که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان و اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری بر اعتماد کارکنان، درگیری شغلی بر اعتماد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی و همچنین اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند. درگیری شغلی می‌تواند تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان و اعتماد سازمانی نیز می‌تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی را میانجی‌گری کنند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد سازمانی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، عملکرد رهبری، فرهنگ سازمانی حمایتی.

\* نویسنده مسئول: [Y.ramezani@gonabad.ac.ir](mailto:Y.ramezani@gonabad.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

صفحات: ۲۴۰-۲۷۷

## مقدمه

امروزه مشکل عمده بیشتر سازمان‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی فناوری نیست (Rajabi & Shirazian, 2018)؛ بلکه مواردی است که مستقیم یا غیرمستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد (Tran & Nguyen, 2020) منابع انسانی یکی از عناصر مهم در سازمان‌ها هستند که عملکرد آن‌ها منجر خواهد شد که توانایی‌هایشان به‌عنوان مزیت برای سازمان تلقی گردد (Froghi et al., 2023) امروزه سازمان‌ها نیاز به کارکنان با انرژی و مشتاق و راضی دارند ( Kwak et al., 2019). نارضایتی، بی‌انگیزگی و ناکارایی نیروی انسانی، جابه‌جایی‌های شغلی و کم بودن بهره‌وری از جمله مهم‌ترین مسائلی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند (Ahmadi et al., 2012). اندیشمندان این حوزه بر این باورند اگر سازمان‌ها می‌خواهند که کارکنانشان از توانایی‌ها و دانش خود در سازمان نهایت استفاده را بکنند بایستی از رضایت شغلی مناسبی برخوردار باشند (Lyngdoh et al., 2021). رضایت شغلی مهم‌ترین متغیر در حیطه رفتار سازمانی محسوب می‌شود و عاملی برای افزایش کارایی و احساس رضایت فردی کارکنان است. رضایت شغلی موضوع مهمی در مبحث حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان به شمار می‌رود و بی‌توجهی به آن در بلندمدت، سیستم اجتماعی سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصبانیت، کاهش حس مسئولیت‌پذیری و درنهایت ترک خدمت می‌شود (Pawirosumarto et al., 2017). رضایت شغلی، مبین احساسات فرد درباره شغلش است. زمانی که کار فرد با ارزش‌ها و نیازهایش هماهنگ باشد و زمانی که فرد به اهداف و فعالیت‌هایی که برایش مهم می‌باشند دست پیدا می‌کند، رضایت شغلی او افزایش می‌یابد (Meng & Berger, 2019). در واقع رضایت شغلی زائیده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. یک فرهنگ مثبت و قوی می‌تواند یک فرد متوسط را به درخشش عالی برساند؛ در حالی که یک فرهنگ منفی و ضعیف می‌تواند یک کارمند برجسته را بی‌انگیزه کند تا عملکرد کمتری داشته باشد و درنهایت هیچ دستاوردی نداشته باشد؛ بنابراین فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد نقش فعال و مستقیم دارد (Schein, 2018).

فرهنگ سازمانی در زمره مهم‌ترین عامل‌های وحدت‌بخش و انسجام‌آفرین در عرصه فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌رود؛ بنابراین وجود فرهنگ سازمانی ضعیف، جو بسته و ناسالم به آشفته‌گی و فشار روانی منجر می‌شود که نشانه‌های آن احساس درماندگی، انزوا، ناامیدی، سرخوردگی و بدبینی نسبت به خود و دیگران است و آثار آن به‌صورت کاهش بهره‌وری و نارضایتی شغلی ظاهر می‌شود (Weber et al., 2017) فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده می‌تواند تأثیر شگرفی بر انگیزه‌ها، رضایت شغلی و روحیه‌ی

کارکنان داشته باشد. ایجاد فرهنگ حمایتی در سازمان و سبک هدایت یک مدیر و نحوه ارتباط با کارکنان، عامل مهمی است که می‌تواند موفقیت و یا شکست یک نهاد و یا یک تیم را تحت تأثیر خود قرار دهد (Yousefi et al., 2017). سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی را جزئی از برنامه‌های خود می‌دانند، ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند که این سازمان‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. هر چه فضای حمایتی بر سازمان حاکم باشد، روحیه کارکنان قوی‌تر است و از فرسودگی شغلی پایین‌تری برخوردارند و متقابلاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت (Moghannian, 2020)؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی تأثیرگذار و حمایت آنان می‌تواند پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد. لذا شناخت دقیق فرهنگ سازمان و جایگزینی و پروراندن فرهنگ نوآوری برای ایجاد سازمان‌ها نیازی ضروری و حیاتی است.

از طرفی کارکنان اگر در سازمان به عملکرد رهبران خود اعتماد داشته باشند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت و این احساس رضایت و خرسندی باعث افزایش علاقه و شور و شوق شغلی آنان می‌شود که به اصلاح از آن به‌عنوان درگیری شغلی نام برده می‌شود. در واقع کارکنانی که بیشتر با شغل و سازمان خود عجین می‌شوند از شغل خود رضایت بیشتری دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و عملکرد بالایی دارند و نسبت به شغل خود درگیری شغلی بیشتری خواهند داشت (Tran, & Nguyen, 2020) درگیری شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبتی همچون خشنودی شغلی رابطه مثبت و با قصد ترک شغل رابطه منفی بالایی دارد و دارای سه بعد جذب، نیرومندی و وقف خود است. درگیری شغلی بالا منجر به نگرش‌های مثبت مرتبط با شغل؛ عملکرد مطلوب؛ تلاش شغلی بیشتر که همه این نتایج به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به نفع خود سازمان نیز می‌باشد (Arefi, 2017). اگر کارکنان در شغل خود انگیزه و شور شوق نداشته باشند، احساس فرسودگی و افسردگی به آن‌ها دست خواهد داد و این احساس منفی به ارباب‌رجوعان نیز وارد خواهد شد (Lyngdoh et al., 2021). لذا درگیری شغلی به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند، هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. از این رو باید تمام سازمان‌ها، به دنبال یافتن راه‌هایی برای افزایش مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان خود برآیند (Salami & Akhbari Azad, 2021)؛ بنابراین عملکرد رهبران سازمان می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی و درگیری شغلی بیشتر کارکنانشان شرایطی را در محیط شغلی فراهم آورند که کارکنان به سطوح بالایی از انطباق شغلی دست یابند، از تجربه‌های خود لذت ببرند؛ تلاش و مقاومت خود را ثابت کنند؛ حس شایستگی و انگیزش خودمختاری خود را گسترش دهند. البته

عملکرد خاص رهبران سازمان همچنین می‌تواند به نتایج منفی روانی و اجرایی کارکنان همچون اجرای ضعیف، عزت‌نفس پایین، سطوح بالای اضطراب رقابتی، تحلیل رفتگی منجر شود ( Hosseinpour, 2013). بر همین اساس لازم است که رهبران سازمان همیشه کارکنان خود را مورد حمایت قرار دهند.

امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی آشکار شده است، زیرا برقراری ارتباط و تحقق همکاری میان افراد، نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفسیرها درباره انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌هاست که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌کند. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان هستند (Porgoli et al., 2019). همچنین به‌منظور اینکه کارکنان بتوانند به‌خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود بپردازند، بایستی این احساس را داشته باشند که مدیران قابل‌اعتمادند و وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. محیطی که آکنده از فضای بی‌اعتمادی است ممکن است به جابه‌جایی، کاهش کیفیت کار، عدم تحقق اهداف، کاهش عملکرد کارکنان و افزایش استرس و فشار روانی منجر گردد؛ بنابراین میزان اعتماد سازمانی تعیین‌کننده نوع رفتار کارکنان در سازمان است. به‌طوری‌که اگر کارکنان به سازمان و مدیر و همکاران خود اعتماد داشته باشند، مشخصاً از رفتارهای مناسب و اخلاقی برای انجام وظائف محوله استفاده می‌کنند ولی اگر جو بی‌اعتمادی در سازمان وجود داشته باشد، زمینه بروز رفتارهای نامشروع و بی‌تفاوتی در سازمان به وجود می‌آید (Hakamabadi, 2016). در همین راستا با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد می‌باشد، می‌توان به مشکلاتی همچون حجم کار سنگین و فشرده، عدم همکاری مسئولین با پرسنل، عدم همدلی بین کارکنان، استرس بالای کارکنان، کاغذبازی فراوان، حضور ارباب‌رجوع زیاد، سیستمی نشدن قسمتی از کارها و کند بودن و قطعی مداوم سیستم در اکثر روزهای کاری، در گردش بودن کارهای کارکنان و عدم ثبات شغلی اشاره کرد که این مسائل باعث کاهش نارضایتی شغلی کارکنان شده است. همچنین با توجه به چندقشری بودن کارکنان بالأخص بین کارکنان رسمی و قراردادی، متمرکز بودن ساختار سازمانی و افزایش فشار شغلی مدیران، عدم تخصص و آگاهی مدیران منابع انسانی سازمان از نیازهای کارکنان واضح است که افراد در این فضا، رضایت شغلی کمتری

دارند و سازمان را به بهانه‌های متفاوت ترک خواهند کرد. همچنین از دیگر مشکلات منابع انسانی این سازمان این است که اگر کارمندی با شور و علاقه و اشتیاق مشغول به انجام وظایف خود باشد و وظایف خود را به بهترین نحو ممکن و در اسرع وقت انجام دهد، بجای تشویق و حمایت از سوی مافوق، وی دستور می‌دهد که وظایف سایر همکاران خود را که کم‌کاری کرده‌اند را نیز آن کارمند انجام دهد و این مهم باعث می‌شود که کارکنان به استرس و فشار شغلی بالایی دست یابند و کاهش درگیری و اعتماد سازمانی کمتری داشته باشند. از این‌رو این پژوهش در تلاش است از طریق تحلیل کمی تأثیر روابط چندگانه فرهنگ‌سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی را تبیین نماید.

### مبانی نظری

#### - رضایت شغلی<sup>۱</sup>

از منظر صاحب‌نظران مدیریت و روانشناسان سازمانی، رضایت شغلی نقش به‌سزایی در بهبود و پیشرفت سازمان، بهداشت و سلامت نیروی کار ایفاء می‌نماید و از این حیث مسئله رضایت شغلی از مسائل بنیادین هر سازمان به‌شمار می‌رود (Widarsih et al., 2018)

رضایت شغلی کلید موفقیت هر سازمانی است. در واقع رضایت شغلی از عواملی است که می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد دل‌بستگی شغلی و اعتماد سازمانی گردد. رضایت شغلی جهت‌گیری عاطفی است که یک فرد در ارتباط با شغلش دارا می‌باشد (Abtahi, 2019). در حقیقت رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند (Banisi, 2018).

اخیراً مطالعات زیادی بر روی تأثیر ایجاد شده از سوی رضایت شغلی کارمندان انجام شده که نشان می‌دهد که کارمندان دارای رضایت شغلی بالاتر، بهتر از آن‌هایی عمل می‌کنند که رضایت شغلی پایین‌تر دارند (Naiyananont & Smuthranond, 2017). در صورتی که کارکنان سطح رضایت‌مندی مناسبی داشته باشند، مشارکت بیشتری دارند (Wen et al, 2018)؛ و به نظر می‌رسد بتواند کیفیت خدمات مناسب‌تری را به شرکت‌کنندگان عرضه نمایند (Kianto et al., 2018). کارمندانی که به‌شدت از کار خود راضی هستند، نه تنها به سازمان خود بلکه به همکاران خود نیز متعهد هستند (Saha & Pavan)

<sup>1</sup> Job Satisfaction



(Kumar, 2018). از طرفی بر اثربخشی و موفقیت یک سازمان اساساً بستگی به رضایت شغلی کارمندان دارد (Moghannian, 2020). در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از اهم وظایف هر سازمان است. بر همین اساس مدیران دست کم باید به سه دلیل بر رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند:

۱. مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند؛ اما افراد راضی کمتر در کار غیبت می‌کنند و کارشان را منظم و دقیق انجام می‌دهند.

۲. ثابت شده است که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمل می‌کنند. افراد ناراضی مستعد انواع بیماری‌ها از سردرد تا بیماری‌های قلبی هستند.

۳. رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود. کارمند راضی، شادابی را از سازمان به خانه منتقل می‌کند. نمی‌توان آن‌ها را به یک یا چند عامل محدود کرد. انسان در کارهای روزانه از خود با افراد، مواد و تجهیزات سر و کار دارد که هر یک به نوبه خود در رضایت یا عدم رضایت سهم بسزایی دارند (Maddah, 2014).

رضایت شغلی از دو بعد درونی و بیرونی مورد توجه است. رضایت درونی از دو منبع تأثیر می‌پذیرد: اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می‌شود؛ دوم لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی به انسان دست می‌دهد. رضایت بیرونی با شرایط محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است؛ و اهمیت این رضایت‌ها متناسب با بلوغ کاری و روانی فرد در افراد مختلف متفاوت است (Widarsih et al., 2018). بنابراین رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است؛ اما این گونه به نظر می‌رسد که عوامل درونی که شامل خصوصیات و عامل فردی می‌باشند، در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار، از ثبات بیشتری برخوردارند؛ بنابراین شاید بتوان گفت که رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است؛ اما نبود رضایت بیرونی باعث عدم رضایت درونی فرد نیز می‌شود.

#### - فرهنگ سازمانی حمایتی<sup>۱</sup>

یکی از انواع فرهنگ‌های موجود در سازمان، فرهنگ حمایتی است. در فرهنگ حمایتی فشار برای انتخاب یک رفتار خاص به حداقل می‌رسد و افراد تشویق می‌شوند که کارهایشان را بر پایه اهداف و

<sup>1</sup> Supportive Organizational Culture

ارزش‌های خود دنبال کنند. رفتار حمایتی - خود پیروی به خاطر توانایی‌اش در شکل‌دهی و ارتقای برنامه‌های مدیر، برجسته است. همچنین می‌تواند به‌عنوان بخشی از جو انگیزی که فعالیت‌ها در آن روی می‌دهد، تعبیر شود (Yousefi et al., 2017). رفتارهای حمایتی مدیران توسط کارکنان یک سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مهم روان‌شناختی اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته می‌شود و می‌تواند بر کیفیت زندگی اثر مثبت و مستقیم بگذارد (Hajagazadeh et al., 2015). رفتارهای حمایتی مدیران به رفتارهایی اشاره دارد که با ایجاد محیطی مطلوب رفاه و نیازهای پیروان و برای ارتباط میان رهبران و پیروان می‌اندیشند. محیط و جو مرتبط با رهبری حمایتی بالأخص توسعه توانمندی را در یک سازمان ترغیب می‌کند. رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای برخی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آن‌ها را کنترل نیز می‌کند. همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار‌قدردانی و حمایت اجتماعی از پیروان را دارد (Zohoorparvande & Shokrollahi, 2017). ژلت و همکاران (۲۰۰۸) مدلی را جهت ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی ارائه دادند که دارای ۳ بعد است:

**ایجاد فضای استقلال:** به درک فرد از اینکه مسئولیت و کنترل رفتار خود را در دست دارد مرتبط است.

**ایجاد فضای شایستگی:** به نیاز فرد مبنی بر مؤثر بودن او در تعامل با محیط اجتماعی، فرصت تجربه کردن و تمرین در جهت بروز توانایی‌هایش برمی‌گردد.

**ایجاد فضای پیوستگی:** نیاز فرد به متعلق بودن و ارتباط با دیگران را شامل می‌شود ( Hosseinpour & Delavar et al., 2013).

- درگیری شغلی<sup>۱</sup>

مطالعات متعددی در سال‌های اخیر درگیری شغلی کارکنان را به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای موفقیت شناسایی کرده‌اند (Rameshkumar, 2019)؛ و آن را یک پیش‌بینی‌نشده قوی عملکرد شغلی کارکنان می‌دانند (Rajaei, 2021). درگیری شغلی اساساً یک سازه انگیزشی است که تمایل فرد برای وقف کامل خودش برای کار را نشان می‌دهد. برای این که نیروهای انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش آفرینی برای سازمان گردند، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح دارای درگیری کاری گردند (Rahnama et al., 2015). اشخاص با درگیری شغلی بالا به‌ندرت به دست کشیدن از شغلشان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده‌ای قابل پیش‌بینی برای سازمان کار کنند (Karami et al., 2020). کارکنان درگیر در شغل، احتمال بیشتری دارد که به کارفرمایان اعتماد بیشتری داشته و روابط با کیفیت‌تری را با کارفرمایان ایجاد کنند (Al-dalahmeh et al., 2018).

درگیری شغلی مبین حالات روحی مثبت، رضایت‌بخش است. بنابراین زمانی که کارکنان در محیط کار حالات روحی مثبت و رضایت‌بخشی را تجربه می‌کنند و محیط کار حمایت عاطفی و روانی لازم را از آن‌ها به عمل می‌آورد، از نظر هنجاری و عاطفی احساس وابستگی بیشتری به سازمان می‌کنند و لذا با تداوم عضویت در سازمان تلاش می‌کنند به‌نوعی مقابله‌به‌مثل نمایند و منابع حمایتی دریافتی از سازمان را با تعهد خویش به سازمان جبران کنند. از طرفی دیگر کارکنان دارای درگیری شغلی تعاملات مثبتی را با همکاران خویش ایجاد می‌کنند که این امر نیز باعث ایجاد حس وابستگی عاطفی در ایشان می‌شود که ماندن در سازمان را تقویت می‌کند (Rashidizadeh, 2017). با ایجاد درگیری کاری در کارکنان هم‌افزایی مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد؛ که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامد می‌تواند شامل: نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با (رضایت شغلی و تعهد سازمانی) سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش‌قدم، کسب منابع شغلی و شخصی باشد. بالا بودن سطح درگیری شغلی در کارکنان برای سازمان نیز

---

<sup>1</sup> Job Engagement

پیامدهای مثبتی همچون نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب‌وکار، کیفیت خدمات را به دنبال خواهد داشت (Arefi, 2017).

#### – اعتماد سازمانی<sup>۱</sup>

اعتماد انتظار ذهنی مثبت یک فرد در مورد رفتار سایرین و همان اعتقادی است که یک فرد با توجه به رفتارهای گذشته و عملکرد فرد دیگر در مورد رفتارهای آینده آن فرد دارد (Ardissono & Mauro, 2020). اعتماد سازمانی همان وابستگی روانی افراد به روابط کاری با سازمان و انتظارات مثبت آنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان را متأثر می‌سازد. همچنین اعتماد احساس حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمایشان دارند. این مفهوم به‌عنوان ایمان کارکنان به رهبران سازمان و اعتقاد به اینکه درنهایت اقدامات سازمان به کارکنان منفعت می‌رساند نیز تعریف شده است (Ghanbari & Erfanizadeh, 2017).

اعتماد یکی از شاخص‌های اصلی درک کارکنان از رابطه خود با یک سازمان است (Meng & Berger, 2019). اعتماد یک مفهوم چند بعدی است و ابعاد متفاوتی دارد. در متون مختلف معانی متفاوتی برای اعتماد عنوان شده است. اعتماد در سطوح مختلف سه گانه "رابطه‌ای، سازمانی و اجتماعی"، و به‌طور گسترده‌ای در همه رشته‌ها در بازاریابی، مدیریت، اقتصاد، علوم سیاسی، روان‌شناسی، ارتباطات، قانون و سیستم‌های اطلاعاتی مورد بحث قرار گرفته است (Dehghani Soltani et al., 2021)؛ اما در مباحث اخیر بر اعتماد به‌عنوان یکی از جنبه‌های روابط سازمانی تمرکز شده است (Ilyas et al., 2020). اعتماد به‌عنوان "تمایل یکی از طرفین برای آسیب‌پذیری در برابر اقدامات طرف دیگر" و "تصمیم به‌حساب کردن روی طرف دیگر با وجود ریسک احتمالی تعریف شده است (Bozic et al., 2019). این تعریف دو مؤلفه اصلی اعتماد ارتباطی را در بر می‌گیرد که عبارتند از: اعتماد (وابستگی) و ریسک (آسیب‌پذیری) که در روابط سازمانی – عمومی این دو عامل دیده می‌شوند (Ilyas et al., 2020). اعتماد در سازمان باعث کاهش عدم اطمینان در ارتباط بین افراد شده و کیفیت تعاملات اجتماعی را بهبود می‌بخشد؛ به‌صورتی که افراد بهتر می‌توانند حمایت‌ها، اطلاعات و سایر منابع موردنیاز خود را به دست آورند (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019). سازمان‌های امروز دیگر فرصت‌های زمانی سازمان‌های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به‌روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به

<sup>1</sup> Organizational Trust

عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی «نیروی انسانی کارآمد»، یک گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند (Meng & Berger, 2019). برای این منظور باید در درون سازمان اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان باایمان به یکدیگر و در راستای اتکا به هم، دست در دست هم تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. اعتماد سازمانی در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است.

### - عملکرد رهبری<sup>۱</sup>

یکی از عواملی که می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر رشد و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دارد رهبری است. رهبری توانایی یک فرد یا گروهی از افراد برای تأثیرگذاری و هدایت پیروان یا سایر اعضای یک سازمان است. رهبری شامل اتخاذ تصمیمات درست و گاهی دشوار، ایجاد و بیان چشم‌انداز روشن، ایجاد اهداف قابل دستیابی و ارائه ارزش و ابزار لازم برای دستیابی به آن اهداف به پیروان است. یکی از وظایف مهم و اساسی که بر عهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است (Hiwa et al., 2021). رهبران تأثیر فوق‌العاده‌ای بر فرهنگ شرکت دارند. آن‌ها دستور کار را تعیین می‌کنند، کار را اولویت‌بندی می‌کنند، مدیریت می‌کنند، هدایت می‌کنند و تفویض می‌کنند. رهبران قوی به کسانی که رهبری می‌کنند، یک حس بینایی، هدف، راهنمایی و الهام بخشند. نیروی کار متنوع امروز در حال تغییر شکل معنای دستیابی به موفقیت شخصی و شغلی است (Goering, 2019).

سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به‌وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود. تحت نفوذ قرار دادن رفتار دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد عملکرد رهبران به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Altamimi & Ubaka, 2019). به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکرد رهبران آنان مشاهده کرد. عملکرد رهبران پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی سازمانی دانست که به چگونگی مأموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های رهبران سازمان و نتایج آن‌ها اطلاق می‌شود (Barimani & Alizadeh Paji, 2020)؛ بنابراین عملکرد رهبران همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به‌گونه‌ای کارآمد و مؤثر است (Adnan et al., 2016) ارتباط دو به دوی متغیرها در پیشینه نظری بررسی شد. نگاهی به مطالعات پیشین در زمینه فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد

<sup>1</sup> Leadership Performance

رهبری بر رضایت شغلی نشان می‌دهد که در خصوص شناسایی عناصر و شاخص‌ها مطالعات لازم وجود دارد ولی به جرات می‌توان گفت که تاکنون تحقیقات منسجم و منظمی در مورد تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ‌سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی صورت نگرفته است، بلکه عوامل شناسایی شده بسیار نامنجم و پراکنده در تحقیقات مختلف گزارش شده‌اند که مستلزم انسجام‌بخشی لازم به آن‌هاست برخی از مطالعات انجام شده در این زمینه به شرح زیر هستند:

ابطحی و همکاران (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت ارائه خدمات شعب پنجگانه سازمان تأمین اجتماعی استان یزد» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این است که فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت ارائه خدمات رابطه مستقیم و معناداری نشان می‌دهد. مقنیان (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گری درگیری شغلی و تلاش شغلی استراتژی‌های فروش بر عملکرد فروش و رضایت شغلی کارکنان» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که درگیری شغلی نقش میانجی‌گری را در تأثیر استراتژی‌های فروش بر رضایت شغلی و عملکرد فروش ایفا می‌کند. استراتژی‌های فروش بر رضایت شغلی، درگیری شغلی، تلاش شغلی و عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد. درگیری شغلی بر رضایت شغلی، عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد و تلاش شغلی فروشندگان بر رضایت شغلی و عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد. فرهادی محلی و پوراقدم (۲۰۱۸) به پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه فرهنگ‌سازمانی مورد مطالعه مراکز بهداشت استان گلستان» پرداختند یافته‌های پژوهش حاکی این است که سبک رهبری مدیران بر فرهنگ‌سازمانی کارکنان و فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ‌سازمانی در رابطه بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای دارد. عبدالله‌زاده و نیرومند (۲۰۱۸) به پژوهشی تحت عنوان «بررسی ادراک از رهبری اخلاقی با اعتماد کارکنان به مدیران و درگیر شدن در کار» پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأیید نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت در رابطه بین رهبری اخلاقی و درگیر شدن کارکنان در کار بود. از سوی دیگر رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی با اعتماد کارکنان به مدیریت و درگیر شدن کارکنان در کار نیز به تأیید رسید و در نهایت رابطه‌ی بین اعتماد کارکنان به مدیریت با درگیر شدن کارکنان نیز مثبت و معنی‌دار نشان داده شد. گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) به پژوهشی با عنوان «رابطه اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که بین

اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود داشت. همچنین رابطه بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی معکوس و معنادار بود. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد، بهترین پیش‌بینی کننده‌های رضایت شغلی، اعتماد مؤسسه‌ای و اعتماد بین کارکنان بوده است. لئو و همکارانش (۲۰۲۱) به پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری آموزشی و رهبری توزیعی بر خودکارآمدی معلم و رضایت شغلی: نقش‌های میانجی فرهنگ مدرسه حمایتی و همکاری معلم» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار از جمله عوامل تأثیرگذار بر خودکارآمدی و رضایت شغلی هستند که هم در قالب یک رابطه تأثیرگذاری مستقیم و هم در قالب رابطه میانجی گرانه بر همدیگر کنش دارند. ریلوان و همکاران (۲۰۲۱) به پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر عملکرد رهبری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که عملکرد رهبری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛ و رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی در این رابطه نقش میانجی‌گری را ایفا می‌کنند. بولینسکا و ایداگودا (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «رابطه بین اعتماد سازمانی و درگیری شغلی و عملکرد کارکنان» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که بین اعتماد سازمانی و درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین اعتماد سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. منگ و برگر (۲۰۱۹) به پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی و درگیری شغلی» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر تأثیر معنادار فرهنگ حمایتی سازمانی و عملکرد رهبری را بر اعتماد و رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی می‌باشد همچنین نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم درگیری شغلی و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان هنگامی که فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد عالی رهبر حاصل شده است، می‌باشد. منگ و برگر (۲۰۱۹) به پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری عملکرد بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی: آزمایش اثرات میانجی مشترک تعامل و اعتماد» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این است که فرهنگ سازمانی و نحوه عملکرد مدیران و متخصصان روابط عمومی هر سازمان، دارای تأثیر مستقیم بر مشارکت کاری، اعتماد و رضایت شغلی کارکنان در آن سازمان دارد. مهم‌تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثر میانجی توأم با مشارکت و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان است.

### مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش از پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) اقتباس شده است؛ چراکه این مدل از یک طرف به دلیل جامعیت بررسی روابط بین تمامی متغیرهای مدنظر این پژوهش نسبت به سایر مدل‌های استفاده شده در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی و نیز انطباق آن فرضیه‌های پژوهش و بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش، انتخاب شده است که دارای متغیرهای مستقل فرهنگ‌سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری می‌باشد همچنین دارای متغیر وابسته رضایت شغلی و متغیرهای میانجی گر درگیری شغلی و اعتماد سازمانی می‌باشد.

H<sub>1</sub>: فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H<sub>2</sub>: فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H<sub>3</sub>: عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.

H<sub>4</sub>: عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H<sub>5</sub>: درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H<sub>6</sub>: اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

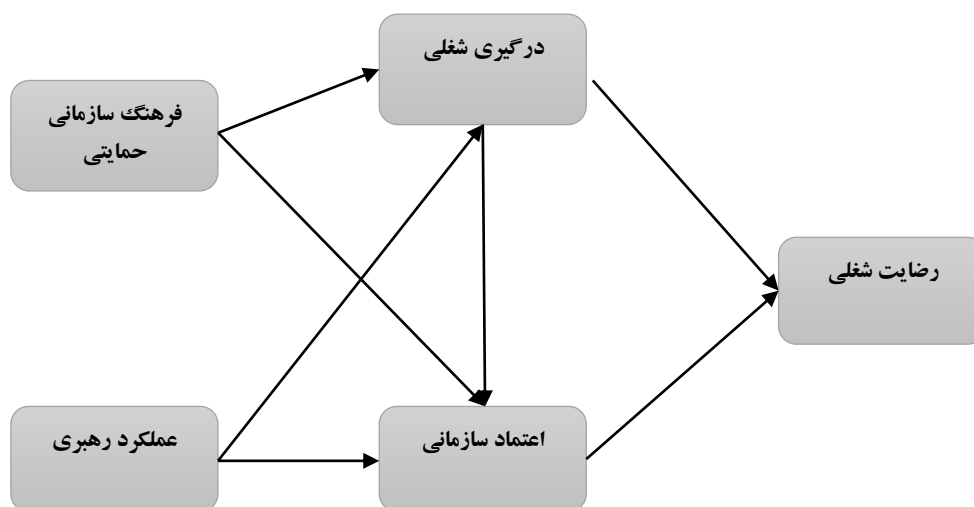
H<sub>7</sub>: اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

H<sub>8</sub>: درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

H<sub>9</sub>: اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

H<sub>10</sub>: درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش به اقتباس از پژوهش منگ و برگر (2019)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش تمامی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان شهر مشهد می‌باشند تعداد کل کارکنان برابر ۱۷۸ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری این پژوهش محدود است، لذا تصمیم بر آن شد که در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری سرشماری استفاده شود. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از دو روش عمده کتابخانه‌ای و پیمایشی بهره‌گیری شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، به جهت سنجش متغیر فرهنگ سازمانی حمایتی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد شده ساها و همکاران (۲۰۱۸)، ون و همکاران (۲۰۱۸)، کواک و همکاران (۲۰۱۹)، نیورینک (۲۰۱۳) و منگ و برگر (۲۰۱۳) استفاده شد. بخش نخست پرسشنامه مربوط به سنجش متغیرهای جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و بخش دوم پرسشنامه شامل پرسش‌هایی بود که از طریق آن به آزمون فرضیات پرداخته می‌شد. روایی در این پژوهش به دو دسته روایی محتوا و روایی سازه تقسیم می‌شود. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ که برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد، استفاده می‌شود.

این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسشنامه یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد (Sarmad, 2011). روش تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق به روش کمی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS 18.0 و نرم‌افزار Smart Pls استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته شده است که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده مشخص شد ۵۴ نفر (۳۰٪) از شرکت کنندگان در تحقیق مرد و ۱۲۴ نفر (۷۰٪) ایشان زن و از میان شرکت کنندگان در تحقیق ۸۰٪ بین ۲۱ تا ۴۰ سال، ۱۰٪ بین ۴۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. همچنین اطلاعات به دست آمده از میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که از میان شرکت کنندگان در تحقیق ۷٪ دارای مدرک کاردانی، ۸۰٪ دارای مدرک لیسانس، ۱۳٪ فوق‌لیسانس و بالاتر هستند. همچنین از میان شرکت کنندگان افراد دارای ۱ تا ۱۰ سال خدمت، دارای بیشترین فراوانی (معادل ۵۵٪) و افراد بیشتر از ۲۰ سال تجربه کاری، دارای کمترین فراوانی هستند (۵٪).

### برآورد الگوی اندازه‌گیری

در پژوهش حاضر به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی ارتباط بین هر عامل با گویه‌هایش و همچنین روایی و پایایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. و همه گویه‌ها دارای بارعاملی قابل قبولی هستند. آلفای کرونباخ و مقدار پایایی مرکب در هر سه عامل بیشتر از ۰/۷ و مقدار متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین پایایی و روایی همگرای پرسشنامه تأیید شد.

جدول (۱): پایایی و روایی همگرا

| عامل‌ها              | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب | متوسط واریانس استخراج شده |
|----------------------|---------------|-------------|---------------------------|
| فرهنگ‌سازمانی حمایتی | ۰/۸۹۵         | ۰/۹۱۶       | ۰/۵۷۹                     |
| درگیری شغلی          | ۰/۸۷۶         | ۰/۹۱۰       | ۰/۶۶۹                     |
| رضایت شغلی           | ۰/۹۴۷         | ۰/۹۵۴       | ۰/۶۱۵                     |
| اعتماد سازمانی       | ۰/۹۴۲         | ۰/۹۴۸       | ۰/۵۳۶                     |
| عملکرد رهبری         | ۰/۹۵۶         | ۰/۹۶۵       | ۰/۸۰۰                     |

روایی واگرا میزان افتراق عامل‌ها از هم را نشان می‌دهد که می‌بایست در حد مطلوب باشد تا بتوان گفت هر عامل مفهومی منحصر به فرد را می‌سنجد. برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل-لارکر استفاده شده است. مشاهده می‌شود که اعداد روی قطر اصلی (جذر AVE هر عامل) از مقدار همبستگی آن عامل با سایر عامل‌ها بیشتر است، بنابراین روایی واگرای پرسشنامه تأیید شد.

جدول (۲): همبستگی عامل‌ها و جذر AVE

| عامل                 | فرهنگ سازمانی حمایتی | درگیری شغلی | رضایت شغلی | اعتماد سازمانی | عملکرد رهبری |
|----------------------|----------------------|-------------|------------|----------------|--------------|
| فرهنگ سازمانی حمایتی | ۱                    | -           | -          | -              | -            |
| درگیری شغلی          | ۰/۵۲۸                | ۱           | -          | -              | -            |
| رضایت شغلی           | ۰/۷۴۱                | ۰/۴۹۵       | ۱          | -              | -            |
| اعتماد سازمانی       | ۰/۵۸۸                | ۰/۵۱۴       | ۰/۵۳۳      | ۱              | -            |
| عملکرد رهبری         | ۰/۶۰۱                | ۰/۵۵۷       | ۰/۵۱۱      | ۰/۴۸۸          | ۱            |

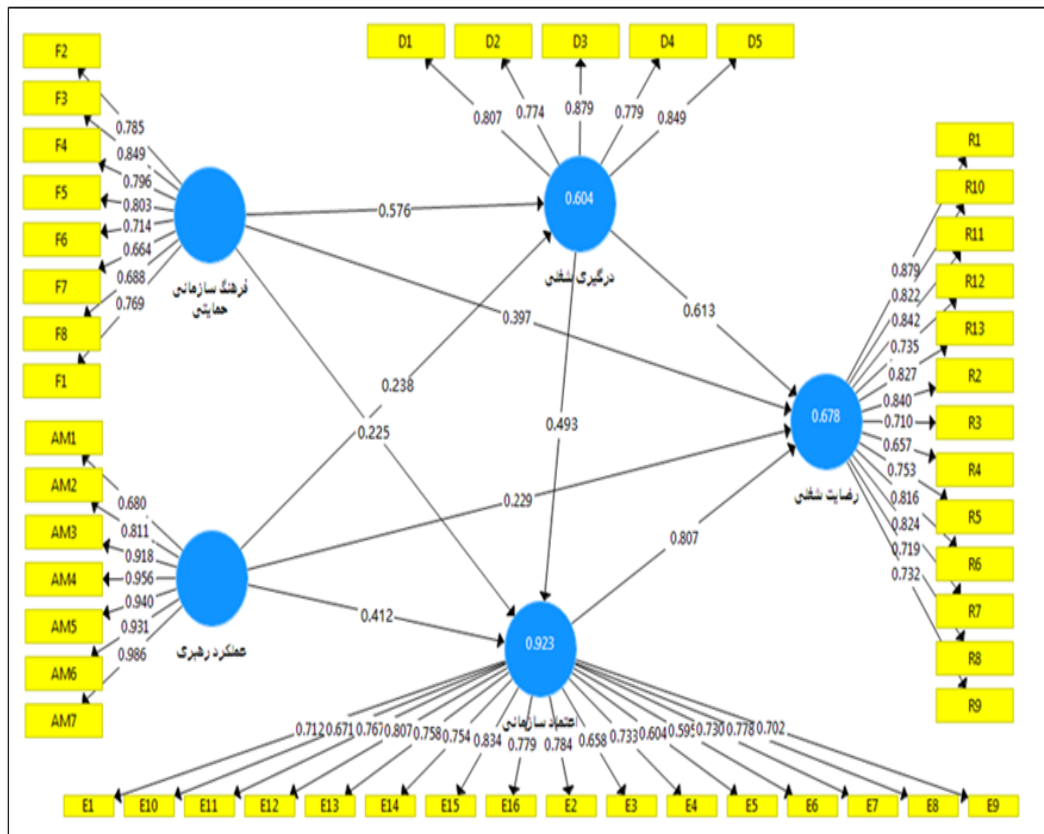
#### الگوی ساختاری

در الگوی ساختاری، روابط بین سازه‌های پنهان با یکدیگر که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه تبیین می‌شوند. در الگوی ساختاری با استفاده از تحلیل مسیر، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند در این بخش به ارزیابی روابط ساختاری پرداخته شد و به کمک بوت استرپینگ ارتباط بین عامل‌ها در فرضیه اصلی موردسنجش قرار گرفته شد و از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا خطای ۰/۰۵ به دنبال آزمون فرضیات بوده‌ایم؛ برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که کوچک‌تر از ۱/۹۶- و بزرگ‌تر از ۱/۹۶+ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشد، بی‌معنا خواهد بود.

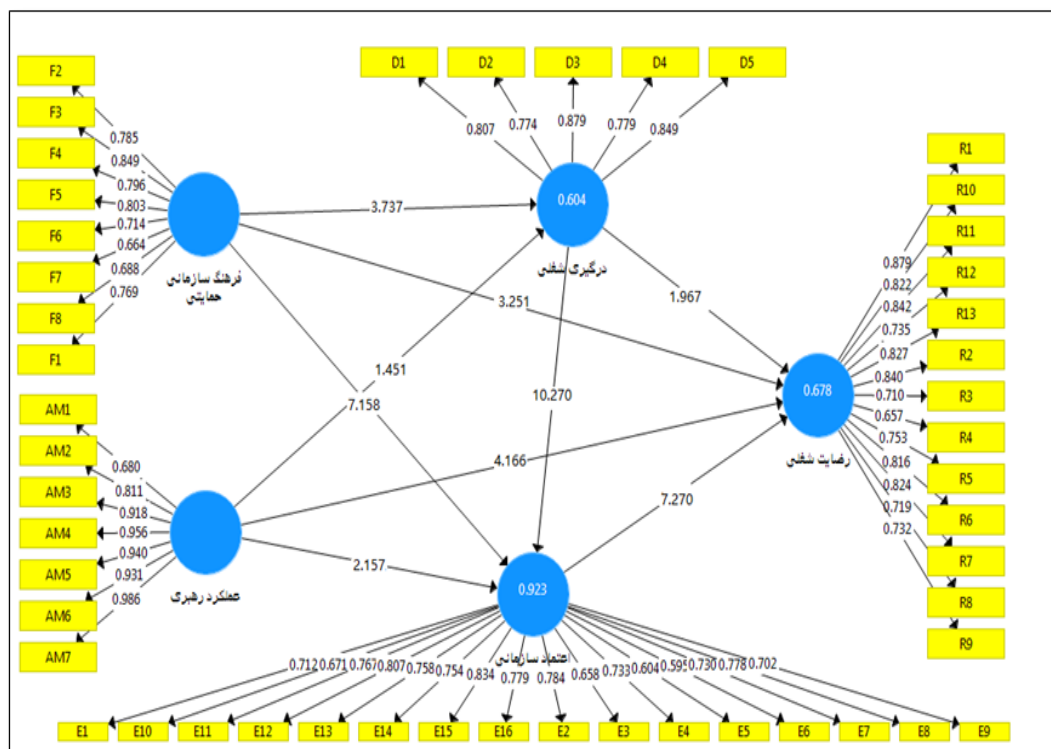
جدول (۳): ضرایب استاندارد و اعداد معناداری مدل و آزمون فرضیه اول پژوهش

| نتیجه     | p-value           | اعداد معناداری<br>(آماره t) | ضریب<br>استاندارد                 | ضرایب<br>استاندارد<br>مسیر<br>غیر مستقیم | ضرایب<br>استاندارد<br>مسیر<br>مستقیم | مسیر   |
|-----------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| تأیید     | $P < 0/05$        | ۳/۷۳۷                       | ۰/۵۷۶                             | -  | -                                    | فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                   |
| تأیید     | $P < 0/05$        | ۷/۱۵۸                       | ۰/۲۲۵                             | -  | -                                    | فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                     |
| عدم پذیرش | $p > 0/05$        | ۱/۴۵۱                       | ۰/۲۳۸                             | -  | -                                    | عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                        |
| تأیید     | $P < 0/05$        | ۲/۱۵۷                       | ۰/۴۱۲                             | -  | -                                    | عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                     |
| تأیید     | $P < 0/05$        | ۱/۹۶۷                       | ۰/۶۱۳                             | -  | -                                    | درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                             |
| تأیید     | $P < 0/05$        | ۷/۲۷۰                       | ۰/۸۰۷                             | -  | -                                    | اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.                          |
| عدم پذیرش | بیشتر از ۵ درصد   | ۶/۲۳                        | ۰/۵۷<br>همبستگی<br>مطلوب          | ۰/۱۸۱                                    | ۰/۳۹۷                                | اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند. |
| عدم پذیرش | بیشتر از ۵ درصد   | ۵/۱۸                        | ۰/۷۵<br>همبستگی<br>بسیار<br>مطلوب | ۰/۳۵۳                                    | ۰/۳۹۷                                | درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.           |
| تأیید     | کوچک‌تر از ۵ درصد | ۵/۳۶                        | ۰/۵۶<br>همبستگی                   | ۰/۳۳۱                                    | ۰/۲۲۹                                | اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری                 |

|           |                 |      |                               |       |       |  |
|-----------|-----------------|------|-------------------------------|-------|-------|--|
|           |                 |      | مطلوب                         |       |       | می کند.  |
| عدم پذیرش | بیشتر از ۵ درصد | ۵/۲۲ | ۴۳۹<br>۰/<br>همبستگی<br>مطلوب | ۰/۱۴۵ | ۰/۲۲۹ | درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند |



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری (ضریب استاندارد) فرضیه‌های پژوهش



شکل ۳: مدل ساختاری با نمایش ضرایب مسیر فرضیه‌های پژوهش (آماره t)

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۳ و شکل ۲ و ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

**فرضیه اول:** فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه اول پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای مورد بررسی این فرضیه بیش از  $1/96+$  است (۳/۷۳۷)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از ۵٪ است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد بررسی قرار داد و نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه دوم:** فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه دوم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از  $1/96+$  است ( $7/158$ )، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از  $5\%$  است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان  $95\%$  موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه سوم:** عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه سوم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه کمتر از  $1/96+$  است ( $1/451$ )، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه بیشتر از  $5\%$  است، پس نمی‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان  $95\%$  موردبررسی قرار داد لذا این فرضیه رد می‌شود.

**فرضیه چهارم:** عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه چهارم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از  $1/96+$  است ( $2/157$ )، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از  $5\%$  است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان  $95\%$  موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه پنجم:** درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه پنجم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از  $1/96+$  است ( $1/967$ )، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از  $5\%$  است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان  $95\%$  موردبررسی

قرار داد و نتیجه گرفت که درگیری شغلی بر رضایت شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه ششم:** اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه ششم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از  $1/96+$  است ( $7/270$ )، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از  $5\%$  است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان  $95\%$  موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه هفتم:** اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی هفتم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی به میزان  $0/225$  با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان  $0/103$ ) در (میزان اثر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی به میزان  $0/510$  با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان  $0/105$ ) به میزان  $0/114$ ) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی) به میزان  $0/397$ ) است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان  $95\%$  متغیر اعتماد سازمانی نمی‌تواند تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری کند.

**فرضیه هشتم:** درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی هشتم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی به میزان  $0/576$  با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان  $0/103$ ) در (میزان اثر درگیری شغلی بر رضایت شغلی به میزان  $0/613$  با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان  $0/105$ ) به میزان  $0/353$ ) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی) به میزان  $0/397$ ) است، بنابراین می‌توان



نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر درگیری شغلی نمی تواند تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

**فرضیه نهم:** اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری می کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی نهم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۴۱۲ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۳) در (میزان اثر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی به میزان ۰/۸۰۷ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۵) به میزان (۰/۳۳) و بیشتر از مسیر مستقیم (میزان عملکرد رهبری بر رضایت شغلی) به میزان (۰/۲۲۹) است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر اعتماد سازمانی می تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

**فرضیه دهم:** درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری می کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی یازدهم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر عملکرد رهبری بر درگیری شغلی به میزان ۰/۲۱۳ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۲۶) در (میزان اثر درگیری شغلی بر رضایت شغلی به میزان ۰/۶۱۳ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۵) به میزان (۰/۱۴۵) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان عملکرد رهبری بر رضایت شغلی) به میزان (۰/۲۲۹) است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر درگیری شغلی نمی تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

### بحث، نتیجه و پیشنهادها

در این پژوهش به تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد پرداخته شد. فرضیه نخست به این صورت بود که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می گذارد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه اول پژوهش، مشخص شد که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری ذهنی کارکنان در

شغل خود در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که هرچه قدر کارکنان احساس کنند در این شرکت فضای حمایتی و همکاری مدیران و کارکنان برقرار است، آن‌ها به شغل خود تعلق خاطر بیشتری پیدا خواهند کرد و با علاقه بیشتری در شغل خود حاضر خواهند شد که این مهم باعث افزایش درگیری ذهنی آن‌ها با شغل خود می‌شود. در همین راستا درویش و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند بهبود درگیری شغلی منجر به کارایی بیشتر می‌شود و از طریق شناخت مؤلفه‌های مرتبط مانند فرهنگ‌سازمانی و ارزش‌های فرهنگی دست یابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید. مدیران باید تلاش نمایند با ایجاد فضای مناسب و تقویت فرهنگ‌سازمانی عملکرد سازمان را بهبود بخشند. به‌طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج درویش و همکاران (۲۰۱۴) و عالی (۲۰۱۵) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه دوم که به بررسی تأثیر معنادار فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه دوم پژوهش، مشخص شد که فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که فرهنگ‌سازمانی که حمایتگر باشد و در مواقع مشکلات و مسائل کاری بر کمک به یکدیگر تأکید داشته باشد، باعث ایجاد امنیت روانی در کارکنان شده و کارکنان به این سازمان و فعالیت در این محیط شغلی اعتماد بیشتری می‌کنند. چراکه بر طبق نظر محمدزاده (۲۰۱۵) اعتماد در یک شرکت یا موسسه به میزان کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی، همکاری‌ها، اجرای کار، تعهد، مشارکت و روابط با همکاران بستگی دارد و فقدان اعتماد سبب بی‌تفاوتی کارکنان، کاهش انگیزه آنان و اجرای کند برنامه‌ها می‌شود. ایجاد فرهنگ حمایتی و همدلی در سازمان می‌تواند برای ایجاد اعتماد متقابل مؤثر باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش سیادت و همکاران (۲۰۱۸) و منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه سوم تحقیق نیز به بررسی تأثیر معنادار عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه سوم پژوهش، مشخص شد که عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری نمی‌گذارد. چراکه با توجه حجم نمونه آماری این پژوهش، این فرضیه نتوانست سطح اطمینان ۹۵٪ را اتخاذ کند و مقدار t-value محاسبه شده در این فرضیه کمتر از مقدار ۱/۹۶ بود که این فرضیه رد شد. از آنجاکه این فرضیه رد شده است، استنباط محقق این است که مدیران شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان با استفاده از سبک مدیریتی خاص خود، نتوانسته‌اند زمینه‌های

درگیری ذهنی بیشتر را برای کارکنان خود فراهم کنند و کارکنان تعلق ذهنی و درگیری ذهنی کمتری به این شغل دارند. به طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهمراستا است. فرضیه چهارم تحقیق که به بررسی تأثیر معنادار عملکرد رهبری بر اعتماد کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه چهارم پژوهش، مشخص شد که عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است هرچقدر رفتار و عملکرد مدیران در سازمان الگو باشد و به طوری که کارکنان بتوانند به راحتی به آن‌ها اعتماد کنند. در این راستا حکم‌آبادی (۲۰۱۶) عملکرد رهبران همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و مؤثر است که باعث ایجاد فضای اعتماد در سازمان می‌شود. به طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حکم‌آبادی (۲۰۱۶)، رستگار و هاشمی (۲۰۱۵)، عاشوری و همکاران (۲۰۱۵) و منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه پنجم تحقیق که به بررسی تأثیر درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه پنجم پژوهش، مشخص شد که درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که درگیری کارکنان در شغل خود یا به عبارت دیگر غوطه‌ور شدن در شغل از لحاظ ذهنی خود باعث درک احساس معناداری از انجام کار، داشتن احساس اشتیاق و غرور از انجام کار می‌گردد و این مهم باعث نوعی درگیری ادراکی است که شامل توجه مزمن و مداوم به شغل توسط کارکنان می‌گردد. غرق شدن در کار باعث می‌گردد که کارکنان در کار خود فرو روند و به طور کامل در شغل خود درگیر شود به طوری که شدیداً بر انجام وظایفشان متمرکز شده و هوشیاری خود را نسبت به محیط از دست دهند و گذراندن زمان در محیط کاری برای آن‌ها بی‌معنی می‌گردد که در این صورت کمتر از محیط کار غیبت کرده و زمان بیشتری به صورت خودجوش و داوطلبانه را برای انجام مسئولیت‌های محوله در سازمان می‌گذرانند که این مهم باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش ون و همکاران (۲۰۱۸) و کاواک و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه ششم تحقیق که به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه ششم پژوهش، مشخص شد که اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و

معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که هرچقدر کارکنان به شغل خود اعتماد داشته باشند در شغل خود احساس رضایت بیشتری خواهند داشت. در همین راستا کاواک و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که اعتماد آفرینی در سازمان باعث افزایش امنیت خاطر کارکنان و رضایتمندی آنان می‌شود. گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) در همین راستا بیان می‌کنند که بالابودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و درنهایت باعث ایجاد چارچوبی برای افزایش علائق و رضایت شغلی می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه نیز با نتایج پژوهش گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه هفتم به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه هشتم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (فرهنگ‌سازمانی حمایتی) \* میانجی (اعتماد سازمانی) \* متغیر وابسته (رضایت شغلی)" کمتر از مسیر مستقیم "فرهنگ‌سازمانی حمایتی و رضایت شغلی" است لذا متغیر اعتماد سازمانی نمی‌تواند نقش میانجی‌گری داشته باشد و این فرضیه رد می‌شود و نقش میانجی‌گری کامل متغیر اعتماد سازمانی رد می‌شود؛ اما از آنجا که مسیر مستقیم فرهنگ‌سازمانی حمایتی و رضایت شغلی معنادار است، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر اعتماد سازمانی مورد تأیید است؛ بنابراین استنباط محقق این است که با توجه این که اثر مستقیم بین فرهنگ‌سازمانی حمایتی و رضایت شغلی معنادار است و نقش میانجی‌گری جزئی این فرضیه مورد تأیید است بنابراین استنباط محقق این است که اعتماد کردن کارکنان به حمایت از طریق همکاران و مدیران تنها بخش کوچکی از اثرات فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر احساس رضایتمندی کارکنان را دارا هستند. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهم‌راستا است.

فرضیه نهم به بررسی تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه نهم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (عملکرد رهبری) \* میانجی (اعتماد سازمانی) \* متغیر وابسته (رضایت شغلی)" بیشتر از مسیر مستقیم "عملکرد رهبری بر رضایت شغلی" است لذا متغیر اعتماد سازمانی می‌تواند نقش

میانجی‌گری داشته باشد. این بدین معنی است که هرچقدر کارکنان به عملکرد مدیران و رهبران سازمان خود اعتماد داشته باشند، احساس خرسندی و رضایت بیشتری خواهند داشت. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه دهم به بررسی تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد با توجه به نقش میانجی درگیری شغلی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه دهم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (عملکرد رهبری)" میانجی (درگیری شغلی) \* متغیر وابسته (رضایت شغلی) "کمتر از مسیر مستقیم" عملکرد رهبری و رضایت شغلی است؛ لذا متغیر درگیری شغلی نمی‌تواند نقش میانجی‌گری داشته باشد و این فرضیه رد می‌شود و نقش میانجی‌گری کامل متغیر درگیری شغلی رد می‌شود؛ اما از آنجا که مسیر مستقیم عملکرد رهبری بر رضایت شغلی معنادار است، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر درگیری شغلی مورد تأیید است؛ بنابراین استنباط محقق از نتایج حاصل شده این است که عملکرد صحیح مدیران این شرکت باعث افزایش خشنودی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود اما این تأثیرگذاری تحت تأثیر عوامل بسیاری است که یکی از عوامل درگیری شغلی کارکنان است که اثر کمی را دارا است و به‌صورت کامل میانجی‌گر نیست. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهم‌راستا است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که به ارزش‌ها و انگیزه افراد توجه لازم را داشته که بدین وسیله می‌توان بر میزان مشارکت افراد نقش مهمی داشته باشند. با ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی در بین کارکنان اداره بر میزان اعتماد سازمانی و درگیری شغلی آن‌ها بیفزایند همچنین مدیران با بالابردن میزان مشارکت کارکنان در کارهای سازمانی بر میزان رضایت شغلی آن‌ها بیفزایند. سبک‌های مدیریت باید بر اساس همکاری و کارگروهی تنظیم شود نه اینکه که فقط مدیریت تصمیم‌گیرنده و پرسنل موظف به اجرای آن‌ها باشند. فرهنگ سازمان به گونه‌ای باشد که اعضای سازمان مانند اعضای یک خانواده در ارتباط با هم باشند، و مهارت‌های لازم در جهت رفتارهای اخلاقی و افزایش اعتماد کارکنان در سازمان ارتقا دهند.

## References

Abdulzadeh, M., & Niromand, M. (2018). *Investigating the perception of ethical leadership with employees' trust in managers and involvement in work*. The fourth national conference in management, accounting and economics with an

emphasis on regional and global marketing, Tehran - Shahid Beheshti University - permanent secretariat of the conference. (In Persian)

Abtahi, A.; Azderi, S. M., & Eshkurjiri, H. (2020). *Investigating the effect of knowledge management on intellectual capital with the role of moderating the quality-of-service delivery of the five branches of social security organization of Yazd province*. The fourth international and national conference on management, accounting and law studies, Tehran. (In Persian)

Abtahi, S.H. (2019). *Human resources management*. Third Edition, Tehran, Management Research and Training Institute Publications. (In Persian)

Adnan, A.; Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2016). *Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies*. 7th International Economics & Business Management Conference, 35(1), 462-467.

Ahmadi, S. A.; Moradi, M., & Kamalabadi, F. (2012). The effect of nepotism on organization members' behavior and approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 4(1), 115-136. (In Persian)

Al-dalahmeh, M.; Masa'deh, R.; Abu Khalaf, R. Kh., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied. Science*, 2(6), 17-43.

Ali, A. (2015). Investigation the Relationships between perceived organizational cultures and job involvement (Influence of moderator's variables: the psychological meaningfulness and psychological safety conditions). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1394(35), 77-96. (In Persian)

Ardissono, Liliana., & Mauro, Noemi. (2020). A Compositional model of multi-faceted trust for personalized item recommendation. *Journal of Expert Systems With Applications*, 140, 1-15.

Arefi, M. (2017). *Examining the relationship between the job involvement of managers and employees according to the moderating role of self-efficacy and optimism of employees*. International Conference on Management Models in the Age of Progress, Islamic State Research Institute, Tehran. (In Persian)

Ashoore, S.; Bahrololoum, H., & Hosseini Nia, S. R. (2015). The relationship between coaches' servant leadership style with coach trust and performance of collegiate sport teams. *Research on Educational Sport*, 3(7), 39-56. (In Persian)

Altamimi, A.N. A., & Ubaka, A.U. (2019). Literature on the Relationships between Organizational Performance and Employee Job Satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(4), 11-20.

Barimani, A., & Alizadeh Paji, V. (2020). The Relationship between Organizational Creativity and Happiness with Organizational Performance of the Road and Transportation Staff. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 9(3), 1-24. (In Persian)

Banisi, P. (2018). The role of organizational culture on the commitment and commitment of human resources through mediation of talent management (Case study: Education in Tehran). *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 1105-1121. (In Persian)

Bozic, B.; Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.

Bulinska, H., & Iddagoda, A. (2020). The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance. *Organizational Psychology*, 2(4), 1-15.

Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment through the Mediating Variable of

Organizational Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155-180. (In Persian)

Darvish, H.; Kolivand, P., & Kermani, B. (2014). Relationship between Organizational Culture and the Involvement of Employees in the Khatam Alanbia Hospital in Tehran. *Shefaye Khatam*, 2 (S2), 19-27. (In Persian)

Dehghani Soltani, M.; Mesbahi, M., & Darvish, M. (2021). The impact of transformational leadership and transparent communication on employees' openness to change by explaining the mediating role of organizational trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(2), 77-104. (In Persian)

Farhadi Mahalli. A., & Puragdam. M. (2019). *The effect of managers' leadership style on employees' job performance through organizational culture (case study: health centers of Golestan province)*. 3rd International Conference on Modern Development in Management, Economics and Accounting, Tehran. (In Persian)

Foroghi, F.; Abdi, S., & hasanzada, S. (2023). Modeling the effect of ethical culture and organizational atmosphere on the quality of teachers' work life with the mediating role of organizational trust. *Journal of Pouyesh in Education and Consultation (JPEC)*, 1401(17), 58-79. (In Persian)

Gashtasebi fard, P., & Karimi, F. (2018). The relationship of organizational trust and organizational silence with job satisfaction of the employees of Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) branch. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(33), 263-276. (In Persian)

Ghanbari, S., & Erfanzadeh, F. (2017). The role of organizational trust in reducing organizational cynicism. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 125-149. (In Persian)

Goering, E. S. (2019). The impact of organizational culture and climate on outcomes in childwelfare: A modified systematic review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 42(1), 68-85.



Hajagazadeh, M.; Nasirzadeh, N., & Zare, M. (2015). Perceived social support in the personnel of a manufacturing industry in Urmia in 2014. *Occupational Health Engineering Journal*, 2(2), 52-61. (In Persian)

Hakamabadi, A. (2016). *Investigating the effect of servant leadership on employees' creativity with regard to the mediating role of trust in leadership and the moderating role of success at work (case study: branches of Saman Credit Institution in Mashhad)*. Master's thesis, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University of Mashhad. (In Persian)

Hiwa, H.; Durmaz, O., & Demir, S. (2021). Leadership styles and their effects on organizational effectiveness. *Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33.

Hosseinpour Delavar, S.; Zardashtian, Sh.; Azadi, A., & Ahmadi, B. (2013). The effect of understanding supportive-autonomous behaviors of coaches on satisfaction of psychological needs and autonomy motivation of elite female handball players in Iran. *Sports Science Quarterly*, 6(15), 11-41. (In Persian)

Ilyas, S.; Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.

Karami, S.; Mohammadesmaeili, N.; & Hajiasgari Nooshabadi, S. (2020). The relationship between occupational plateauing and job involvement with the mediating role of organizational commitment (Case Study: State Pension Fund Affiliated Building Holding). *Public Management Researches*, 13(47), 135-160. (In Persian)

Kianto, A.; Vanhala, M., & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

Kwak, H.; Anderson, R. E.; Leigh, Th. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 19(94), 42-55.

Liu, Y.; Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.

Lyngdoh, T.; Chefor, E.; Hochstein, B.; Britton, B. P., & Amyx, D. (2021). A systematic literature review of negative psychological states and behaviors in sales. *Journal of Business Research*, 21(122), 518-533.

Maddah, A. (2014). *The Effect of the quality and quantity of knowledge sharing on the satisfaction, trust and organizational commitment of employees (a study on the Mashhad urban train organization)*. Master's thesis of MBA management, Semnan University. (In Persian)

Meng, J., & Berger, B. K. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

Menga, J., & Berger, B.K. (2019). Supportive culture and leadership performance on job satisfaction through work interaction, trust in the organization. *Public Relations Review*, 45 (9), 65-75.

Mohammadzadeh, M, Y. (2015). *Investigating the relationship between the level of trust building and innovative behaviors with regard to the moderating role of psychological capital in branches of Mashhad New Economy Bank*. Master's Thesis, Public Administration, Islamic Azad University, Mashhad Branch. (In Persian)

Moghannian, J. (2020). *Investigating the mediating role of job involvement and job effort of sales strategies on sales performance and employee job satisfaction*. Master's thesis in business management, Payam Noor University. (In Persian)

Naiyananont, P., & Smuthranond, Th. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 17(38), 345-3351.

Neurink, D. (2013). *The influence of quantity and quality of knowledge sharing on satisfaction, trust and commitment within a non-profit organization*. Master thesis submitted for the degree of master of science in communication science.

Pawirosumarto, S.; Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.

Porgoli, F.; Faghiharam, B., & Moradi, S. (2021). Investigating the relationship between organizational socialization with retention of talents and the role of mediator of organizational trust. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(3), 124-140. (In Persian)

Rahnama, M. R.; Kharazmi, O. A., & Beygi Nasrabadi, F. (2015). Investigating the effect of job demands on job engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 89-108. (In Persian)

Rajabi, P., & shirazian, Z. (2018). An investigation of the effect of job characteristics on the development of job Path and its adaptive capabilities. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 107-127. (In Persian)

Rajaei, E. (2021). *Examining the mediating role of job regeneration in the relationship between job conflict and job well-being (case study: Mashhad Shahr Sepeh Bank)*. The 6th National Conference on Humanities and Education centered on sustainable development. (In Persian)

Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment a study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 1-20.

Rashidizadeh, S. (2017). *Examining the relationship between transformational leadership and job transformation with the mediation of knowledge management and organizational innovation*. The second international conference on new developments in management, economics and accounting, Tehran, Allameh Khoei Institute of Higher Education (RA) - Kosh International Company. (In Persian)

Rastgar, A., & Hashemi, S. F. (2015). Relationship between Servant leadership and creativity: investigating a mediating role of organizational trust. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 5(2), 97-116. (In Persian)

Ridlwani, M.; Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *Int. J. Multicult. Multireligious Understand*, 8, 73-87.

Saha, Sh., & Pavan Kumar, S. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.

Salemi, H., & Akhbari Azad, M. (2021). The relationship between social capital and creativity of employees with occupational involvement and knowledge sharing as mediators (Case Study: Fars Electrical Company). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 98-118. (In Persian)

Sarmad, Z. (2011). *Research Methods for Behavioral Sciences*. 14th edition, Tehran, Agahpub. (In Persian)

Schein, E.H. (2018). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Siyadat, A.; parvari, A., & Sepehri Sadr, Y. (2018). The effect of knowledge of organizational culture on employees' organizational trust (Case Study: Azad University of Marand Branch). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(1), 23-33. (In Persian)

Tran, M. D., & Nguyen, Ph, N. (2020). The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link? *Australasian Marketing Journal*, 3(3), 1-10.

Yousefi, B.; Sayadi, M., Abbasi, H., & eidipour, K. (2017). The relationship between teacher autonomy Hmayty- style with fear of failure and self-esteem in young athletes in Kermanshah. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 71-77. (In Persian)

Weber, C.; Weidner, K., Kroeger, A., & Wallace, J. (2017). Social value creation in interorganizational collaborations in the not-for-profit sector-give and take from a dyadic perspective. *Journal of Management Studies*, 54(6), 929-956.

Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2018). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 2(7), 1-26.

Widarsih, R.; Wiwi, M., & Supriyati, Y. (2018). The effect of organizational culture, personality, and job satisfaction toward employee's performance in directorate general of Industrial resilience and international access development. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(3), 183-190.

Zohoorparvande, V., & shokrollahi, M. (2017). The relationship between manager leadership behavior and organizational pessimistic considering the

---

mediating role of organizational justice in education. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 111-148. (In Persian)