

## نقش تعدیل‌گری حمایت در رابطه بین کار عاطفی و عملکرد شغلی

یوسف رمضانی<sup>۱</sup>

استادیار موسسه آموزش عالی عطار

زهرا کریمی

مریی موسسه آموزش عالی خردگرایان مطهر

سعید جفا

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

DOI: 10.22067/pmt.v11i1.67443

### چکیده

از آنجا که رفتار سازمانی نوین و عملکرد سازمانی با پیچیدگی‌هایی روز افزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و در نتیجه تلاش در راستای افزایش عملکرد منابع انسانی ضروری است. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کار عاطفی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی، حمایت مدیریت و حمایت همکار در سال ۱۳۹۶ در بین کارکنان یک سازمان عمومی در شهر مشهد انجام شده است. بدین منظور نمونه‌ای شامل ۳۷۶ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و به منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد کار عاطفی، عملکرد شغلی، حمایت سازمانی، حمایت مدیریت و حمایت همکار توزیع شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷۰ برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از این بود که اقدام عمیق و سطحی به ترتیب برابر با ۰/۱۴۱ و ۰/۱۴۶ بر عملکرد شغلی اثر گذار هستند که هر دو در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشند. علاوه بر این نتایج حاصل از بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت مدیریت، حمایت همکار و حمایت سازمانی نیز بیانگر تأیید نقش تعدیل‌گری این متغیرها در رابطه بین اقدام عمیق و اقدام سطحی با عملکرد شغلی می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** کار عاطفی، عملکرد شغلی، حمایت سازمانی، حمایت مدیریت، حمایت همکار، سازمان عمومی.

## مقدمه

در طی سه دهه گذشته، محققان سازمانی اهمیت احساسات و نقش حیاتی که در منابع انسانی و رفتار سازمانی دارد را مهم می‌شمارند. به‌ویژه اداره احساسات در محیط کار که با توسعه اقتصاد خدمات، بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده است (Chau, 2007). نیروی کار احساسی بر مبنای تئوری گراس (۱۹۹۸)، تنظیم احساس در محل کار را نشان می‌دهد. لذا، آنچه از نیروی کار احساسی درک می‌شود، مجموعه‌ای از رفتارها و ادراکات تنظیمی از سوی کارکنان در محیط کار است که در پاسخ به اختلاف‌های میان احساس‌های درک شده و ادراک‌های مورد انتظار احساسی صورت می‌گیرد (Grandey et al., 2005). احساسات ایجاد شده میان کارمند و ارباب رجوع، روی ارزیابی‌های کیفیت خدمات، حفظ ارباب رجوع و نظر کلی وی نسبت به سازمان و در نهایت عملکرد شغلی کارمند تأثیر می‌گذارد. در دنیای مدرن و رقابتی امروز، حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی است. عملکرد را ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تگه‌های مجزای رفتاری تعریف می‌کنند که هر فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد (Batati, Arizi & Nori, 2010). برای اینکه سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند. توجه به این مسئله برای سازمان‌های دولتی که عملکرد ضعیفشان زمینه را برای شکست در انجام خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان را فراهم می‌نماید، امری ضروری است (Naami, 2002). کارمندی که سازمان را حامی خود می‌داند، نوعی ارتباط احساسی با سازمان برقرار می‌کنند زیرا حمایت و اهمیت سازمان به درک نیازهای کارکنان منجر می‌شود و احساس تعلق به سازمان را در فرد ایجاد می‌کند (Casimir, Keith & Wang, 2014). حمایت سازمانی، تقویت کننده اعتقاد کارکنان به سازمانی که آنان را به رسمیت می‌شناسد و به افزایش عملکردشان پاداش می‌دهد، تعریف می‌شود (Arshadi, 2011). می‌توان نتیجه گرفت حمایت سازمانی ادراک شده، باید در افراد حس وظیفه‌ای را نسبت به اهمیت دادن به تشکیلات سازمانی ایجاد کند (Luxmi & Yada, 2011). موریس و فلدمن (۱۹۹۶) بحث نموده‌اند که بیان احساس بخش مهمی از توانایی ارائه خدمت به مشتری است؛ بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها قواعد ابراز احساسات را به نحوی که مؤثر واقع شوند، معین می‌کنند (Difendorf & Richard, 2003). قواعد ابراز احساسات، استانداردهای رفتاری هستند که احساساتی را که مناسب هستند و اینکه چگونه این احساسات باید بیان شوند را نشان می‌دهند (Akman, 1983). در سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی این مسئله به یک عامل مزیت رقابتی تبدیل شده است. سازمانی مزیت رقابتی دارد که کارکنان آن بتوانند احساسات خود را در راستای مأموریت و اهداف سازمان هدایت و کنترل کنند. به علاوه نیروی کار عاطفی همان طور که بر

مشتریان، همکاران و سازمان تاثیرگذار می‌باشد، بر سلامت روانی و جسمانی فرد ارائه دهنده خدمات نیز اثر می‌گذارد (Mayer & Salovey, 1990). نیروی کار عاطفی جنبه حیاتی بسیاری از مشاغل است که کارکنان ملزم به رعایت آن با مشتریان و سرپرستان خود می‌باشند. نیروی کار عاطفی، استفاده کارکنان از راهبردهای گوناگون برای تنظیم احساسات است که هنگام تعامل با مشتریان در جهت ارائه الزامات احساسی صورت می‌گیرد. موریس و فلدمن (۲۰۰۰) ابراز احساس را به یک ابزار بازار تشبیه می‌کند که بخش اعظمی از تجربیات مشتری را به خود اختصاص می‌دهد. لذا برخی سازمان‌ها از طریق ارائه قواعد احساسی، نحوه ابراز احساسات به مشتریان را تعیین می‌کنند و بدین نحو احساسات کارکنان خود را مهار می‌کنند. مدیران می‌کوشند تا احساسات مثبت از طرف کارکنان به سوی مشتریان جریان یابد. با این حال، احساسات ابراز شده الزاماً احساسات واقعی کارکنان نیستند و احساساتی باید ابراز شوند که ممکن است در عالم درونی خود فرد، احساسات خوبی نباشند (Rahimnia, 2014). همچنین با توجه به نقش مهم و ارزنده سازمان‌های عمومی در توسعه کشور می‌طلبند که دولت این سازمان‌ها را چنان تقویت و حمایت نماید تا بتوانند اسباب رسیدن شهروندان به رفاه و آرامش را فراهم ساخته و آنها با اجرای انواع برنامه‌ریزی نظم عمومی را به گونه‌ای شکل دهند که موجبات انبساط روحی و روانی شهروندان را فراهم سازند. با عنایت به اینکه سازمان‌های عمومی مهمترین نهاد خدمتگزاری به مردم می‌باشند و از آنجایی که این سازمان‌ها مراکز اصلی خدمت‌رسانی به شهروندان محسوب می‌شود و ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با مردم دارند ضروری است که کارکنان این سازمان شیوه‌های مناسب برخورد با ارباب رجوع را آموخته و از حمایت سازمانی و مدیریت برای انجام وظایفشان برخوردار باشند تا زمینه افزایش کارایی را فراهم نمایند. در این زمینه، کروپانزانو و همکارانش (۲۰۰۳)، گراندی (۲۰۰۰)، حسنی و سعادت (۲۰۱۶)، کیوان آرا و همکاران (۲۰۱۵) و حسینی‌رباط و رحیم‌نیا (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود تاثیر کار عاطفی بر عملکرد شغلی را بررسی نمودند و به این نتیجه رسیدند که کار عاطفی بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. از سوی دیگر ریگل و همکارانش (۲۰۰۹)، چین و لیو (۲۰۱۰)، سایلونگک و سما (۲۰۰۸)، احدی و همکاران (۲۰۱۴) و دعایی و برجعلی‌لو (۲۰۱۰) به بررسی تاثیر حمایت بر عملکرد شغلی پرداختند و به نتیجه تاثیر مثبت حمایت (سازمانی، مدیریت و همکار) رسیدند. با مرور پیشینه تحقیق و با توجه به اهمیت عملکرد کارکنان در سازمان‌های عمومی و افزایش رضایتمندی شهروندان نتایج حاصل از بررسی سه متغیر کار عاطفی، عملکرد شغلی و حمایت در مدلی واحد، به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان‌های امروزی که همان سرمایه‌های انسانی می‌باشد، کمک زیادی خواهد کرد.

## مبانی نظری و فرضیات تحقیق

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی عبارتست از محصول و بازده افراد در رابطه با عملی که انجام می‌دهند، به عبارتی عملکرد همان کار واقعی افراد با توجه به شرح وظایفش می‌باشد (Nooralizadeh, 2004). از طرفی یکی از متغیرهای اساسی در رفتار سازمانی، عملکرد شغلی است. عملکرد شغلی با عملکرد سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد و نقش تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. عملکرد شغلی در واقع میزان بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در سازمان اعم از خدماتی و تولیدی حاصل می‌شود و تحت تأثیر دو عامل، یعنی توانایی کارکنان برای انجام وظایف شغلی و نیز وجود انگیزه در آنان می‌باشد، زیرا افراد اگر توانایی و انگیزه‌های لازم را داشته باشند کارهای خود را خوب انجام می‌دهند (Mohammadi et al., 2011). برمن و ماتاویدل (۱۹۹۳) عملکرد را به صورت عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم کرده و بین این دو، تمایز قائل شده‌اند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد، عملکرد وظیفه‌ای نام دارد. عملکرد زمینه‌ای، به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار، کمک می‌کنند، تعریف می‌شود (Barati et al., 2009).

### کار عاطفی

کار عاطفی را که مدیریت احساسات به عنوان بخشی از نقش کار معرفی می‌کند، استفاده از راهبردهای گوناگون برای بیان احساسات در تعامل با ارباب رجوع است (Goodwin, 2011). نیروی کار عاطفی ویژگی مهمی از ماهیت بسیاری از مشاغل است. قواعد ابراز احساسات، استانداردهای رفتاری هستند که احساساتی را که مناسب هستند و اینکه چگونه این احساسات باید بیان شوند را نشان می‌دهند (Akman, 1983). براین اساس قواعد ابزار احساسات توضیح می‌دهد که احساسات مناسب در یک وضعیت شغلی کدام است؛ بنابراین رعایت استانداردها به دارنده شغل کمک می‌کند تا احساسات خود را ارزیابی و با الزامات سازمانی سازگار سازد (Diefendorff & Gosserand, 2003). این قواعد می‌تواند به طور آشکار و واضح انتظارات نقش را توضیح دهد و یا به طور شفاهی و ضمنی در فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی یاد گرفته شود. ممکن است برخی مشاغل جلوه‌های منفی احساسات را مد نظر قرار دهند (مانند حسابدار) و یا در جایی بی طرفی در ابزار احساسات مهم باشد (مانند قاضی). به هر حال قواعد ابزار احساسات برای بسیاری از مشاغل، برای نشان دادن یا ابراز جلوه‌های مثبت احساسات (بشاش بودن) و پنهان کردن احساسات منفی (همچون عصبانیت) است (Rafaeli & Sutton, 1987). یک جنبه مهم از چارچوب

کاری، مربوط به احساساتی می‌شود که کارکنان به دیگران ابراز می‌کنند (Wichroski, 1994). تاثیرگذاری احساسات در تعاملات بین مشتری و کارمند، در ارزیابی‌های مشتری از کیفیت خدمات، احتمال مراجعه مجدد و ارزیابی کلی سازمان، نمود پیدا می‌کند. با توجه به پیامدهای مذکور، سازمان‌ها باید در کنترل احساسات ابراز شده کارکنان نسبت به دیگران از خود تمایل زیاد نشان دهند. البته رعایت این نکته لازم است که این تمایل نباید به تخریب شخصیت و روحیه فرد منجر شود و از این طریق فرد قربانی سازمان گردد (Luong, 2005). گراندی (۲۰۰۰) معتقد است که نیروی کار عاطفی نتایج بلند مدت فردی دارد که بر سلامت فردی تأثیر می‌گذارد و این نتایج در قالب متغیرهایی چون فرسودگی احساسی و رضایت شغلی نمود پیدا می‌کند. گراندی (۲۰۰۰) از جمله صاحب نظرانی است که به دو نوع رفتار در ابزار احساسات توجه کرد. نوع اول استراتژی بازیگری ظاهری (اقدام سطحی) است که شامل فرو نشانیدن احساسات واقعی و وانمود کردن به مطلوب بودن احساسات خود است. با این توضیح که استراتژی بازیگری ظاهری مستلزم تعدیل جلوه‌های احساسی، بدون تغییر احساسات درونی است، یعنی فرد وانمود می‌کند که چیز خاصی رخ نداده است. نوع دوم استراتژی بازیگری عمیق (اقدام عمیق) است، این بدان معنی است که شخص در باطن برای انتخاب جلوه احساسی مناسب، احساس خود را تعدیل یا تغییر می‌دهد. محققان به طور تجربی نشان داده‌اند که استراتژی بازیگری ظاهری با نتیجه منفی همچون غیر قابل اعتماد بودن، نرخ پایین اثربخشی، زوال شخصیت، فرسودگی احساسی، ناراضی‌تبی و افسردگی رابطه مثبت دارد (Brotheridge & Grandey, 2007). برعکس، استراتژی بازیگری عمیق به احتمال زیاد به نتایج مثبت، همچون قابل اعتماد بودن، پیشرفت فردی، رضایت شغلی و عملکرد بهتر منجر می‌شود. گراندی (۲۰۰۰)، کروپانزانو و همکارانش (۲۰۰۳)، کیوان آرا و همکاران (۲۰۱۵)، حسینی رباط و رحیم نیا (۲۰۱۴) و احدی و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه کار عاطفی پژوهش‌هایی را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که کار عاطفی بر عملکرد شغلی تأثیر گذار می‌باشد. گراندی به بررسی و مقایسه دیدگاه‌های قبلی کارهای عاطفی، ارائه تعریفی از کارهای عاطفی که این دیدگاه‌ها را ادغام می‌کند، بحث درباره نظریه‌های احساسی به عنوان نظریه هدایت برای درک مکانیسم‌های کار عاطفی و ارائه یک مدل از کارهای عاطفی که شامل تفاوت‌های فردی (مانند هوش هیجانی) و عوامل سازمانی (نظیر حمایت سرپرست) است پرداخت. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش فرضیات زیر مطرح می‌گردد:

۱. اقدام عمیق بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. اقدام سطحی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

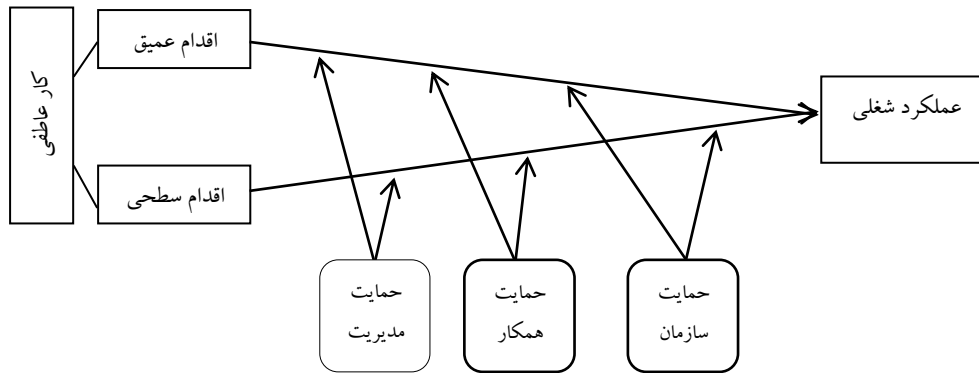
### حمایت سازمانی، حمایت مدیریت و حمایت همکار

نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان، دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازاء این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند؛ به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند (Eisenberger, 2001). مفهوم حمایت سازمانی را نخستین بار آیزنبرگر، هاجیسون، هانتینگتون و سوا (۱۹۸۶) مطرح کردند و به دنبال آن، پژوهشگران در خصوص ابعاد مختلف آن و همچنین رابطه آن با متغیرهای دیگر، تحقیقات گسترده‌ای انجام دادند. حمایت سازمانی به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آنها ارزش قائل است اشاره دارد (Eisenberger et al., 1986). آیزنبرگر و همکارانش حمایت سازمانی را متأثر از سیاست‌هایی می‌دانند که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. محققان، حمایت سازمانی درک شده را نمود عملیاتی تئوری تبادل اجتماعی می‌دانند. در حقیقت تبادل اجتماعی، هسته فرآیند روانشناختی نهفته در حمایت سازمانی است (Cho & Treadway, 2011). این تئوری بخش مهمی از جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی را شکل می‌دهد و یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های درک رفتار کارکنان است (Bakhti et al., 2011). به طور کلی، ادراک از حمایت سازمانی، عبارت است از باور کلی فرد، مبنی بر اینکه سازمان، زحمات او را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه او اهمیت قائل است (Haji Karimi et al., 2012). زمانی که کارکنان حمایت سازمانی را درک کنند، عملکرد شغلی خود را برای سودرساندن به سازمان بر اساس رابطه‌ی تعاملی افزایش می‌دهند (Arshadi & Heyavi, 2013). کوتک و شارفینیکی (۱۹۸۸) معتقدند حمایت مدیر زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان درک کنند، مدیران برای مشارکت آنان ارزش قائل می‌شوند و به رفاه، علائق و آسایش ایشان اهمیت می‌دهند؛ زیرا مدیران نماینده سازمان هستند و مسئولیت راهنمایی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان را بر عهده دارند (Anjum & Naqavi, 2012). هر ارزشی که در سازمان ایجاد شود، ابتدا به مدیران بر می‌گردد؛ زیرا زبردستان رابطه مستقیمی با مدیران دارند و مدیران نیز بر تجربه کاری افراد در محیط فعالیت اثر زیادی می‌گذارند (Rusbasan, 2010). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد حمایت مدیر در تحت تأثیر قراردادن تعهد افراد به

سازمان، نقش نهایی را برعهده دارد. رفتارها و فعالیت‌های مدیر، نگرش‌ها و احساسات مثبت زیردستان را تقویت می‌کند و این موضوع نوعی حس تعهد اخلاقی را در زیردستان ایجاد می‌کند (Shafiq, Rashid & Zia, 2013). از طرفی حمایت مدیر، در سطحی تعریف می‌شود که کارکنان مدیران را حامی خود می‌بینند و نگرانی آنها را در عملکرد کاری درک می‌کنند (Kong et al., 2014). همچنین حمایت همکار شامل نگرانی‌های احساسی، ابراز کمک، ارائه اطلاعات و یا بازخورد عملکرد می‌باشد. این حمایت‌های متنوع از همکاران، کارکنان را به حل مشکلات موجود با بهره‌وری بیشتر و کاهش استرس، فشارهای اجتماعی و فرسودگی عاطفی تشویق می‌کند (Kim, Jun & Hur, 2016). حمایت همکار به عنوان باور کارمند در مورد کیفیت ارتباطات کمک‌کننده همکاران خود، تعریف شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که حمایت همکار به عنوان یک عامل منفی در ارتباط بین استرس و فرسودگی شغلی با عملکرد شغلی در نظر گرفته می‌شود (Karatepe et al., 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). نتایج تحقیقات سایلونگ و سما (۲۰۰۸)، ریگل و همکارانش (۲۰۰۹)، چین و لیو (۲۰۱۰)، حسنی و سعادت (۲۰۱۶) و دعایی و برجعلی‌لو (۲۰۱۰) در خصوص نقش حمایت بر عملکرد شغلی حاکی از تأثیر مثبت نقش حمایت (سازمانی، مدیریت و همکار) بر عملکرد شغلی فرد می‌باشد. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش فرضیات زیر مطرح می‌شود:

۱. حمایت مدیریت اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
۲. حمایت مدیریت اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
۳. حمایت همکار اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
۴. حمایت همکار اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
۵. حمایت سازمانی اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
۶. حمایت سازمانی اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

در مورد عملکرد شغلی و حمایت سازمانی مطالعات فراوانی صورت گرفته است، اما جنبه نوآوری این تحقیق، بررسی متغیرهای کار عاطفی، عملکرد شغلی، حمایت سازمانی، حمایت مدیریت و حمایت همکار که در یک مدل واحد (شکل ۱) ترکیب شده‌اند، می‌باشد.



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

### روش شناسی

از آنجاکه در این پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل نقش میانجی تعدیل گر حمایت سرپرست، حمایت مدیر و حمایت سازمان در رابطه بین اقدام سطحی و عمیق با عملکرد پرداخته می شود لذا این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به این که در این تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه، سعی می شود که میزان و نوع روابط بین متغیرها، برای پاسخ به مسئله ای علمی در دنیای واقعی مورد بررسی قرار گیرد، لذا این تحقیق به لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی می باشد. برای سنجش متغیرها از سنجش های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجش ها به منظور استفاده در زمینه ی سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه- بازگشت-ترجمه بومی سازی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه ی نهایی از طریق بررسی نظرات صاحب نظران مدیریت، مورد تأیید قرار گرفت. سؤالات پرسش نامه در رابطه با متغیر کار عاطفی از مطالعات هافمن و کاشدن (۲۰۱۰)، در زمینه حمایت (حمایت همکار، حمایت مدیریت و حمایت سازمان) از مطالعات اسپونر (۲۰۰۴) و در رابطه با عملکرد شغلی از مطالعات پاترسون (۲۰۰۴) انتخاب گردید. همچنین روایی سازه های پرسش نامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد ارزیابی قرار گرفت و معناداری بار شدن گویه های مربوطه به سازه های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۱ و ۲ آورده شده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول شماره ۱ گزارش شده است. همان طور که مشاهده می گردد تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می باشد که می توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. لازم به ذکر است که تمامی سنجش ها با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ تایی و در محدوده ای از "۱= کاملاً موافق" تا "۵= کاملاً مخالف" مورد سنجش قرار گرفتند. مدیران



کارشناسان و کارمندان یک سازمان عمومی در شهر مشهد جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند (حدود ۲۰۰۰ نفر). برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه معلوم استفاده شد. در این روش ابتدا یک نمونه‌ی اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه، پیش‌آزمون شده و با جایگذاری انحراف معیار آن به میزان ۰/۰۵، در فرمول کوکران با دقت برآورد و سطح اطمینان ۰/۹۵، و میزان خطای ۰/۰۵ حداقل حجم نمونه ۳۷۶ نفر تعیین شد. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها، ۴۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده بین کارکنان شهرداری توزیع، و از این تعداد، ۳۷۶ پرسش‌نامه برگشت داده شد که در فرایند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، مدل یابی معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل‌های موردنظر با استفاده از نرم‌افزارهای اسمارت پی ال اس و بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS v.19) صورت گرفت.

### یافته‌ها

#### الگوی ساختاری

یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار گیرد (Sanches & Leero, 2010). منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد. **مدل اندازه‌گیری تحقیق:** در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنادار و از ۰/۵ بزرگ‌تر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد. جدول ۱ نتایج روایی همگرا را برای گویه‌های پرسشنامه نشان می‌دهد.

جدول (۱): نتایج روایی همگرایی تحقیق

نام متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	AVE	CR
اقدام عمیق	Q1	۰/۸۵	۲۶/۴	معنادار	۰/۶۴	۰/۹۲
	Q2	۰/۸۳	۲۷/۲	معنادار		
	Q3	۰/۷۱	۱۱/۱	معنادار		
	Q4	۰/۸۰	۱۵/۳	معنادار		
	Q5	۰/۷۶	۱۴/۶	معنادار		
	Q6	۰/۸۱	۱۹/۰	معنادار		
	Q7	۰/۸۱	۱۷/۷	معنادار		
اقدام سطحی	Q8	۰/۹۲	۲۳/۹	معنادار	۰/۸۱	۰/۹۳
	Q9	۰/۸۸	۴۳/۹	معنادار		
	Q10	۰/۹۲	۵۱/۵	معنادار		
حمایت همکار	Q11	۰/۸۳	۲۹/۴	معنادار	۰/۶۲	۰/۸۹
	Q12	۰/۸۱	۱۷/۵	معنادار		
	Q13	۰/۸۰	۱۸/۵	معنادار		
	Q14	۰/۶۸	۱۰/۷	معنادار		
	Q15	۰/۸۰	۱۸/۳	معنادار		
حمایت مدیریت	Q16	۰/۸۶	۲۹/۲	معنادار	۰/۶۹	۰/۹۰
	Q17	۰/۸۵	۳۶/۷	معنادار		
	Q18	۰/۷۴	۹/۰	معنادار		
	Q19	۰/۸۶	۲۹/۴	معنادار		
حمایت سازمان	Q20	۰/۶۸	۱۰/۸	معنادار	۰/۶۳	۰/۸۹
	Q21	۰/۸۷	۲۹/۶	معنادار		
	Q22	۰/۸۴	۲۳/۵	معنادار		
	Q23	۰/۸۳	۱۵/۹	معنادار		
	Q24	۰/۷۴	۱۴/۹	معنادار		
عملکرد شغلی	Q25	۰/۸۲	۲۴/۹	معنادار	۰/۶۸	۰/۹۱
	Q26	۰/۸۱	۲۰/۸	معنادار		
	Q27	۰/۸۷	۳۱/۲	معنادار		
	Q28	۰/۸۰	۱۹/۳	معنادار		
	Q29	۰/۸۱۵	۱۶/۷	معنادار		

همان گونه در جدول ۱ مشاهده می شود همه گویه ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می باشند. مبنای معناداری گویه ها بالاتر بودن عدد معناداری از  $\pm 1/96$  است. با این وجود جهت اطمینان بیشتر روایی

مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز برای متغیرها انجام شد. حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) ۰/۷ و حد مطلوب میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حداقل ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین با توجه به مقادیر به دست آمده می‌توان گفت که اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید می‌شود. برای ارزیابی اعتبار افتراقی باید بررسی شود که آیا میزان میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای یک سازه (متغیر مکنون)، بیشتر از توان دوم همبستگی بین آن سازه و سازه‌های دیگر مدل می‌باشد یا خیر. این بررسی نشان می‌دهد که آیا یک سازه از سازه‌های دیگر مدل متفاوت می‌باشد یا خیر (Fornel & Laker, 1981). برای عملی‌تر شدن رویه محاسبه اعتبار افتراقی، می‌توان بصورت معکوس عمل کرد. بدین معنی که ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر باشد. در جدول ۲ مقادیر محاسبه شده نشان داده شده است. مقادیر قطر اصلی در جدول نشان‌دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده همبستگی بین سازه‌ها است. ملاحظه می‌شود که تمامی سازه‌ها با شرایط مورد نظر مطابقت دارند و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از اعتبار افتراقی برخوردارند.

جدول (۲): بررسی روایی افتراقی

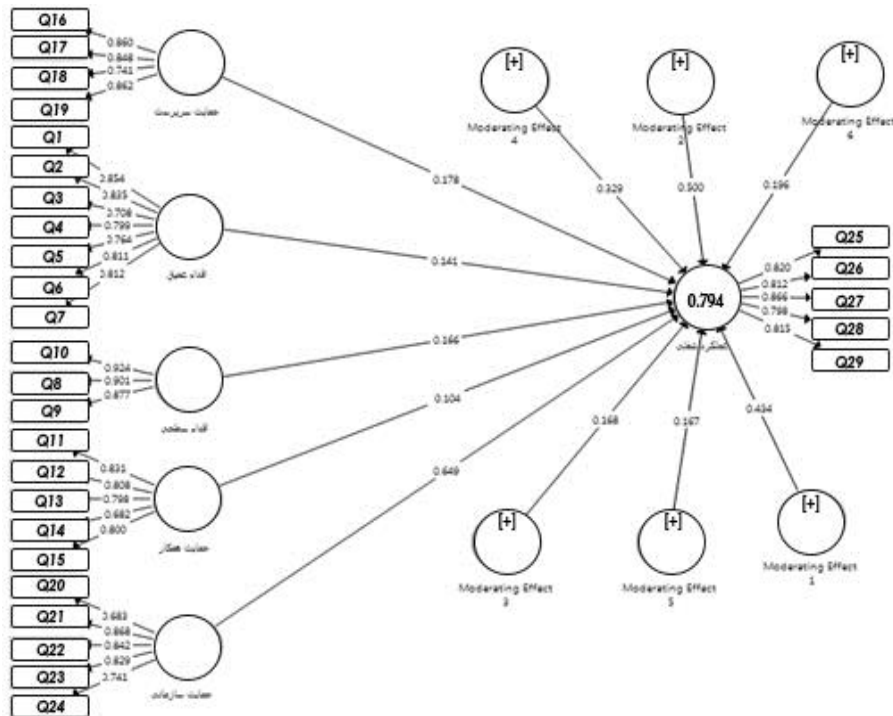
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
اقدام سطحی	۰/۹۰					
اقدام عمیق	۰/۷۶**	۰/۸۰				
حمایت سازمانی	۰/۷۷**	۰/۷۹**	۰/۷۹			
حمایت مدیریت	۰/۸۱**	۰/۷۶**	۰/۶۴**	۰/۸۳		
حمایت همکار	۰/۷۷**	۰/۷۶**	۰/۶۲**	۰/۶۵**	۰/۷۹	
عملکرد شغلی	۰/۷۵**	۰/۷۴**	۰/۶۵**	۰/۷۰**	۰/۶۹**	۰/۸۲

مقادیر ارائه شده در قطر اصلی ماتریس، جذر AVE می‌باشد.

با توجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، مدل اندازه‌گیری تحقیق مورد تأیید واقع می‌شود. برای بررسی مدل ساختاری نیز از آزمون استون-گیسر استفاده می‌شود. ضریب  $Q^2$  یک معیار ناپارامتریک است. این معیار برای ارزیابی اعتبار پیش‌بین متغیرهای مکنون در مدل استفاده می‌شود. مقادیر  $Q^2$  معمولاً نزدیک به مقدار  $R^2$  است، اگرچه بر خلاف ضرایب  $R^2$ ، ضرایب  $Q^2$  مقادیر منفی را نیز می‌توانند اختیار کنند (Kek, 2012). در تحقیق حاضر مقادیر آزمون استون-گیسر بالاتر از صفر محاسبه شده است که نشان می‌دهد مدل تحقیق ظرفیت و توان پیش‌بینی لازم را دارد (Sanchez & Leero, 2010).

جدول (۳): آزمون استون-گیسر برای متغیرهای مکنون

معيار $Q^2$	سازه
۰/۳۹	اقدام سطحی
۰/۱۴	اقدام عمیق
۰/۲۰	حمایت سازمانی
۰/۰۷	حمایت مدیریت
۰/۰۴۱	حمایت همکار
۰/۲۱	عملکرد شغلی



شکل (۲): مدل ساختاری تحقیق

## آزمون فرضیه‌ها

پس از اطمینان از اعتبار مدل، نسبت به آزمون فرضیه‌ها اقدام شد. مبنای معناداری ضرایب مسیر، بزرگ‌تر بودن عدد معناداری متناظر با آنها از مقدار  $\pm 1/96$  است. همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود اثر اقدام عمیق و اقدام سطحی بر عملکرد شغلی به ترتیب برابر با  $0/14$  و  $0/17$  می‌باشد که عدد معناداری برای این دو رابطه به ترتیب برابر با  $2/664$  و  $2/822$  می‌باشد که هر دو بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که می‌توان نتیجه

گرفت این ضرایب مثبت معنادار هستند. شایان ذکر است فرضیه‌های مربوط به نقش تعدیل‌گر حمایت سرپرست، حمایت مدیر و حمایت سازمانی به صورت همزمان و به کمک روش معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام شد که نتایج آن در شکل ۲ کاملاً مشخص شده است. همان طور که در جدول مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای متغیرهای تعاملی به ترتیب برابر با ۰/۴۳، ۰/۵۰، ۰/۱۶، ۰/۳۳، ۰/۱۷ و ۰/۲۰ برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره T که برای این متغیرها از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضرایب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است. این بدان معنا است که حمایت سرپرست، حمایت مدیر و حمایت سازمانی رابطه بین اقدام عمیق و سطحی با عملکرد شغلی را تعدیل‌گری می‌کنند. از ضرایب مسیر مشخص است که هر چقدر حمایت سرپرست، حمایت مدیر و حمایت سازمانی بیشتر گردد اثر اقدام سطحی و عمیق بر عملکرد شغلی افزایش می‌یابد. نتیجه آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۸ پژوهش، به طور خلاصه در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۴): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	شرح	ضریب مسیر	t-value	نتیجه
۱	اقدام عمیق ← عملکرد شغلی	۰/۱۴	۲/۶۶۴	تأیید
۲	اقدام سطحی ← عملکرد شغلی	۰/۱۷	۲/۸۲۲	تأیید
۳	تعدیل‌گر حمایت مدیریت در رابطه بین اقدام عمیق و عملکرد شغلی	۰/۴۳	۵/۵۵۶	تأیید
۴	تعدیل‌گر حمایت مدیریت در رابطه بین اقدام سطحی و عملکرد شغلی	۰/۵۰	۶/۷۲۷	تأیید
۵	تعدیل‌گر حمایت همکار در رابطه بین اقدام عمیق و عملکرد شغلی	۰/۱۶	۲/۵۴۱	تأیید
۶	تعدیل‌گر حمایت همکار در رابطه بین اقدام سطحی و عملکرد شغلی	۰/۳۳	۴/۳۹۲	تأیید
۷	تعدیل‌گر حمایت سازمانی در رابطه بین اقدام عمیق و عملکرد شغلی	۰/۱۷	۲/۹۰۱	تأیید
۸	تعدیل‌گر حمایت سازمانی در رابطه بین اقدام سطحی و عملکرد شغلی	۰/۲۰	۳/۰۲۵	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر کار عاطفی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش تعدیل‌گر حمایت پرداخته است. به طور کلی نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که کار عاطفی بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است. همچنین حمایت سازمان، مدیر و همکار بر این روابط تأثیرگذار می‌باشند.

فرضیه "کار عاطفی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد" شامل دو فرضیه فرعی "اقدام عمیق بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد" و "اقدام سطحی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری

دارد "می‌باشد که نتایج پژوهش نشان از وجود رابطه معنی‌دار و تأیید این دو فرضیه دارد. همچنین اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی بیشتر از اثر اقدام عمیق می‌باشد. لذا می‌توان پیشنهاد تنظیم شیوه نامه‌ای شامل کلیه شرایط ظاهری فرد در هنگام برخورد با ارباب رجوع ارائه داد.

در مورد فرضیه نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی "حمایت سازمانی اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" و "حمایت سازمانی اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" می‌توان گفت حمایت سازمان رابطه بین اقدام عمیق و اقدام سطحی با عملکرد را تعدیل‌گری می‌کند و هر چقدر حمایت سازمانی بیشتر شود رابطه بین کار عاطفی (سطحی و عمیق) و عملکرد شغلی نیز بهبود خواهد یافت. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به تأیید نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی بر رابطه بین کار عاطفی و عملکرد شغلی، سازمان برنامه‌ای مدون برای افزایش حمایت از کارکنان داشته باشد. از جمله برقراری نظام پاداش، برقراری سیستم انگیزشی، تشکیل اداره رفاه با برنامه‌های تفریحی، ورزشی و فرهنگی، تشکیل اتحادیه و سندوقهای تعاونی و ...

در مورد فرضیه نقش تعدیل‌گری حمایت مدیریت "حمایت مدیریت اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" و "حمایت مدیریت اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" می‌توان گفت حمایت مدیریت رابطه بین اقدام عمیق و اقدام سطحی با عملکرد را شغلی را تعدیل‌گری می‌کند و هر چقدر حمایت مدیریت بیشتر شود رابطه بین متغیر کار عاطفی (سطحی و عمیق) و عملکرد شغلی بهبود خواهد یافت. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش تعدیل‌گر حمایت مدیریت بر رابطه بین کار عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان، مدیریت سازمان برنامه‌ای جهت حمایت خود از کارکنان داشته باشد. به عنوان مثال سرپرست می‌تواند با روحیه نوع دوستی و برقراری ارتباط غیررسمی و همانند "پدر خانواده" به ارزیابی مستمر و اطلاع از شرایط روحی و جسمی و حتی گاهی خانوادگی کارکنان خود بپردازد و به طور همه جانبه از کارکنان خود حمایت کند.

در مورد فرضیه نقش تعدیل‌گری حمایت همکار "حمایت همکار اثر اقدام سطحی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" و "حمایت همکار اثر اقدام عمیق بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند" می‌توان گفت حمایت همکار رابطه بین اقدام عمیق و اقدام سطحی با عملکرد را تعدیل‌گری می‌کند و هر چقدر حمایت

همکار بیشتر شود رابطه بین متغیر کار عاطفی (سطحی و عمیق) و عملکرد شغلی بهبود خواهد یافت. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش تعدیل‌گر حمایت همکار بر رابطه بین کار عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان، برنامه‌هایی جهت تسهیل روابط و تشکیل گروه‌های غیر رسمی در سازمان اجرا گردد. به عنوان مثال در نظر گرفتن زمان استراحت در بازه ساعت کاری، زمان صرف صبحانه یا ناهار و یا برگزاری اردوهای تفریحی که در برقراری گروه‌های غیر رسمی بسیار مؤثر می‌باشند.

نتایج حاصل از تحقیق با نتایج تحقیقات اسپچیو (۲۰۱۷) نقش و پیامدهای کار عاطفی در محیط کار، کاراکاس (۲۰۱۷) با عنوان کار عاطفی، تمایل به ترک خدمت و عملکرد شغلی، توستن و توپارک (۲۰۱۷) با عنوان بررسی رابطه بین کار عاطفی و سرمایه روانشناختی مثبت در سازمانهای آموزشی، هاوا و امین (۲۰۱۶) با عنوان رابطه متقابل هوش عاطفی و کار عاطفی در محیط کار کارکنان خدماتی یک شرکت مالزیایی، کیوان آرا و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان بررسی ارتباط کار عاطفی با رضایت شغلی، مانرو (۲۰۱۴) با عنوان مفهوم سازی مجدد کار عاطفی و ارتباط آن با درگیری شغلی کارکنان، حسینی رباط و رحیم نیا (۲۰۱۴) با عنوان بررسی تأثیر راهبردهای نیروی کار عاطفی بر عملکرد شغلی به واسطه فرسودگی، احدی و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان بررسی عوامل روانشناختی مؤثر بر عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی، گودوین و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان رابطه بین کار عاطفی، عملکرد شغلی و جابجایی کارکنان، دعایی و برجعلی‌لو (۲۰۱۰) با عنوان بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، حسنی و سعادت (۲۰۱۶) با عنوان تأثیر غنی‌سازی شغل بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، کروپانزانو و همکاران (۲۰۰۳) با عنوان رابطه خستگی عاطفی با نگرش‌های کار، عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی، ریگل و همکارانش (۲۰۰۹)، چین و لیو (۲۰۱۰)، گودا و سیداراما (۱۹۸۹)، سایلونگ و سما (۲۰۰۸) همراستا می‌باشد. در ادامه پیشنهاداتی برای افزایش اهمیت بیشتر به کار عاطفی برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان در سازمان‌های عمومی ارائه می‌گردد:

- توجیه کارکنان جهت توجه به احساسات ارباب رجوع و نیازهای آنان، همدردی در مشکلات آنان و هم‌فکری برای رفع این مشکلات، دلسوزی و نیز پرهیز از هرگونه خشونت و عصبانیت با ارباب رجوع است.

- آموزش روش های توجه به نیازهای ارباب رجوع و روش پاسخگویی به آن، کمک و راهنمایی آنها، توجه به عوامل رضایتمندی و آموزش شناخت بیشتر انواع ارباب رجوع باعث کاهش کار سطحی توسط کارکنان می گردد.
- آموزش کارکنان جهت حضور در محل کار با وضعیت روحی و بدنی مناسب

## References

- Ahadi, B.; Fathi, A., & Abdolmohammadi, K. (2014). Investigating the effective cognitive factors on job performance of police command officers of East Azarbaijan. *Journal of Law Enforcement East Azarbaijan*, 15. (in Persian)
- Anjum, A., & Naqvi, G. (2012). Impact of perceived supervisor support on organizational citizenship behavior: mediating role of trust. *The Asian conference on Psychology & the behavioral, Osaka, Japan*, 249- 261.
- Ariizi, H. R., & Gholparvar, M. (2009). Pathway pattern of perceived organizational support relationships with job, professional and organizational variables, management research in Iran. *Management Studies in Iran - Lecturer in Humanities*, 15(4). (in Persian)
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) whit organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: mediating role of felt obligation. *Journal of Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103- 1108.
- Baktay, M.; Torabi, M., & Gholipour, A. (2011). Organizational citizenship behaviors as an intermediate variable between perceived organizational support and social capital, research, development and improvement, *Journal of Management Studies. Improvement and Development*, 21(66), 25-46. (in Persian)
- Barati, H.; Orezi, H., & Khouri. (2009). Investigating the simple and multiple relationships of organizational justice with job performance in Isfahan steel co. *Management Outlook*, 33, 9-28. (in Persian)
- Barati, H.; ahmadaabadi, H.; Arizi, H., & Noori, A. (2010). Relationship between organizational climate and work conscience with job performance. *Applied Psychology Quarterly*, 4, 65-81. (in Persian)



Borman, W. C., & Motowidlo, J. S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt and C. Borman (Eds). *Journal of Applied Psychology*, 9, 71-98.

Casimir, G.; Keith Ng, Y. N.; Wang, Y. K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader- member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (5), 366- 385.

Chau, S. L. (2007). Examining the emotional labor process: a moderated model of emotional labor and its effects on job performance and turnover. *Unpublished doctoral dissertation*. Akron University, USA.

Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice citizenship behavior relationship: a cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 631- 653.

Cropanzano, R.; Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88,160-169.

Doaee, h., & Borjali lo, sh. (2010). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational commitment and intention to abandon service. *Journal of The Perspective of Government Management*. 3, 63-70. (in Persian)

Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Gowda, n., & Siddaramaiah, B. S. (1989). Job perception and job performance of extension guides in Karnataka. *Journal of Applied Asychology*, 23, 411-415.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 951-10.

Grandey, A. A.; Fisk, G. M.; Mattila, A. S.; Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.

Hagger, M .S.; Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S .J .H. (2002). Job satisfaction, Employee turnover, and job performance of American Coaches. *The Sport Journal*, 17, 44-52.

Haji Karimi, A.; Rezaeian, A., & Soltani, M. (2012). A model for explaining the relationship between level of perception (understanding organizational support of organizations and participating in decision-making in respect to organizational commitment. *Strategic Management Magazine*, 6 (12), 177-200. (in Persian)

Hasani, A., & Saadat, GH. (2016). The effect of job enrichment on organizational commitment and job performance. *Psychology and Educational Sciences*, 2, 1-10. (in Persian)

Hoseini robot, s. m., & Rahimnia, f. (2014). The impact of emotional labor force strategies on job performance due to emotional exhaustion. *Journal of Strategic Management Studies*, 19. (in Persian)

Karatepe, O. M.; Yorganci, I., & Haktanir, M. (2010). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Serv. Mark. Q.* 31 (1), 72-88.

Keyvanloo, m.; Naeem esfahani, m.; Bahrami, s.; Karimi, s., & Arabzadeh, m. (2015). The relationship between emotional work and job satisfaction among managers and nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of medical sciences. *Journal of Health Research in Society*, 1 (2), 47-54. (in Persian)

Kim, H. J.; Hur, W.; Moon, T., & Jun, J. (2016). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 62.

Kolz, A. R.; McFarland, L. A., & Silverman, S. B. (1998). Cognitive ability and job experience ad predictors of work performance. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132 (5), 539-548.

Kong, H. J.; Gatling, A.; Kim, J., & Harrah, W. (2014). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14 (1), 68-89.

Luxmi, M., & Yadav, V. (2011). Reciprocation effect of perceived organizational support on organizational commitment: a study of school teachers. *Journal of Management and labor studies*, 36 (2):175- 186.

Mohammadi, H.; Ahmadi, E., & Amin Shayan Jahromi, S. (2011). The relationship between personality traits and entrepreneurship tendency, *Journal of Sociology of Women*, 2, 99-121. (in Persian)

Naami, a. (2002). Identifying the predictive predictors of job satisfaction and investigating their relationship with job satisfaction and relationship to job performance and civic behavior among employees of Ahwaz plants. *Unpublished doctoral dissertation, Shahid Chamran University, Ahvaz*. (in Persian)

Nassiri Valik Bani, F. (2014). The relationship between perceived organizational support of urban management with social responsibility and job performance of Hamedan municipality employees, *Quarterly Journal of Economics and Urban Management*, 8, 98-110. (in Persian)

Rusbasan, D. R. (2010). Help boss, I'm stressed! Measuring types of perceived supervisor support and how day related to subordinates' workplace stress. *USA: University of Connecticut, Storrs*.

Sajadi, s. n., & Omid, a. (2008). Investigating the factors affecting the job performance of the experts of the staff of the physical education organization. *Motion Magazine*, 38, 81-93. (in Persian)

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organ. Behav.* 25 (3), 293-315.

Shafiq, M.; Zia-ur- Rehman, M., & Rashid, M. (2013). Impact of compensation, training and development and supervisor support on organizational commitment. *Journal of Compensation & benefits review*, 45 (5), 278- 285.

Shah Hosseini, m. a.; Steari, M., & Kashefi, M. (2016). The study of the effect of perceived organizational support and perceived supervisor support on organizational commitment and individual performance of employees, *Journal of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 8 (2), 373 - 39. (in Persian)