



Shahid Sattari Air University  
Faculty of Management

Journal of Human Resource Studies

Print ISSN: ۹۱/۳۹۱۷۶

Volume ۹, Issue ۴

Winter ۲۰۲۰

p.p ۱۴۵-۱۷۰

## Mediating Effect of Organizational Support in the Effect of Perceived Justice, Empowerment and Employees` Adaptability on Organizational Commitment

Mehdi Yazdanshenas<sup>۱</sup>, Yaser Ghanei<sup>۲</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Organizational commitment as one of the most important job attitudes has always been considered by researchers and scholars. This research was conducted to investigate the effects of empowerment, perceived justice, and employees` adaptability on organizational commitment in which the role of organizational support has also been considered.

**Methodology:** This research is an applied and descriptive research that has been done by survey method. The statistical population of the study was all employees of District ۶ of Tehran Municipality from which a random sample was selected. The required data were collected through a questionnaire and analyzed using structural equation modeling.

**Findings:** Data analysis showed that psychological empowerment, employees` perception of justice and employee adaptability directly affect organizational commitment. In addition, these variables indirectly affect organizational commitment through perceived organizational support.

**Conclusion:** According to the model presented in this study, focusing on employees` psychological empowerment, perceived justice and adaptability of employees can improve perceived organizational support and employees` organizational commitment.

**Keywords:** *Organizational Support, Perceived Justice, Empowerment, Employees` Adaptability, Organizational Commitment.*

**Citation:** Yazdanshenas, Mehdi; Ghanei, Yaser (۲۰۲۰), Mediating Effect of Organizational Support in the Effect of Perceived Justice, Empowerment and Employees` Adaptability on Organizational Commitment, *Journal of Human Resource Studies*, ۹(۴), ۱۴۵-۱۷۰.

---

<sup>۱</sup>. Assistant Prof, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

<sup>۲</sup>. MSc. In Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

---

**Article Type:** Research-based

**DOI:** 10.22034/jhrs.2020.132780

**Received:** 2018/12/31

**Accepted:** 2019/06/25

**Corresponding Author:** Mehdi Yazdanshenas

**E-mail:** yazdanshenas@atu.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی

شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶

دوره ۹، شماره ۴

زمستان ۹۸

صص ۱۴۵-۱۷۰

## نقش میانجی حمایت سازمانی در تأثیر ادراک از عدالت، توانمندسازی و انطباق‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی

مهدی یزدان‌شناس<sup>۱</sup>، یاسر قانع<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** تعهد سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی همواره مورد توجه محققان و اندیشمندان بوده است. این پژوهش به منظور بررسی تأثیر متغیرهای توانمندسازی کارکنان، ادراک کارکنان از عدالت و انطباق‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی انجام شده است که در این بین، نقش حمایت سازمانی نیز مورد توجه بوده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و توصیفی است که با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان منطقه شش شهرداری تهران بودند که نمونه‌ای تصادفی از آن‌ها انتخاب شد. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند و با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که هر سه متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، ادراک کارکنان از عدالت و انطباق‌پذیری به‌طور مستقیم و همچنین از طریق متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌طور غیرمستقیم بر تعهد سازمانی تأثیرگذار هستند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به مدل ارائه شده در این تحقیق، با تمرکز بر متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت ادراک‌شده و انطباق‌پذیری کارکنان می‌توان موجبات بهبود حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم ساخت.

**کلیدواژه‌ها:** حمایت سازمانی، ادراک از عدالت، توانمندسازی، انطباق‌پذیری، تعهد سازمانی.

**استناد:** یزدان‌شناس، مهدی؛ قانع، یاسر (۱۳۹۸). اثر میانجی حمایت سازمانی بر روابط متغیرهای ادراک از عدالت، توانمندسازی و انطباق‌پذیری کارکنان با تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۹ (۴)، ۱۴۵-۱۷۰.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.1322780

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۴/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: مهدی یزدان‌شناس

E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir



## مقدمه

تعهد سازمانی مبحث بسیار مهمی در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود به طوری که مطالعات نشان داده‌اند تعهد سازمانی نیرویی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها است (حکیمیان، فرید، اسماعیل و نایر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تعهد، ریشه در مفهوم هویت دارد که اولین بار توسط تولمن<sup>۲</sup> (۱۹۴۳) و به عنوان پذیرش اهداف و عادات یک فرد یا گروه دیگر تعریف شد. آلن و می‌یر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) نخستین بار مدل سه‌بعدی تعهد سازمانی را شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر مطرح کردند. تعهد سازمانی به این امر دلالت دارد که کارکنان چطور به اهداف سازمان، ارزش‌های آن، هویت و وفاداری نسبت به سازمان توجه می‌کنند (پیلای و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). تحقیقات مختلفی درباره عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی انجام شده‌اند و عواملی مانند سبک مدیریت و رهبری (لئو، مارنبرگ و لائو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷)، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (فالکن، سانتانا و دی‌سائز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) و جو اخلاقی سازمان (کاتور و شرما<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. بر این اساس، در این تحقیق سعی شده است اثرات ترکیبی و هم‌زمان برخی از متغیرهای مؤثر بر تعهد سازمانی بررسی شود. یکی از این متغیرها، توانمندی روان‌شناختی افراد است که به نظر می‌رسد می‌تواند بر تعهد سازمانی آن‌ها به عنوان یک نگرش کاری تأثیرگذار باشد. توانمندسازی روان‌شناختی به معنای استنباط کارکنان از امکان تفکر، رفتار و تصمیم‌گیری مستقلانه در سازمان است (سیرواستاوا و دهار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). اسپریتزر<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) برای اولین بار توانمندی روان‌شناختی را بر اساس چهار نوع شناخت مفهوم‌سازی کرده است که در نگرش کارکنان نسبت به نقش‌های کاری آن‌ها متجلی می‌شود. این چهار شناخت عبارت‌اند از معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری. انتظار می‌رود کارکنانی که از نظر روان‌شناختی توانمند باشند، کارکنان شایسته‌تر و مولدتری باشند و تأثیرات مثبتی در کار از خود برجای بگذارند.

۱. Hakimian, Farid, Ismail, & Nair

۲. Tolman

۳. Allen & Meyer

۴. Pillai & Williams

۵. Luo, Marnburg, & Law

۶. Falcon, Santana, & De Saa-Perez

۷. Kaur & Sharma

۸. Srivastava & Dhar

۹. Spreitzer

متغیر دیگری که به نظر می‌رسد بر تعهد سامانی به عنوان یک نگرش کاری مؤثر باشد، ادراک کارکنان از وضعیت عدالت سازمانی و به ویژه عدالت رویه‌ای است. عدالت رویه‌ای به میزان منصفانه بودن رویه‌هایی اشاره دارد که نتایج و پیامدهای سازمانی بر اساس آن‌ها مشخص می‌شود (بل و خوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). استنباط کارکنان از وضعیت عدالت رویه‌ای نشأت گرفته از ادراک آن‌ها درباره درباره محیط کاری آن‌ها بوده و می‌تواند اثرات زیادی بر نگرش‌های شغلی آن‌ها داشته باشد (انگو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، افزایش پویایی‌های محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها بر نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تأثیرات زیادی داشته است (کولن، ادواردز، کاسپر و گوئه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). انتظار می‌رود کارکنانی که از شایستگی انطباق‌پذیری بالاتری برخوردارند، عملکرد بهتری داشته باشند که این عملکرد بهتر در اثر وجود نگرش‌های کاری مثبت همانند تعهد سازمانی ایجاد خواهد شد. در تحقیق حاضر، ادراک کارکنان از میزان انطباق‌پذیری کارکنان سازمان مورد توجه بوده است.

یکی دیگر از ادراکات بسیار مهم کارکنان به ادراک آن‌ها از میزان حمایتی است که یک سازمان و مدیران آن از کارکنان به عمل می‌آورند. نخستین بار ایزنبرگر، هاتچیسون و سووا<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان اعتقادی که کارکنان در مورد میزان ارزشی که سازمان برای سلامتی و رفاه آن‌ها قائل است، مطرح کردند. یک فرد وقتی احساس کند که آسایش و رفاه و میزان مشارکت وی در موفقیت سازمان برای سازمان پراهمیت است، احساس حمایت سازمانی می‌کند (بل و منگوک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). به نظر می‌رسد حمایت سازمانی ادراک شده نیز به عنوان یکی از ادراکات مهم کارکنان نسبت به سازمان، بر میزان تعهد سازمانی آن‌ها تأثیرگذار باشد. با توجه به تحقیقاتی همچون تحقیق نیوس و ایزنبرگر<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) و مطالعه کاسنس، استینگلهمبر و اوهانان<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) که در زمینه عوامل مؤثر مؤثر بر حمایت سازمانی ادراک شده انجام شده‌اند، به نظر می‌رسد حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی، ادراک از عدالت و انطباق‌پذیری کارکنان نقش میانجی ایفا کند.

۱. Bell & Khoury

۲. NG & Li

۳. Cullen, Edwards, Casper, & Gue

۴. Eisenberger, Hutchison, & Sowa

۵. Bell & Menguc

۶. Neves & Eisengerger

۷. Caesens, Stinglhamber & Ohana

بر اساس مباحث فوق، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که انطباق‌پذیری کارکنان، توانمندی روان‌شناختی و ادراک آن‌ها از میزان عدالت در سازمان چه تأثیری بر سطح تعهد سازمانی کارکنان دارد و اینکه این تأثیرگذاری از طریق ادراک از عدالت سازمانی نیز تحقق می‌یابد یا خیر. این تحقیق در شهرداری شهر تهران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های کشور با بیش از پنجاه‌هزار نیروی انسانی انجام شده است. بررسی عوامل مختلف مؤثر بر تعهد سازمانی به ویژه به صورت ترکیبی در این سازمان از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. در این تحقیق سعی بر این است با تمرکز بر ادراکات اصلی کارکنان درباره سازمان و مدیریت آن، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم این ادراکات بر تعهد سازمانی در سازمان شهرداری تهران مورد بررسی قرار گیرد تا در آخر مدلی به نسبت جامع از تأثیرات ادراکات کارکنان بر تعهد سازمانی حاصل آید.

### پیشینه پژوهش

پورتر، استیرز، ماودی و بولیان<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) در یکی از اولین تحقیقاتی که درباره تعهد سازمانی انجام شد اظهار داشتند که تعهد سازمانی از سه مؤلفه پذیرش و باور ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل به تلاش در راستای نیل به اهداف سازمان و تمایل به نسبت قوی برای ماندن در سازمان تشکیل شده است. از نظر روسو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تعهد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر توسعه کارکنان نیز دارد. تعهد سازمانی بر اساس تعیین هویت و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌شود که در این دیدگاه سه عامل باعث تعهد می‌شود: قبول اهداف و ارزش‌های سازمان؛ تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهداف آن؛ و میل به باقی ماندن در سازمان (مهرداد، ۱۳۸۱). در مهم‌ترین تعریف عملیاتی ارائه شده از تعهد سازمانی، آلن و می‌یر (۱۹۹۰) تعهد سازمانی را شامل ابعاد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر معرفی کردند. همان‌طور که ذکر شد در این تحقیق سعی شده است تا تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مهم‌ترین ادراکات کاری افراد بر تعهد سازمانی آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد و الگوی این تأثیرات مورد آزمون قرار گرفته و تحلیل شود.

۱. Porter, Steers, Mowday & Boulian

۲. Rusu

از طرف دیگر، توانمندسازی کارکنان یک فرآیند پیچیده و پویاست (میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بسیاری از صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به‌منظور بهبود عملکرد می‌دانند (ادواردز و کالینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). برخی دیگر با تمرکز بر مفهوم قدرت، توانمندسازی را انتقال قدرت از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین تعریف کرده‌اند. برخی دیگر نیز، خود‌انگیزی، هدف‌گذاری، تفویض اختیار و هم‌افزایی بین بالادستان و زیردستان را معرف توانمندسازی دانسته‌اند (پیتس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). توانمندسازی فرایندی است که ادراک خودکارآمدی را در فرد افزایش می‌دهد و از نظر روانی به کارمند کمک می‌کند که با قدرت بیشتری کار خود را انجام دهد. این ایده اشاره به مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی دارد که به وضعیتی ذهنی و روانی دلالت می‌کند که باعث افزایش احساس کنترل فرد بر وظایف و شغل می‌شود (جیسوال و دهار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). اسپریتزر (۱۹۹۵) این حالت ذهنی را شامل چهار بعد معناداری، تأثیرگذاری، خودمختاری و شایستگی می‌داند. با توجه به ابعاد مذکور می‌توان این‌گونه استنباط کرد که با افزایش توانمندسازی روان‌شناختی، احتمال افزایش تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که از نظر روانی توانمند باشند، به احتمال زیاد احساس تعهد بیشتری نیز نسبت به سازمان خود خواهند داشت.

علاوه به راین، تیبوت و واکر<sup>۵</sup> (۱۹۷۵) در مطالعه بسیار تأثیرگذار خود نشان دادند افراد بر منصفانه بودن رویه‌ها بیش از پیامدها توجه دارند چرا که رویه‌ها افراد را درگیر فرایندها و تصمیماتی می‌کند که آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ بنابراین، رفتار و نگرش کارکنان در سازمان به مقدار زیادی به ادراک آن‌ها از عدالت رویه‌ای مربوط است (چوی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). این نوع عدالت، به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آن‌ها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد (کالکویت، کانلن، وسون، پورتر و انگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). بر این اساس، رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به‌طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند. علائق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده

۱. Mitchell

۲. Edwards & Collinson

۳. Pitts

۴. Jaiswal & Dhar

۵. Thibaut & Walker

۶. Choi

۷. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng

مدنظر قرار گیرد و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند (سیدجوادین، ۱۳۸۶): بنابراین، عدالت رویه‌ای بر انصاف درک شده از رویه‌هایی که در فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند تأکید دارد (گرینبرگ و بارون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در تحقیق حاضر، بر ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای تأکید می‌شود. ادراک از عدالت رویه‌ای به این معنی است که کارکنان تا چه اندازه‌ای احساس می‌کنند که فرصت مشارکت در تصمیمات را دارند و اینکه فرایند تخصیص منابع در سازمان تا چه اندازه واضح و روشن است (ژانگ، لانگ و ژانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بر این اساس، در این تحقیق این‌گونه فرض می‌شود که اگر ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای در سازمان بالا باشد، تعهد سازمانی آن‌ها نیز بیشتر خواهد بود.

از طرف دیگر، بر اساس نظریه سازگاری، افراد در طلب رسیدن و حفظ سازگاری با محیط هستند و برای دستیابی به آن، فرد باید به طور موفقیت‌آمیزی به الزامات شغلی پاسخ دهد و محیط کاری نیز باید نیازهای فرد را ارضا کند (زانکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). فرآیند دستیابی و حفظ هماهنگی با محیط کاری به انطباق‌پذیری در محیط کار اشاره دارد. به این معنی که کارکنان انطباق‌پذیری خود را از طریق اصلاح و تعدیل رفتارهایشان با الزامات مربوط به موقعیت‌های کاری و یا رخدادهای جدید نشان می‌دهند (سونی و مکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). پلی‌هارت و به لیز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) با هدف پرکردن خلأ تحقیقاتی درباره انطباق‌پذیری کارکنان، نظریه‌ای را در این زمینه ارائه کردند که ایده اصلی آن بر وجود تفاوت بین افراد از نظر انطباق‌پذیری استوار است. در این نظریه، انطباق‌پذیری به عنوان توانایی، مهارت، ویژگی، تمایل و یا انگیزه فرد برای تغییر دادن یا سازگار شدن با شرایط مختلف کاری، اجتماعی و محیطی تعریف می‌شود. در این نظریه که به نظریه انطباق‌پذیری فردی معروف است، انطباق‌پذیری علاوه بر تأثیر مستقیم، به شکل غیرمستقیم و از طریق سایر متغیرها نیز بر رفتارها و نگرش‌ها تأثیرگذار است. بر اساس مباحث فوق، انتظار می‌رود در صورتی که کارکنان چنین تصور نمایند که از انطباق‌پذیری بالایی برخوردارند، سطح تعهد سازمانی آن‌ها نیز به عنوان یک نگرش مهم کاری بالا خواهد بود.

۱. Greenberg & Baron

۲. Zhang, Long & Zhang

۳. Zunker

۴. Sony & Mekoth

۵. Ployhart & Bliese



افزون بر این، بر طبق نظریه حمایت سازمانی در کارکنانی که از طرف سازمان منابع ارزشمندی را دریافت می‌کنند، احساس حمایت سازمانی شکل می‌گیرد (ایزنبرگر و استینگلهمبر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بر اساس نظریه هنجار متقابل نیز این کارکنان تلاش می‌کنند تا به‌طور متقابل به سازمان برای رسیدن به اهدافش کمک نمایند (گولدر<sup>۲</sup>، ۱۹۶۰). کارکنانی که ادراک آن‌ها از حمایت سازمانی در حد بالایی قرار دارد، عملکرد وظیفه‌ای و فرا وظیفه‌ای بالاتری را از خود نشان می‌دهند (نویس و ایزنبرگر، ۲۰۱۴). حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان باور کلی کارکنان درباره میزانی که سازمان نقش آن‌ها را ارزشمند دانسته و به رفاه آن‌ها توجه دارد، تعریف می‌شود (ایزنبرگر، هاتچیسون و سووا، ۱۹۸۶). مطالعاتی که تاکنون در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده انجام شده‌اند حاکی از اهمیت آن در عملکرد سازمان و افراد هستند (کاسنس، استینگلهمبر و اوهانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). حمایت سازمانی ادراک شده در کارکنان نوعی احساس مدیون بودن ایجاد می‌کند که بر اساس آن سعی می‌کنند ارزش‌گذاری‌ها و توجهات سازمان را از طریق ایجاد نگرش‌ها و رفتارهایی که برای سازمان مفید و مؤثر باشد، جبران نمایند (آرسلانر و بویلو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). تحقیقاتی که در زمینه پیامدهای حمایت سازمانی ادراک شده انجام شده‌اند ارتباط مثبت آن را با رضایت شغلی، احساس مثبت نسبت به سازمان و کاهش فشارهای روانی کاری نشان داده‌اند (کاسنس، استینگلهمبر و اوهانا، ۲۰۱۶؛ پاناسیو و وندنبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

بر اساس مباحث فوق، به نظر می‌رسد حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی کارکنان نیز تأثیر مثبتی داشته باشد. علاوه بر این، از آنجایی که مبنای اصلی حمایت سازمانی ادراک شده، نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی سالانسیک و ففر<sup>۶</sup> (۱۹۷۸) است که در آن بر نقش ادراک افراد از اطلاعات محیط تأکید می‌شود، بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان یک ادراک از محیط اجتماعی به نوبه خود می‌تواند تحت تأثیر سایر ادراکات فرد قرار گیرد و متعاقباً بر نگرش‌های فرد تأثیرگذار باشد. بر این اساس، می‌توان حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان یک متغیر میانجی

۱. Eisenberger & Stinglhamber

۲. Gouldner

۳. Caesens, Stinglhamber & Ohana

۴. Arslaner & Boylu

۵. Panaccio & Vandenberghe

۶. Salancik & Pfeffer

در رابطه بین احساس توانمندی روان‌شناختی، ادراک از عدالت رویه‌ای و ادراک از انطباق‌پذیری فردی با تعهد سازمانی در نظر گرفت.

### پیشینه تجربی

مروری بر پیشینه تحقیق نشان می‌دهد تحقیقاتی در ارتباط با متغیرهای مطالعه حاضر انجام شده است. خلاصه این مطالعات در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

محقق - سال	عنوان	روش	نتایج
دارمی (۱۳۸۹)	بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ مشارکتی با تعهد سازمانی در جامعه آماری پرستاران بخش دولتی و خصوصی بیمارستان‌های شهر اصفهان	پیمایش از طریق داده‌های حاصل از پرسشنامه و مدل یابی معادلات ساختاری	وجود رابطه مثبت بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با ابعاد تعهد در هر دو بخش خصوصی و دولتی
امیرکافی و هاشمی نسب (۱۳۹۳)	تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	عدالت سازمانی به شکل غیرمستقیم و از طریق دو متغیر حمایت سازمانی و اعتماد سازمانی بر تعهد تأثیر می‌گذارد.
عارف‌پور و پیکانی (۱۳۹۶)	بررسی رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی در مرکز آموزش عالی رسته‌ای نهاجا	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	مدیریت استعداد با تعهد سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی رابطه مثبتی دارد.
شاکری‌نیا و نبوی (۱۳۸۹)	رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	بین حمایت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
حسن‌پور، اصلاح‌کن و عسگری (۱۳۹۵)	بررسی ارتباط بین سلامت سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	سلامت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی دارد.
مولائی	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	پیمایش و مدل	رضایت شغلی، وابستگی شغلی،

محقق - سال	عنوان	روش	نتایج
(۱۳۷۸)	کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب اهواز	یابی معادلات ساختاری	حمایت سازمانی ادراک شده و عوامل محیطی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارند.
مکبی، کاراکوفسکی و انگ (۲۰۱۷)	تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی کارکنان داوطلب	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبتی بر خود اظهاری و تعهد سازمانی دارد.
مینیباس، روی و ارکمن (۲۰۱۷)	نقش تعدیل گر متغیرهای فردی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	عدالت سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد دارد و عزت نفس کارکنان رابطه مذکور را تعدیل می‌کند.
پاتاک و سربواستوا (۲۰۱۷)	نقش توانمندسازی روان شناختی در تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت: مطالعه‌ای درباره مدیران هندی	تحلیل همبستگی	توانمندسازی روان شناختی رابطه مثبت و معنی داری با تعهد سازمانی دارد.
کاسپر و گوته (۲۰۱۴)	تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و انطباق پذیری کارکنان را بر رضایت شغلی	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	حمایت سازمانی ادراک شده و انطباق پذیری کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر گذارند.
ترمبلی و لندرویل (۲۰۱۵)	تسهیم اطلاعات و رفتار شهروندی: نقش میانجی توانمندسازی، عدالت روبه‌ای و حمایت سازمانی ادراک شده	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	توانمندسازی روان شناختی، عدالت روبه‌ای و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتارهای فرا نقش کارکنان تأثیر گذار هستند.
سلپ و ییلمازتورک (۲۰۱۲)	رابطه بین اعتماد، تعهد و حمایت سازمانی ادراک شده در مؤسسات آموزشی	پیمایش و مدل یابی معادلات ساختاری	رابطه مثبتی میان اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی معلمان شاغل در مدارس ابتدائی وجود دارد.

آنچه از پیشینه تحقیق مشخص می‌شود این است که تحقیقات مختلفی در خصوص عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی انجام شده‌اند. با این حال، اکثر این تحقیقات به بررسی مدل جامعی از روابط مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار بر تعهد سازمان نپرداخته‌اند و اغلب روابط مستقیم برخی متغیرها را در نظر داشته‌اند. در تحقیق حاضر، علاوه بر اینکه تأثیر چهار متغیر توانمندسازی روان شناختی، ادراک از عدالت، انطباق پذیری و ادراک از حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، اثرات غیرمستقیم متغیرهای توانمندسازی روان شناختی، ادراک از عدالت، انطباق پذیری و

ادراک از حمایت سازمانی از طریق ادراک از حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی نیز بررسی شده است. علاوه به راین، بیشتر تحقیقاتی که زمینه عوامل مؤثر بر حمایت سازمانی ادراک شده انجام شده اند بر عوامل و اقدامات سازمانی متمرکز بوده اند در حالی که همان طور که رودس و ایزنبرگر (۲۰۰۲) استدلال کرده اند ویژگی های فردی کارکنان نیز بر ادراک از حمایت سازمانی مؤثر هستند. با این حال، این عوامل فردی از جمله توانمندسازی روان شناختی و انطباق پذیری کارکنان کمتر مورد توجه بوده اند. ضمن اینکه مدل روابط مذکور در زمینه یک سازمان ایرانی مورد آزمون قرار گرفته است؛ بنابراین، تحقیق حاضر می تواند به شناخت کامل تری از عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی و روابط میان آن ها بینجامد و بر اساس مدل آزمون شده تحقیق، به ارائه راهکارهایی برای ارتقاء تعهد سازمانی و ادراک از حمایت سازمانی منتج شود.

### مدل مفهومی

نظریه مبادله اجتماعی که توسط بلاو (۱۹۶۴) مطرح شد، تبیین نظری مهمی را درباره رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی ارائه می کند. حمایت سازمانی ادراک شده در اثر اقدامات ارزشمند و مطلوبی از سوی کارفرما یا سازمان در کارکنان که دریافت کنندگان این اقدامات هستند، شکل می گیرد. در قبال این اقدامات سازمان، کارکنان نیز سعی می کنند از طریق به نمایش گذاشتن نگرش ها و رفتارهای مطلوب پاسخ مناسبی به اقدامات سازمان ارائه نمایند. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، زمانی که یک فرد یا گروه یا سازمان با دیگر افراد یا گروه ها به خوبی رفتار می کند، افراد یا گروه های مقابل نیز خود را در قبال این رفتارها متعهد می دانند (ترمبلی و لندرویل، ۲۰۱۵). حمایت سازمانی ادراک شده نیز این باور را در کارکنان تقویت می کند که سازمان اقدامات و رفتارهای ارزشمندی در قبال کارکنان انجام داده است و این ادراک می تواند باعث تقویت تعهد کارکنان به سازمان شود؛ بنابراین، رابطه ادراک از حمایت سازمانی و تعهد سازمانی بر اساس نظریه مبادله اجتماعی قابل تبیین است. از طرف دیگر، بر اساس نظریه گروه-ارزش که توسط لیند و تیلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) ارائه شده،

۱. Lind & Tyler

کارکنان وجود رویه‌های عادلانه و منصفانه در محیط کار را به عنوان نشانه‌ای از مورد احترام واقع شدن، مورد توجه قرار گرفتن و تأثیرگذار بودن لحاظ می‌کنند. این نشانه‌ها در تعاریفی که از مفهوم ادراک از حمایت سازمانی ارائه شده‌اند نیز وجود دارد. اگر کارکنان چینی تصور نمایند که سیستم‌ها و فرایندهای کاری منصفانه و عادلانه هستند، آنگاه چنین احساس خواهند کرد که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است. این احساس در نهایت می‌تواند باعث ادراک بیشتر از حمایت سازمانی شود (ترمبلی، کلوتیر، سیمارد، چنورت و وندربرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). علاوه به راین، بر اساس نظریه گروه-ارزش، برای کارکنان مهم و ارزشمند است که به عنوان عضوی مؤثر در سازمان و گروه به فعالیت خود ادامه دهند و نقش تأثیرگذاری در سازمان و گروه ایفا نمایند؛ بنابراین، ایده تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی نیز از این نظریه قابل استناد است.

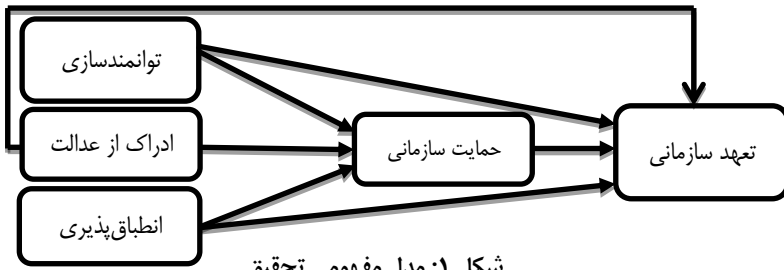
افزون بر این، کارکنانی که باور دارند در انجام کار از استقلال عمل برخوردارند و بر کار خود کنترل دارند، به احتمال زیاد باور خواهند داشت که سازمان نیز نقش و تلاش آن‌ها را ارزشمند می‌داند و در نتیجه از آنان حمایت می‌کند (نیهاف، مورمن، بلکلی و فولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). همان‌طور که رودس و ایزنبرگر (۲۰۰۲) در تبیین نظریه حمایت سازمانی اظهار داشته‌اند، استقلال عمل و خودمختاری یکی از الزامات مهم ادراک از حمایت سازمانی به شمار می‌رود. با توجه به اینکه استقلال عمل و احساس خودمختاری از ابعاد اصلی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است، از این رو انتظار می‌رود توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر حمایت سازمانی ادراک شده داشته باشد.

علاوه بر این، رابطه بین انطباق‌پذیری کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده از دو طریق قابل تبیین است. اول اینکه کارکنان با انطباق‌پذیری بالا، رویکرد پیشگامانه‌ای در قبال چالش‌های محیطی اتخاذ می‌کنند و خود را برای تطبیق یافتن با موقعیت مسئول می‌دانند (پلی‌هارت و به لیز، ۲۰۰۶). این ویژگی‌های پیشگام بودن، مسئول بودن و تاب‌آوری کارکنان با انطباق‌پذیری بالا باعث می‌شود نه تنها خود به دنبال کسب منابع و مهارت‌های لازم باشند بلکه به دنبال کسب حمایت از سوی سازمان نیز باشند (کولن و همکاران، ۲۰۱۴). در نتیجه، این تلاش آن‌ها باعث می‌شود در هنگام نیاز، حمایت‌های لازم را از سوی سازمان نیز دریافت نمایند. ضمن

۱. Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert & Vandenberghe

۲. Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller

اینکه مطابق نظریه مبادله اجتماعی، سرپرستان و مدیران سازمان هم به عنوان نماینده سازمان، این تلاش آن‌ها را پاسخ می‌دهند و سعی می‌کنند حمایت‌های لازم را به آن‌ها ارائه نمایند. دوم، همان‌طور که پلی‌هارت و به لیز (۲۰۰۶) بیان داشته‌اند، انطباق‌پذیری یک ویژگی فردی به نسبت پایدار است که بر نحوه ادراک فرد از وضعیت و چگونگی پاسخ به آن تأثیرگذار است. ادراک فرد از موقعیت و تفسیر آن نیز در حمایت سازمانی ادراک شده عامل بسیار تعیین کننده‌ای به شمار می‌رود. کارکنانی که از انطباق‌پذیری بالایی برخوردارند، به احتمال بیشتری موقعیت‌ها را به شکل مثبت تفسیر می‌کنند. این امر باعث می‌شود آن‌ها حتی حمایت‌های جزئی ارائه شده از سوی سازمان را مورد توجه قرار دهند و قدردان این حمایت‌های سازمانی باشند. بر اساس مباحث فوق، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به ترتیب زیر تنظیم می‌شوند:

- ۱) توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر ادراک از حمایت سازمانی دارد.
- ۲) ادراک از عدالت تأثیر مثبتی بر ادراک از حمایت سازمانی دارد.
- ۳) انطباق‌پذیری کارکنان تأثیر مثبتی بر ادراک از حمایت سازمانی دارد.
- ۴) حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- ۵) توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- ۶) ادراک از عدالت تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- ۷) انطباق‌پذیری کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- ۸) توانمندسازی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.
- ۹) ادراک از عدالت از طریق حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.
- ۱۰) انطباق‌پذیری کارکنان از طریق حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش، از نوع توصیفی بوده که در آن برای جمع‌آوری اطلاعات روش پیمایشی استفاده شده است. مدل مفهومی تحقیق نیز بر اساس روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان منطقه شش شهرداری شهر تهران است که در آن سازمان مشغول به انجام وظیفه هستند. تعداد این کارکنان برابر با ۸۰۰ نفر است که به شیوه تصادفی ساده از میان آنان نمونه‌گیری انجام یافته است. حجم نمونه بر مبنای جدول مورگان برابر با ۲۶۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری در مرحله اول و برای انتخاب واحدهای شهرداری منطقه شش، روش خوشه‌ای بوده است. منطقه شش شهرداری تهران شامل شش ناحیه و یک ساختمان مرکزی منطقه است. در این تحقیق دو ناحیه و ساختمان مرکزی شهرداری منطقه برای توزیع پرسشنامه انتخاب شد که در هر ناحیه ۷۵ پرسشنامه و در ساختمان مرکزی شهرداری منطقه نیز ۱۱۰ پرسشنامه به شکل حضوری توزیع و جمع‌آوری شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است که شامل ۲۴ سؤال برای سنجش تعهد سازمانی مطابق پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰)، ۱۲ سؤال برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی مطابق پرسشنامه میشرای و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، هشت سؤال برای سنجش حمایت سازمانی ادراک‌شده مطابق پرسشنامه ایزنبرگر، هاتچیسون و سووا (۱۹۸۶)، ۱۲ سؤال برای سنجش انطباق‌پذیری کارکنان مطابق نسخه خلاصه شده پرسشنامه پلی‌هارت و به لیز (۲۰۰۶) و شش سؤال برای سنجش ادراک از عدالت رویه‌ای مطابق پرسشنامه نیهوف و مورمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۳). در همه این پرسشنامه‌ها از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. با توجه به اینکه پرسشنامه‌های یاد شده در تحقیقات متعدد مورد استفاده قرار گرفته‌اند، از این رو می‌توان تا حد زیادی از روایی ابزار تحقیق مطمئن بود. با این حال، نظر تعدادی از متخصصان مرتبط با موضوع تحقیق نیز درباره پرسشنامه اخذ و

۱. Mishra & Spreitzer

۲. Niehoff & Moorman

در نهایت روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. علاوه به راین، در پژوهش حاضر برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج در جدول ۲ خلاصه شده است. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم افزارهای SPSS ۲۲ و LISREL ۸.۸ استفاده شد.

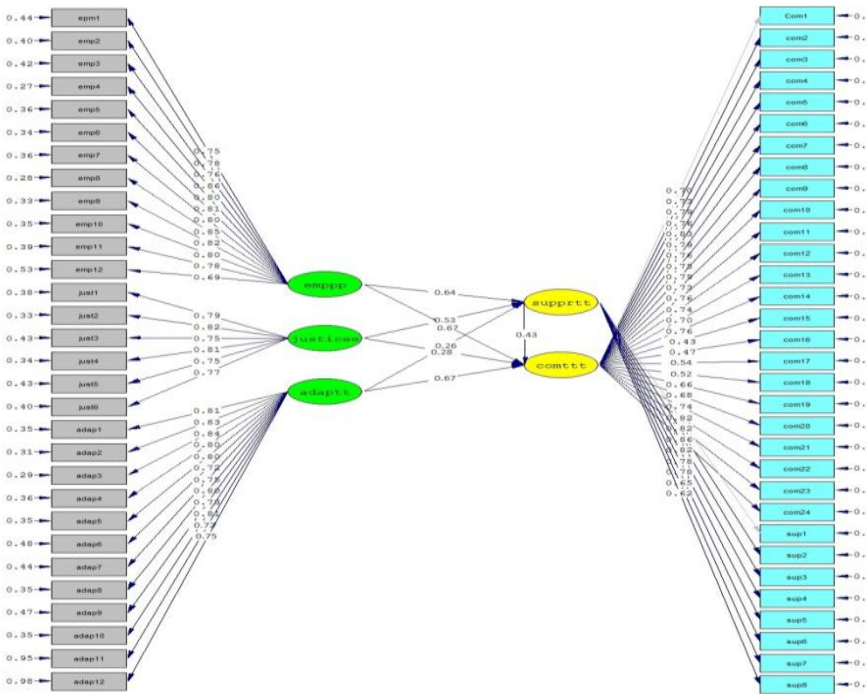
جدول ۲. ضرایب پایایی ابزار تحقیق

آلفای کرونباخ	مقیاس
۰/۸۹	تعهد سازمانی
۰/۸۳	توانمندسازی
۰/۷۸	حمایت سازمانی
۰/۸۵	انطباق‌پذیری کارکنان
۰/۷۹	ادراک از عدالت رویه‌ای

### یافته‌های پژوهش

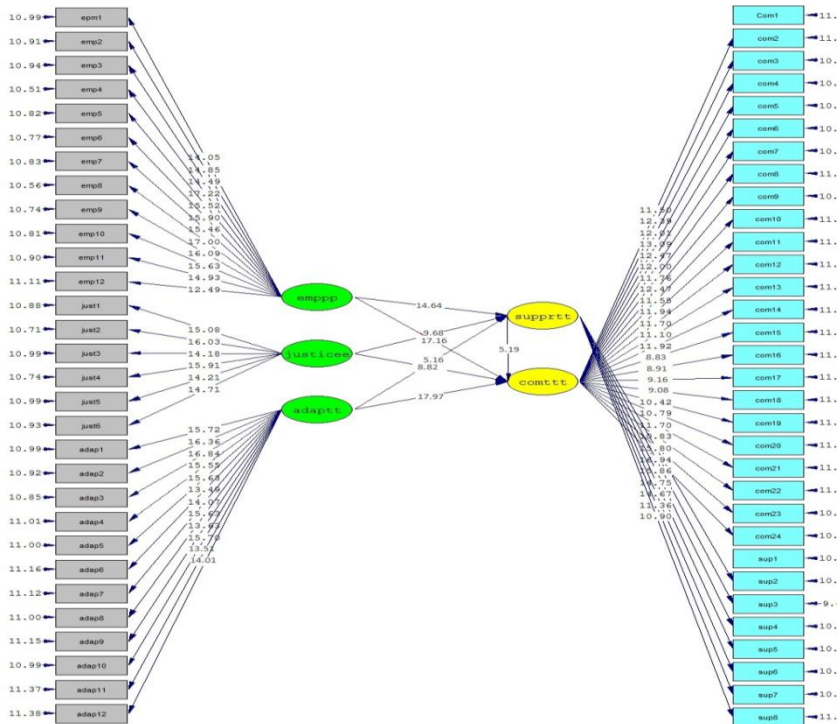
۳ بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد ۶۸ درصد پاسخ‌گویان را مردان و ۳۲ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. در این بین، ۱۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۸ درصد فوق‌دیپلم، ۵۹ درصد مدرک کارشناسی، ۱۵ درصد کارشناسی‌ارشد و یک درصد نیز دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. در این پژوهش پس از بررسی فرضیه‌های تحقیق، برازش مدل تحقیق نیز بر اساس تحلیل شاخص‌های برازش معادلات ساختاری بررسی شد. در شکل ۲ ضرایب مسیر در حالت استاندارد نشان داده شده است. در مورد مقدار ضریب مسیر محققین بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۱ میزان مشخصی از تأثیرگذاری متغیرها را در مدل نشان می‌دهد (حنفی‌زاده و زارع رواسان، ۱۳۹۱). ملاک تأیید یا رد فرضیه‌ها در مدل‌یابی معادلات ساختاری، ضریب معنی‌داری است. با این حال، ضرایب مسیر کمتر از ۰/۳ نشان‌دهنده تأثیرگذاری اندک می‌باشند (هومن، ۱۳۸۴).





شکل ۲. ضرایب مسیر در حالت استاندارد

شکل ۳ تخمین پارامتر مربوط به آزمون  $t$  را در مدل تست شده لیزر نشان می‌دهد. ضرایب در صورتی معنی‌دار هستند که مقادیر  $t$  مقداری بزرگ‌تر از  $1/96$  و یا کوچک‌تر از  $-1/96$  داشته باشند. وضعیت هر یک از فرضیه‌ها و مقادیر ضریب مسیر و معنی‌داری به صورت خلاصه در جدول ۴ آورده شده است. همچنین، نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت رویه‌ای و انطباق‌پذیری با تعهد سازمانی با بهره‌گیری از آزمون سوبل و استفاده از فرمول  $Z \text{ value} = \frac{t_a \cdot t_b}{\sqrt{t_a^2 + t_b^2}}$  محاسبه می‌شود. در این فرمول،  $t_a$  و  $t_b$  به ترتیب ضریب معنی‌داری رابطه بین متغیر مستقل با میانجی و ضریب معنی‌داری متغیر میانجی و متغیر وابسته هستند. با توجه به مقدار به دست آمده برای آماره سوبل، فرضیه‌های هشتم، نهم و دهم تحقیق در خصوص نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده تأیید می‌شوند. نتایج آزمون سوبل در جدول ۵ آمده است.



شکل ۳. ضرایب معناداری

علاوه بر این، نتایج حاصل از آزمون مدل به وسیله نرم افزار لیزرل نشان دهنده برازش مدل پژوهش، بر اساس شاخص‌های برازندگی است. به طور کلی چنانچه ارزش شاخص نیکویی برازش (GFI) بزرگ‌تر مساوی ۰/۹ باشد نشان دهنده برازش مناسب مدل است. از طرف دیگر، مقدار شاخص RMSEA که ریشه میانگین مجذورات تقریب است و به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است، باید کمتر از ۰/۱ باشد. همچنین میزان ارزش RFI، CFI و NFI بزرگ‌تر از ۰/۹ هستند که سطح رضایت بخش برازش مدل را نشان می‌دهند (حبیبی، ۱۳۹۱). نسبت کای دو به درجه آزادی به عنوان مهم‌ترین شاخص در تعیین برازش، در این مدل کوچک‌تر از ۲ است که در دامنه مناسبی قرار دارد. علاوه بر شاخص‌های مزبور، شاخص‌های دیگری نیز برای برازش مدل وجود دارد که مقادیر استاندارد و به دست آمده برای مدل، در جدول ۳ به صورت خلاصه آورده شده است. همان‌طور بیان

شد، مدل از نظر شاخص‌های برازش در وضعیت مناسبی است و مدل نظری پژوهش بر اساس داده‌های تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

$\left(\frac{\chi^2}{df}\right)$	RFI	CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	شاخص برازش
۱ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۱ >	دامنه مقبول
۱/۳۹	۱/۰۰	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۹۷	۱/۰۰	۰/۰۰۳	مقادیر محاسبه شده

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	رابطه	ضریب مسیر	آماره آزمون
۱	توانمندسازی ← حمایت سازمانی	۰/۶۴	۱۴/۶۴
۲	عدالت رویه‌ای ← حمایت سازمانی	۰/۵۳	۹/۶۸
۳	انطباق‌پذیری ← حمایت سازمانی	۰/۲۶	۵/۱۶
۴	حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۴۳	۵/۱۹
۵	توانمندسازی ← تعهد سازمانی	۰/۶۷	۱۷/۱۶
۶	عدالت رویه‌ای ← تعهد سازمانی	۰/۲۸	۸/۸۲
۷	انطباق‌پذیری ← تعهد سازمانی	۰/۶۷	۱۷/۹۷

جدول ۵. نتایج آزمون سوبل

فرضیه	رابطه	ضریب مسیر	آماره سوبل
۸	توانمندسازی ← حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۲۷	۴/۸۹۱۷
۹	توانمندسازی ← عدالت ← تعهد سازمانی	۰/۲۳	۴/۵۷۴۰
۱۰	انطباق‌پذیری ← حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۱۲	۳/۶۵۹۲

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر ارائه و تبیین مدلی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بود که در آن اثرات مستقیم و غیرمستقیم توانمندسازی روان‌شناختی، ادراک از عدالت رویه‌ای،

انطباق‌پذیری کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. در این مدل سعی شد با رویکردی جامع، اثرگذاری عوامل مذکور مورد توجه قرار گیرد. مدل آزمون شده در تحقیق حاضر مبتنی بر عوامل فردی اثرگذار بر حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی است که در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه بوده‌اند. بررسی و تحلیل یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ادراک مثبت از عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ادراک کارکنان از حمایت سازمانی دارد. هرچند اثرگذاری انطباق‌پذیری کارکنان بر ادراک از عدالت سازمانی معنی‌دار بود اما پایین بودن مقدار ضریب مسیر بر اثرگذاری به نسبت کمتر این متغیر دلالت دارد. از طرف دیگر، تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی و انطباق‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی آن‌ها تأیید شد. ضمن اینکه تأثیرگذاری غیرمستقیم این متغیرها از طریق ادراک از حمایت سازمانی بر تعهد سازمان کارکنان نیز تأیید شد اما مقدار این اثرات غیرمستقیم در حد اندکی به دست آمد. همان‌طور که کولن و همکاران (۲۰۱۴) اظهار داشته‌اند، تحقیقات چندانی در زمینه اثر ادراکات فردی بر نگرش‌های کاری انجام نشده است. در مطالعه‌ای که محققان مذکور انجام دادند نقش ادراک از حمایت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین ادراک کارکنان از انطباق‌پذیری و رضایت و عملکرد شغلی تأیید شد. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق کولن و همکاران (۲۰۱۴) درباره تأثیر انطباق‌پذیری کارکنان بر حمایت سازمانی ادراک شده هم‌راستا است. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق ترمبلی و لندرویل (۲۰۱۵) نیز از لحاظ نقش متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک از عدالت رویه‌ای در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت و فرا نقش، هم‌راستا است. همچنین، یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیق مک‌بی، کاراکوفسکی و انگ (۲۰۱۷) در خصوص تأثیر مثبت حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی هم‌راستا است. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق حاضر درباره تأثیر مثبت ادراک از عدالت سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی مشابه با یافته‌های تحقیق مینیاس، روی و ارکمن (۲۰۱۷) است. در خصوص تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد سازمانی نیز یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق پاتاک و سریواستوا (۲۰۱۷) هم‌راستا است. به لحاظ نظری نیز، یافته‌های این تحقیق، ایده‌های مطرح شده در نظریه مبادله اجتماعی و نظریه گروه-ارزش را تأیید می‌کند. به این معنی که کارکنان در محیط اجتماعی سازمان، در صورتی که ادراک بالایی از حمایت‌های سازمانی داشته باشند، سعی می‌کنند پاسخ‌های رفتاری و نگرشی مناسبی در قبال آن از خود نشان دهند و تمایل

بیشتری به عضویت در گروه‌های کاری و سازمان خواهند داشت.

نتایج تحقیق حاضر ایده‌های نظری و عملی مهمی را مطرح می‌سازد. از لحاظ نظری، مفروضات تحقیق مبنی بر اینکه ادراک از حمایت سازمانی می‌تواند توضیح دهنده نحوه تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی، ادراک از عدالت رویه‌ای و انطباق‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی باشد، با قاطعیت زیادی تأیید نشد. به این معنی که هرچند این روابط معنی دار بودند اما میزان تأثیرگذاری در حد اندکی به دست آمد. سطح پایین اثرگذاری مذکور می‌تواند به دلیل پایین بودن سطح کلی ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای در سازمان مورد مطالعه باشد. در هر حال، با توجه به معنی‌داری روابط، ادراک از عدالت سازمانی می‌تواند به عنوان مکانیسمی عمل کند که از طریق آن، متغیرهای مستقل مدل تحقیق حاضر تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. ضمن اینکه در این تحقیق و بر مبنای نظریه حمایت سازمانی مشخص شد ادراک از حمایت سازمانی تا حد قابل توجهی تحت تأثیر توانمندی روان‌شناختی و ادراک از عدالت رویه‌ای به عنوان مهم‌ترین ادراکات کاری و سازمانی افراد قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، در صورتی که کارکنان چنین استنباط کنند که سازمان برای بهبود توانمندی روان‌شناختی آن‌ها تلاش می‌کند و عدالت در رویه‌های سازمانی و تخصیص منابع حاکم است آنگاه این ادراکات در کنار یکدیگر موجب افزایش ادراک از حمایت سازمانی شده و در نهایت سطح تعهد آن‌ها به سازمان افزایش خواهد یافت. در همین راستا، تأثیرگذاری احساس کارکنان از میزان انطباق‌پذیری آن‌ها بر ادراک از حمایت سازمانی علی‌رغم معنی‌دار بودن، بسیار جزئی بود. این یافته به این معنی است که انطباق‌پذیری کارکنان تأثیر چشمگیری بر سطح ادراک کارکنان از حمایت سازمانی نداشته است.

توانمندسازی روان‌شناختی یکی از متغیرهای مستقل مدل تحقیق بود. توجه به ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل معنی‌داری، تأثیرگذاری، خودمختاری، شایستگی و اعتماد نشان می‌دهد این ابعاد می‌توانند ارتباط مثبتی با ادراکات و نگرش‌های مثبت کارکنان همچون ادراک از حمایت سازمانی و تعهد سازمانی داشته باشند. نتایج تحقیق حاضر این تأثیر مثبت را تأیید کرد. به همین ترتیب، وجود عدالت در رویه‌های سازمانی نیز منجر به شکل‌گیری و توسعه این ادراکات و نگرش‌های مثبت در کارکنان می‌شود.

به‌طور خلاصه، یافته اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه اگر کارکنان در انجام وظایف خود در سازمان از لحاظ روان‌شناختی احساس توانمندی نکنند و در صورتی که در رویه‌های سازمانی احساس وجود بی‌عدالتی نمایند آنگاه احساس خواهد کرد سازمان توجه کافی به آن‌ها نداشته و حمایت لازم را از آن‌ها به عمل نمی‌آورد که این امر به نوبه خود

منجر به کاهش سطح تعهد سازمانی آن‌ها خواهد شد.

از نظر عملی، تحقیق حاضر نکات بسیار مهمی را برای بهبود سطح تعهد سازمانی بر اساس متغیرهای مستقل و میانجی مدل تحقیق برای سازمان مورد مطالعه ارائه می‌کند. از این رو اولین توصیه برای شهرداری تهران این است که تلاش شود در رویه‌ها و سازوکارهای ارتقای سازمانی عدالت رعایت شود. به این معنا که کارکنان احساس کنند ارتقای شغلی بر مبنای قانونی ثابت و سازوکاری یکسان صورت می‌پذیرد و منافع شخصی در آن دخیل نیست. اگر این امر صورت گیرد کارکنان احساس عدالت رویه‌ای می‌کنند که این باعث می‌شود نسبت به سازمان خود نگرش بهتری داشته باشند و در نتیجه تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند. علاوه بر این، در تحقیق حاضر اثر مثبت و معنادار توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعهد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. توانمندسازی روان‌شناختی شامل ابعاد شایستگی، معنی‌دار بودن، خودمختاری، تأثیرگذاری و اعتماد است. توصیه می‌شود اگر شهرداری تهران خواهان کارمندی متعهد است، توانمندسازی روان‌شناختی آنان را افزایش دهد. با توجه به ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی به نظر می‌آید طراحی مجدد مشاغل در شهرداری به طوری که باعث ارتقاء این ابعاد شود، مهم‌ترین راهکار برای بهبود احساس توانمندی روان‌شناختی در کارکنان است. ضمن اینکه ضروری است مدیران شهرداری تهران در استخدام کارکنان جدید و همچنین ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان فعلی شاخص‌های انطباق‌پذیری را مدنظر قرار دهند. هر چند، احساس انطباق‌پذیری و امکان انعطاف در انجام کار تا حدی به سبک مدیریت و طراحی شغل کارکنان نیز مرتبط می‌شود. استفاده بیشتر از پاداش‌های معنوی و توجه به مشکلات کاری کارکنان نیز از مهم‌ترین اقدامات پیشنهادی برای بهبود ادراک از حمایت سازمانی است.

همان‌طور که ذکر شد داده‌های تحقیق به شکل مقطعی و از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. ضمن اینکه قلمرو مکانی تحقیق به شهرداری منطقه شش تهران محدود می‌شود؛ بنابراین، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی مشابه و به صورت طولی انجام دهند و داده‌های مورد نیاز علاوه بر روش کمی به شکل کیفی نیز جمع‌آوری شوند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی مشابه و بر اساس مدل ارائه شده در تحقیق حاضر در سازمان‌های دیگری و یا در سطح کل شهرداری تهران انجام گیرد تا امکان تعمیم یافته‌های تحقیق حاضر افزایش یابد. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود به این علت که در خصوص متغیر انطباق‌پذیری

کارکنان پژوهش داخلی چندانی صورت نپذیرفته است و صرفاً تحقیقات مشابهی در مورد سازگاری موجود است، از این رو بررسی این متغیر و روابط آن با دیگر متغیرهای سازمانی می‌تواند گزینه‌ای مناسب و جذاب برای مطالعه و تحقیق باشد. همچنین در زمینه متغیرهای تأثیرگذار بر حمایت سازمانی ادراک شده و همچنین متغیرهای تأثیرپذیر از این مقوله پژوهش‌های داخلی چندانی انجام نپذیرفته و نیاز است محققان و پژوهشگران در آینده به این مقوله بیشتر بپردازند.

## منابع

- امیرکافی، مهدی؛ هاشمی‌نسب، فخرالسادات (۱۳۹۳). تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی. *مسائل اجتماعی ایران*، ۴ (۱)، ۶۲-۳۳.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۱). *آموزش کاربردی لیزرل*. ویراست دوم، تهران، انتشارات تهران.
- حسن‌پور، اکبر؛ اصلاح‌کن، حسین؛ عسگری، مهدی (۱۳۹۵). تبیین ارتباط بین سلامت سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان؛ مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۵ (۲۱)، ۱۴۸-۱۳۱.
- حنفی‌زاده، پیام؛ زارع‌روسان، احد (۱۳۹۱). *روش تحلیل ساختارهای چندسطحی با استفاده از معادلات ساختاری*. چاپ اول، تهران، انتشارات ترمه.
- دارمی، زینب (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی با تعهد سازمانی در پرستاران بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی شهر اصفهان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)*. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شاکری‌نیا، ایرج؛ نبوی، سیدصادق (۱۳۸۹). رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵ (۴)، ۶۰۸-۶۲۶.
- عارف‌پور، حامد؛ پیکانی، مهربان‌هادی (۱۳۹۶). بررسی رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی در مرکز آموزش عالی نهجا، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۶ (۲۴)، ۱۵۶-۱۴۵.
- مهرداد، علی (۱۳۸۱). *روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، چاپ اول، تهران، نشر جنگل.
- مولائی، ناصر (۱۳۷۸). *پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب اهواز (پایان‌نامه ارشد)*. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). *مدل‌یابی معادلات ساختاری*، چاپ اول، انتشارات سمت، تهران.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (۱۹۹۰). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, ۶۳(۱), ۱-۱۸.

- Amirkafi, M. & Hasheminasab, F. (۲۰۱۴). Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and organizational Trust on Organizational Commitment. *Journal of Social Problems in Iran*, ۴(۱), ۳۳-۶۲. (in Persian)
- Arefpour, H. & Peikani, M. (۲۰۱۷). Investigating the Relationship Between talent Management, Organizational Commitment and Perceived Organizational Justice in NAHAJA Higher Education Institute, *Journal of Human Resource Studies*, ۶(۲۴), ۱۴۵-۱۵۶. (in Persian)
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (۲۰۱۷). Perceived Organizational Support, Work-Family/Family-Work Conflict and Presenteeism in Hotel Industry. *Tourism Review*, ۷۲(۲), ۱۷۱-۱۸۳.
- Bell, C. M., & Khoury, C. (۲۰۱۶). Organizational Powerlessness, Dehumanization, and Gendered Effects of Procedural Justice. *Journal of Managerial Psychology*, ۳۱(۲), ۵۷۰-۵۸۵.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (۲۰۰۲). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*, ۷۸(۲), ۱۳۱-۱۴۶.
- Blau, P. M. (۱۹۶۴). *Social Exchange Theory*, John Wiley & Sons, New York.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (۲۰۱۶). Perceived Organizational Support and Well-being: a Weekly Study. *Journal of Managerial Psychology*, ۳۱(۷), ۱۲۱۴-۱۲۳۰.
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (۲۰۱۲). The Relationship Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۴۶, ۵۷۶۳-۵۷۷۶.
- Choi, J. (۲۰۱۱). Outcome Favorability, Procedures, and Individualism-Collectivism in Procedural Justice Perceptions. *Olba*, ۱۹, ۱-۱۲.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (۲۰۰۲). Justice at the Millennium: a Meta-analytic Review of ۲۵ years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, ۸۶(۳), ۴۲۵.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (۲۰۱۴). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, ۲۹(۲), ۲۶۹-۲۸۰.
- Daremi, Z. (۲۰۱۰). Investigating the Relationship Between Perceived Organizational Support and Participative Culture with Organizational



- Commitment in Nurses of Public and Private Hospitals of Isfahan. Ms. Thesis, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (in Persian)
- Falcon, C., Martin-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (۲۰۱۶). Human resources Management and Performance in the Hotel Industry: The Role of the Commitment and Satisfaction of Managers Versus Supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۸(۳), ۴۹۰-۵۱۵.
- Edwards, P., & Collinson, M. (۲۰۰۲). Empowerment and Managerial Labor Strategies Pragmatism Regained. *Work and Occupations*, ۲۹(۳), ۲۷۲-۲۹۹.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (۲۰۱۱). *Perceived organizational support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association Press.
- Eisenberger, R., Hutchison, R., & Sowa, D. (۱۹۸۶). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, ۷۱, ۵۰۰-۵۰۷.
- Gouldner, A.W. (۱۹۶۰). The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement. *American Sociological Review*, ۲۵, ۱۶۱-۱۷۸.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (۱۹۹۷). *Behavior in Organization*, ۶<sup>th</sup> Edition, London: Prentice Hall.
- Habibi, A. (۲۰۱۲). *Lisrel Applied Training*, ۳<sup>rd</sup> Edition, Tehran Publication, Tehran, Iran. (in Persian)
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (۲۰۱۶). Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ۸(۱), ۷۰-۸۳.
- Hanafizadeh, P. & Zarelavasan, A. (۲۰۱۲). *Multilevel Structural Analysis with Structural Equilibrium*. ۱<sup>st</sup> Edition, Termeh Publication, Tehran, Iran. (in Persian)
- Hassanpour, A., Eslahkon, H., & Asgari, M. (۲۰۱۶). Explaining the Relationship Between Organizational Health and Employees' Job Attitudes; a Study in Natoinal Iranian Oil Refining & Distribution Company. *Journal of Human Resource Studies*, ۵(۲۱), ۱۳۱-۱۴۸. (in Persian)
- Houman, H. (۲۰۱۰). *Structural Equilibrium Modeling*. Samt Publication, Tehran, Iran. (in Persian)
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (۲۰۱۶). Impact of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Leader Member Exchange on Commitment and its Subsequent Impact on Service Quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۵(۱), ۵۸-۷۹.

- Kaur, J., & Sharma, S. K. (۲۰۱۶). Examining Relationships Among Corporate Ethical Values, Commitment and Turnover Intentions. *South Asian Journal of Global Business Research*, ۵(۱), ۳۲-۵۲.
- Lind, E., & Tyler, T. (۱۹۸۸). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum.
- Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (۲۰۱۷). Linking Leadership and Justice to Organizational Commitment: the Mediating Role of Collective Identity in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۹(۴), ۱۱۶۷-۱۱۸۴.
- McBey, K., Karakowsky, L., & Ng, P. (۲۰۱۷). Can I Make a Difference here? The Impact of Perceived Organizational Support on Volunteer Commitment. *Journal of Management Development*, ۳۶(۸), ۹۹۱-۱۰۰۷
- Mehdad, A. (۲۰۰۲). Industrial and organizational psychology, ۱<sup>st</sup> Edition, Jangal Publication, Tehran, Iran. (*in Persian*)
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (۲۰۱۷). The Moderating Role of Individual Variables in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment. *Personnel Review*, ۴۶(۸), ۱۶۴۵-۱۶۵۰.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (۱۹۹۸). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*, ۲۳(۳), ۵۶۷-۵۸۸.
- Mitchell, K. J. (۲۰۱۶). *Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce: an Integrative and Dynamic Model*, Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University.
- Movlaie, N. (۱۹۹۹). A Study of Factors Influencing on Organizational Commitment in Ahwaz National Iranian South Oilfields Company, MS. Thesis, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (*in Persian*)
- Neves, P., & Eisenberger, R. (۲۰۱۴). Perceived Organizational Support and risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*, ۲۹(۲), ۱۸۷-۲۰۵.
- Ngo, H. Y., & Li, H. (۲۰۱۵). Chinese Traditionality and Career Success: Mediating Roles of Procedural Justice and Job Insecurity. *Career Development International*, ۲۰(۶), ۶۲۷-۶۴۵.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (۱۹۹۳). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, ۳۶(۳), ۵۲۷-۵۵۶.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (۲۰۰۹). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۵(۲), ۲۲۴-۲۳۶.

- Pathak, D., & Srivastava, S. (۲۰۱۷). What Makes Employees Stay? Role of Psychological Empowerment in Organisational Commitment-Turnover Intentions Relationship: a Study on Indian Managers. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, ۱۴(۲), ۱۸۰-۱۹۷.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (۲۰۰۴). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, ۱۷(۲), ۱۴۴-۱۵۹.
- Pitts, D. W. (۲۰۰۵). Leadership, Empowerment, and Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, ۲۵(۱), ۵-۲۸.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (۲۰۰۶). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments*. Emerald Group Publishing Limited.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (۱۹۷۴). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, ۵۹(۵), ۶۰۳-۶۲۴.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (۲۰۰۲). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, ۸۷, ۶۹۸-۷۱۴.
- Rusu, R. (۲۰۱۳). Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment?. *Land Forces Academy Review*, ۱۸(۲), ۱۹۲-۲۰۷.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (۱۹۷۸). A social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, ۲۳(۲), ۲۲۴-۲۵۳.
- Seyedjavadin, S. R. (۲۰۰۷). Organizational Behavior Management. ۳<sup>rd</sup> Edition, Negahe Danesh Publication, Tehran, Iran. (in Persian)
- Shakerinia, I. & Nabavi, S. (۲۰۱۰). Relationship Between Job Satisfaction and Perceived Organizational Support With Organizational Commitment in Guilan Police Staff. *Police Management Studies Quarterly*, ۵(۴), ۶۰۸-۶۲۶. (in Persian)
- Sony, M., & Mekoth, N. (۲۰۱۴). The Dimensions of Frontline Employee Adaptability in Power Sector: a Grounded Theory Approach. *International Journal of Energy Sector Management*, ۸(۲), ۲۴۰-۲۵۸.
- Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵), ۱۴۴۲-۱۴۶۵.

- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (۲۰۱۶). Impact of Leader Member Exchange, Human Resource Management Practices and Psychological Empowerment on Extra Role Performances: the Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۵(۳), ۳۵۱-۳۷۷.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (۱۹۷۵). *Procedural justice: A psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tolman, E. C. (۱۹۴۳). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, ۳۸(۲), ۱۴۱-۱۵۰.
- Tremblay, M., & Landreville, P. E. (۲۰۱۵). Information Sharing and Citizenship Behaviors: Mediating the Roles of Empowerment, Procedural Justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, ۵۲(۴), ۳۴۷-۳۶۸.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (۲۰۱۰). The Role of HR Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-Role and Extra-Role Performance. *International Journal of Human Resource Management*, ۲۱(۳), ۴۰۵-۴۳۳.
- Zhang, Y., Long, L., & Zhang, J. (۲۰۱۵). Pay for Performance and Employee Creativity: the Importance of Procedural Justice and Willingness to Take Risks. *Management Decision*, ۵۳(۷), ۱۳۷۸-۱۳۹۷.
- Zunker, V. G. (۲۰۰۶). *Career Counseling: a Holistic Approach*. Belmont, CA: Brooks.



