

# تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و

## توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی:

### تأثیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی

داود فیض<sup>۱</sup>، امین کهیاری حقیقت<sup>۲\*</sup>، محمد مرادی<sup>۳</sup>، احسان رحیمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۲۸)

#### چکیده

اجرای معمولی فعالیت‌های سازمانی توسط کارکنان نه تنها منجر به توسعه سازمان در محیط به شدت رقابتی کنونی نمی‌شود، بلکه بقای آن را نیز به خطر می‌اندازد؛ لذا توجه به نقش رفتار شهروندی سازمانی در توسعه بهره‌وری و کارایی سازمان حائز اهمیت می‌باشد. هدف این تحقیق بررسی تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. می‌توان ادعا نمود که در این تحقیق از مدلی خاص و جدید برای بررسی تأثیر همزمان متغیرهای عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری-مالی و درمانی بیمارستان شهید فقیهی شهر شیراز بوده و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۱۵۰ پرسشنامه نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر مستقیم عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بوده و عملکرد شغلی تحت تأثیر مستقیم عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. بر این اساس می‌توان ادعا نمود که رعایت عدالت در توزیع منابع و پاداش‌های سازمانی، تدارک آمیخته‌های متنوع از مشوق‌های مادی و معنوی و تقویت اعتماد به نفس کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و در نتیجه عملکرد شغلی کارکنان را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی

۱- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پست الکترونیکی نویسنده پاسخگو: amin.k.haghighat@gmail.com

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۴- کارشناسی ارشد مهندسی مواد- خوردگی، دانشکده مهندسی مواد، دانشگاه منچستر، منچستر، انگلستان

## مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنانشان هستند. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد مطلوب سازمان شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده نقش می‌باشد بستگی دارد. تلاش کارکنان فراتر از وظایف رسمی خود زیربنای مفهومی به نام "رفتار شهروندی سازمانی" را تشکیل می‌دهد (هانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). محققان بیان داشته‌اند که رفتار شهروندی سازمانی به بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان کمک می‌نماید؛ زیرا رفتار شهروندی سازمانی باعث استفاده هرچه کارآتر از منابع می‌گردد و به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر وقت خود را صرف فعالیت‌های بهره‌وری نمایند و همچنین توانایی کارکنان را برای انجام وظایفشان بهبود می‌بخشد (لی بلانک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

تاکنون، مطالعات مختلفی به منظور شناسایی پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی (پودساکوف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). و تأثیر آن بر کارایی سازمانی صورت پذیرفته است (ارگان<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۳). در این زمینه، ارتباط متغیرهای مختلفی چون رضایت شغلی (لیستر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، شخصیت (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ وان امریریک و ایوویمما<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ هوسام<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸)، سبک رهبری (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰)، تعهد سازمانی (گایوتام و همکاران، ۲۰۰۶) با رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. از جدیدترین مفاهیمی که در این رابطه مورد بررسی قرار گرفته، عدالت سازمانی (کاریکر و ویلیامز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ اکبر زاده صوفی و همکاران، ۲۰۱۳)، حمایت سازمانی ادراک شده (چائو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ پیرسی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و توانمندسازی

1-Huang

2-LeBlanc

3-Podsakoff

4-Organ

5-Lester

6-Van Emmerik &amp; Euwema

7-Hossam

8-Karriker &amp; Williams

9-Chow

10-Piercy

روانشناختی (مقیم و فیروزآباد، ۲۰۱۳؛ لیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) می‌باشد. با این حال تاکنون تأثیر هم‌زمان این سه متغیر بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی بررسی نشده است؛ لذا، در این تحقیق، محققین به دنبال آن هستند تا که تأثیر هم‌زمان سه متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیرهای اساسی تعیین‌کننده‌ی کیفیت زندگی کاری را، بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی بررسی نمایند. بدین منظور ابتدا به مرور مفاهیم مرتبط با هر یک از این ابعاد پرداخته شده و پس از ارائه‌ی فرضیات تحقیق، به آزمون عملی فرضیات پرداخته می‌شود.

### مروری بر مبانی نظری

#### رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>

به دلیل مشتری‌محوری و خدمت‌محوری اکثر سازمان‌های امروز، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) توجه ویژه‌ای را به خود جلب نموده است. رفتار شهروندی سازمانی به این صورت تعریف شده است: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند و اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد.» (تقوی، ۱۳۸۹، ۱۱۹؛ اپل‌بام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ هانگ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شد جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان بماند و به دیگران کمک کند.

همچنین ارگان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (کوهن و کول، ۲۰۰۴). این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد.

1-Liu

2-Organizational citizenship behavior

3-Appelbaum

### ابعاد رفتار شهروند سازمانی

ابعاد متفاوتی برای رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده‌اند. ارگان (۱۹۸۸) پنج بعد را برای رفتار شهروندی سازمانی در نظر می‌گیرد (اپل بام، ۲۰۰۴):

نوع دوستی<sup>۱</sup>: رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد و نوعی کمک داوطلبانه به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است.

وجدان<sup>۲</sup> کاری: رفتارهایی که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است. برای مثال اگر کارکنان، به موقع سرکار حاضر شوند، از زمان به طور اثربخش استفاده نمایند، ترجیحاً از درخواست‌های مرخصی‌های اضافی خودداری نمایند.

فضیلت مدنی<sup>۳</sup>: منظور از فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می‌باشد و شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی با هزینه‌های شخصی است آن هم زمانی که این حضور الزامی نباشد.

جوانمردی<sup>۴</sup>: به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و نامساعد بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی اشاره می‌کند. یعنی کارکنان از اجرای تغییرات جدید در بخش‌های مختلف سازمانی اظهار خشنودی و ناراحتی نکنند. به عبارت دیگر نشان دادن تحمل شکست در شرایط سخت و بحرانی سازمان.

ادب و احترام: این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است، در این حالت کارکنان تلاش می‌کنند گام‌های ضروری را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری همکاران خود در واحد سازمانی بردارند. به عبارت ساده‌تر تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران.

---

1-Altruism

2-Conscientiousness

3-Civic virtue

4-Sportsmanship

## عدالت سازمانی<sup>۱</sup>

متخصصان علوم اجتماعی مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی پی برده‌اند (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۴). عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آنها، منصفانه است (بیس، ۲۰۰۱). عدالت در سازمان به دو دسته عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای تقسیم می‌شود (کروپانزانو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. بین محققان توافق کلی وجود دارد که عدالت توزیعی به اثربخشی می‌انجامد (مویلدین و سلیمان، ۲۰۰۷). در حقیقت عدالت توزیعی مبتنی بر اصل مبادله است. افراد آنچه را در مبادله انجام می‌دهند با آنچه دریافت می‌کنند مقایسه می‌کنند. همچنین افراد تنها به توزیع منابع توجه نمی‌کنند بلکه رویه‌ها نیز از دید آنها پنهان نیست. عدالت رویه‌ای ادراک افراد از رویه‌های موجود در سازمان است. در نتیجه می‌توان اشاره کرد که عدالت رویه بر روی متغیرهای زیادی از جمله عملکرد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار است (مویلدین و سلیمان، ۲۰۰۷، افجه، ۱۳۸۸). به طور خلاصه می‌توان بیان نمود که عدالت رویه‌ای به وسیله‌ها و عدالت توزیعی به اهداف مربوط می‌شود.

## حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۳</sup>

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 (رهوداز و ایزنبرگر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). به عبارتی دیگر کارکنان زمانی از سوی سازمان احساس حمایت می‌کنند که سازمان برای همکاری‌هایشان ارزش قائل شود و به رفاه آنها اهمیت دهد. در سال‌های اخیر این موضع مورد توجه محققان زیادی بوده است.

مبنای نظری حمایت سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند او خود را موظف احساس می‌کند که لطف او را

1-Organizational Justice

2-Cropanzano

3-Perceived organizational support

4-Rhoades & Eisenberger

جبران نماید. هرچه این لطف بزرگتر باشد فرد تمایل بیشتری به جبران آن دارد. آیزنبرگز و همکاران (۱۹۸۶) پیشنهاد کردند که حمایت سازمانی ادراک شده تحت تأثیر جنبه‌های مختلف نحوه رفتار سازمان با کارکنان خود قرار می‌گیرد. این جنبه‌ها شامل فراوانی، شدت، ارزیابی‌های معطوف به پاداش، تأیید، پرداخت، رتبه و جایگاه، غنی‌سازی شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشند. از یک طرف اقدامات انجام شده به وسیله مدیران و سرپرستان ممکن است در رشد و توسعه ادراک کارکنان از حمایت سازمانی مؤثر باشند. از طرف دیگر حمایت سازمانی ادراک شده برای مدیران و سازمان‌ها جذاب و مورد توجه است. به این دلیل که این پدیده ارتباط نزدیکی با سطح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در قالب افزایش تلاش و هماهنگی با اهداف سازمان دارد.

### توانمندی روان‌شناختی<sup>۱</sup>

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نمودند. توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس، چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان می‌باشد (منون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). مطالعات سازمانی در مورد توانمندسازی به دو رویکرد اصلی تقسیم می‌شود. در این دو رویکرد می‌توان به درک بهتری از توانمندسازی دست یافت. این رویکردها عبارتند از: رویکرد ساختاری و رویکرد روان‌شناختی (روی و شینا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲۴۳).

ایلون و بامبرگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) توانمندسازی ساختاری را مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و فعالیت‌های خاص مورد استفاده مدیران و مدیران ارشد سازمان، تعریف می‌کنند. کارسون و انز<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) توانمندسازی ساختاری را که بر فعالیت‌های مدیریتی و ایجاد تغییر در نیروی کار تأکید می‌کند، از توانمندسازی روان‌شناختی که بر انگیزش درونی کارمند تأکید می‌کند، متفاوت می‌دانند. کانگو و کانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی روان‌شناختی را «فرآیند ارتقای احساس خودکارآمدی میان اعضای سازمان از طریق شناسایی و برطرف کردن شرایطی که موجب ناتوانی و بی‌قدرتی است با

1-psychological empowerment

2-Menon

3-Roy&sheena

4-Eylon & Bamberger

5-Corsun & Enz

فعالیت‌های رسمی و تکنیک‌های غیررسمی سازمانی» تعریف می‌کنند. بر مبنای مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵) ابعاد چهارگانه‌ی احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس تأثیر و احساس خود تعیینی برای توانمندسازی روان‌شناختی معرفی شده‌اند (چیانگ و هیسه، ۲۰۱۲). در مجموع، توانمندسازی روان‌شناختی «تعبیری انگیزشی» است که در این ابعاد شناختی نمایان می‌شود و فقدان هر بعد درجه‌ی کلی توانمندسازی را کاهش می‌دهد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). این ابعاد را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: احساس معنی‌دار بودن<sup>۱</sup>: عبارت است از ارزش هدف یا مقصد فعالیت که در رابطه با استانداردها و ایده‌آل‌های خود فرد سنجیده می‌شود و به مهم و معنی‌دار بودن نقش فرد در سازمان اشاره می‌کند. احساس شایستگی<sup>۲</sup>: شایستگی یا خودیابی به احساس فرد از اینکه قابلیت و مهارت لازم را برای انجام وظیفه دارا است، اشاره می‌کند. احساس خود تعیینی<sup>۳</sup>: احساس فرد را راجع با این که در اجرا و تنظیم فعالیت‌های مربوط به کارش آزادی لازم را برخوردار است. احساس تأثیر<sup>۴</sup>: این احساس که شخص می‌تواند بر پیامدهای سازمانی تأثیر یا نفوذ داشته باشد.

#### توسعه فرضیات و چارچوب نظری تحقیق

با توجه به تعاریف مذکور، شواهد پژوهشی نشان‌دهنده‌ی وجود رابطه بین متغیرهای عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی است.

ویلیامز<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) پیشنهاد نموده‌اند موقعی که ادراک از رفتارهای منصفانه در سطح بالایی باشد، احتمال بروز رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. مطالعات زیادی رابطه مثبت معنادار بین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی نشان داده‌اند (کونوسکی و پُگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴؛ مورمان<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸؛ ارگان و مورمان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، نادیری و تانوا، ۲۰۱۰).

1-Sense of meaning

2-Sense of competence

3-Sense of self-determination

4-Sense of impact

5-Williams

6-Konovsky and Pugh

همچنین، بین عدالت سازمانی (عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای) و عملکرد شغلی کارکنان رابطه‌ی معنادار و مثبتی وجود دارد (زلیفن، ۱۳۹۲، طاهیر سلیمان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، افجه، ۱۳۸۵: ۳۲۹-۳۳۷). لذا مفروضات اول و دوم تحقیق اینگونه بیان می‌شوند:

H1: عدالت سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

H2: عدالت سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

شور و واین<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) مطرح کردند که حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی کارکنان عمل می‌کند. سایر محققان (برای مثال ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ و این و همکاران، ۲۰۰۲) نیز نشان دادند که رابطه معناداری بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. در تئوری مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی از کارکنان باعث تعهد آنها و هماهنگی شان نسبت به اهداف سازمان می‌شود. وقتی کارکنان درک کنند که توسط سازمان مورد توجه و لطف قرار دارند، با رفتار شهروندی خود مقابله به مثل می‌کنند (پیرسی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ پودساکوف، ۲۰۰۰). بر اساس این عقیده، سومین فرضیه به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

H3: حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

مطالعات زیادی رابطه مثبت بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی را تأیید کرده‌اند (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ و این و همکاران، ۲۰۰۲؛ رهوآدز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲، هوچوارتر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)؛ در واقع، وقتی کارکنان به وسیله سازمان و مدیران مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند به دنبال آن هستند تا آن را جبران کنند و تلاش می‌کنند تا اهداف سازمان را تحقق دهند. بنابراین فرضیه چهارم به صورت زیر بیان می‌شود:

H4: حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی شان دارد.

تحقیقات نشان می‌دهند که توانمندسازی روانی می‌تواند به عنوان انگیزش درونی برای انجام رفتار سازمانی مثبت باشد (چیانگ و جانگ، ۲۰۰۸؛ تسایور و همکاران، ۲۰۰۴). در نتیجه می‌توان گفت

1-Moorman

2-Organ and Moorman

3-Tahir Suliman

4-Shore and Wayne

5-Piercy

6-Hochwarter

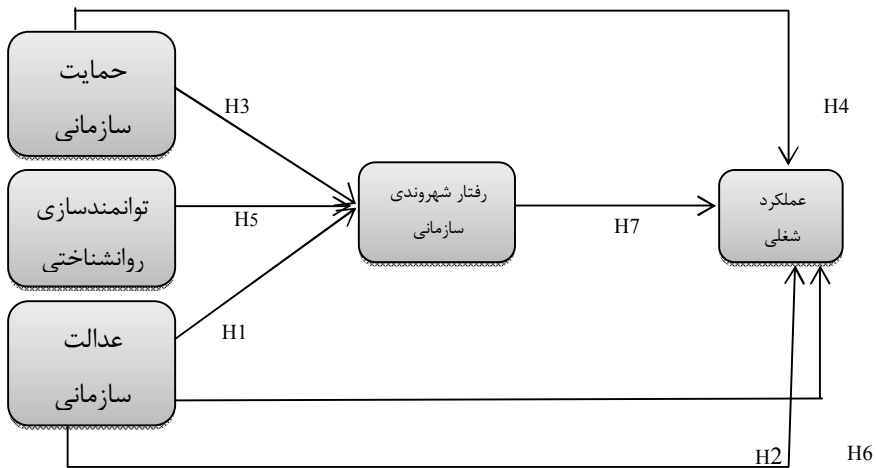


توانمندسازی روانی کارکنان رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ لذا فرضیه پنجم به صورت زیر بیان می‌شود:

H5: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. از آنجا که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارای مؤلفه‌هایی است که نقش اساسی در انگیزش کارکنان دارند (احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیین کننده بودن، و احساس تأثیر)، می‌تواند بر عملکرد شغلی افراد در سازمان تأثیر بگذارد. این تأثیر در تحقیقات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (برای مثال، چائو و همکاران، ۲۰۰۶؛ نیهوف و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین فرضیه‌ی ششم تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود:

H6: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی دارد. رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فردی و داوطلبانه می‌دانند که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (کوهن و کول، ۲۰۰۴). زارعی متین (۱۳۸۵)، بولینو و ترنلی (۲۰۰۳)، و چیانگ و هیسه (۲۰۱۲) نیز در تحقیقات خود تأثیر معنادار رفتار شهروندی بر عملکرد شغلی را مورد تأیید قرار داده‌اند؛ در نتیجه، فرضیه هفتم تحقیق اینگونه بیان می‌شود:

H7: رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی دارد. با توجه به توضیحات فوق و فرضیات ارائه شده چارچوب نظری این تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از بعد روش انجام، توصیفی و از جنبه روش گردآوری داده‌ها میدانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری- مالی و درمانی شاغل در بیمارستان شهید فقیهی شیراز در شهریور ماه سال ۱۳۹۲ می‌باشد. به منظور محاسبه تعداد اعضاء نمونه این پژوهش، ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه بین پرسنل توزیع و پس از جمع‌آوری، مقدار واریانس ۰/۱۱۵ بدست آمد. سپس تعداد اعضاء نمونه با توجه به واریانس ۰/۱۱۵، تعداد جامعه آماری برابر با ۹۲۵، آلفای ۰/۰۵ و خطای ۰/۰۵، از طریق فرمول نمونه گیری جامعه‌ی محدود

برابر با  $\frac{N z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}{\epsilon^2 (N-1) + z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}$  ۱۴۹ بدست آمد که در نهایت ۱۶۰ پرسشنامه توزیع گردید. روش

نمونه گیری نیز بدین صورت بود که پس از تهیه‌ی لیست اسامی کارکنان هر یک از بخش‌های اداری- مالی و درمانی بیمارستان، متناسب با سهم آن بخش از کل جامعه آماری، تعدادی پرسشنامه به صورت تصادفی ساده بین کارکنان آن بخش توزیع گردید.

گردآوری داده‌ها در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه بوده است. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش می‌باشد؛ بخش اول در برگیرنده‌ی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخگویان

و بخش دوم در برگیرنده‌ی سؤالات مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق یعنی حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی می‌باشد. برای سنجش حمایت سازمانی ادراک شده از پنج سؤال در زمینه حمایت از ایده‌های کارکنان، اهمیت کارکنان برای سازمان، توجه به اهداف کارکنان، کمک سازمان در حل مشکلات و بخشش اشتباهات کارکنان استفاده شده است. برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از یازده سؤال در ارتباط با ابعاد احساس تأثیرگذاری، احساس معنی دار بودن، شایستگی و احساس خودتعیینی کارکنان استفاده شده است. برای سنجش عدالت سازمانی شش سؤال در مورد عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای استفاده شده است. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی بیست و دو سؤال در مورد پنج بعد نوع دوستی، وجدان کاری، فضیلت مدنی، جوانمردی و ادب و احترام ارائه گردیده است. در نهایت برای سنجش عملکرد شغلی شش سؤال در رابطه با انجام مسئولیت‌های شغلی، انجام انتظارات و استانداردهای عملکرد، سطح رضایت بخش عملکرد، اثربخش در کار، انجام بهتر کار نسبت به دیگران ارائه شده است.

برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه بین اعضاء جامعه آماری توزیع شد و سپس ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های بازگشت داده شده محاسبه گردید. این محاسبه نشان داد که سازه‌ها دارای پایایی مناسب می‌باشند (مقدار آلفای کرونباخ آن‌ها بالاتر از ۰/۷۰ است) (جدول ۱).

همچنین، جهت تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و تعیین روایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و هر دو نوع "روایی همگرا"<sup>۱</sup> و "روایی تفکیک کننده"<sup>۲</sup> مورد آزمون قرار گرفتند. روایی همگرا زمانی برقرار است که مقدار شاخص "AVE" مربوط به هر یک از متغیرهای نهفته (ساخت‌ها) بزرگتر از ۰/۵ باشد (فورنل و لارکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱). مقدار شاخص AVE<sup>۴</sup> در جدول ۱

---

1-Convergent validity  
 2-Discriminant validity  
 3-Fornell & Larcker  
 4-Average variance extracted

نشان داده شده است. همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مقدار شاخص AVE برای تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۵ است. روایی تفکیک کننده نیز زمانی برقرار است که مقدار شاخص AVE برای هر ساخت<sup>۱</sup> بزرگتر از "مربع ضرایب همبستگی"<sup>۲</sup> آن ساخت با ساخت های دیگر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). مقادیر همبستگی مربوط به متغیرها در جدول ۲ نشان داده شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود مقدار شاخص AVE مربوط به هر ساخت یا همان متغیر نهفته بزرگتر از مربع ضرایب همبستگی آن ساخت با سایر ساخت‌هاست.

همچنین، مقیاس اندازه گیری این پرسشنامه، مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که دارای طیفی از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف می‌باشد.

جدول ۱- بخش‌های مختلف پرسشنامه و روایی و پایایی آنها

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	AVE
عدالت سازمانی	۶	۰/۸۱۳	۰/۵۸
حمایت سازمانی ادراک شده	۵	۰/۷۷۲	۰/۵۶
توانمندسازی روان‌شناختی	۸	۰/۸۴۶	۰/۶۶
رفتار شهروندی سازمانی	۱۰	۰/۹۱۲	۰/۶۲
عملکرد شغلی	۶	۰/۹۰۷	۰/۶۹

جدول ۲- آماره‌ی همبستگی

### یافته‌های پژوهش

از ۱۶۰ پرسشنامه‌ای که در این تحقیق توزیع شد تعداد ۱۵۰ پرسشنامه قابل تحلیل بدست آمد. نتایج توصیفی داده‌های جمعیت شناختی پاسخگویان این تحقیق در جدول ۳ نشان داده شده است.

1-Construct

2-Squared correlation coefficients

همانطور که در جدول ذیل مشهود است، ۲۴/۴ درصد از پاسخگویان مرد و ۷۶/۶ درصد زن می‌باشند و نزدیک به نیمی از پاسخگویان در رده‌ی سنی ۳۰-۴۰ سال قرار دارند. همچنین، بیشتر پاسخگویان از نظر تجربه سازمانی در رده "۷-۱۲ سال" قرار دارند.

جدول ۳- درصد فراوانی متغیرهای دموگرافیک تحقیق

درصد فراوانی	تعداد	متغیرها	
۲۴/۴	۳۶	مرد	جنسیت
۷۶/۶	۱۱۴	زن	
۳۱/۳	۴۷	زیر ۳۰ سال	سن
۴۸/۹	۷۳	۳۰ تا ۴۰ سال	
۱۹/۸	۳۰	۴۰ سال و بیشتر	
۷/۲	۱۱	۶ سال و کمتر	تجربه سازمانی
۵۱/۴	۷۷	۷-۱۲ سال	
۲۶/۳	۳۹	۱۳-۱۸ سال	
۱۲/۸	۱۹	۱۹-۲۴ سال	
۲/۳	۴	۲۵ سال و بیشتر	

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت بررسی فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری و با رویکرد تحلیل حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیات تحقیق در جدول ۴ نشان داده شده است.

## جدول ۴- نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	ضریب مسیر (β)	آماره t	فرضیه (مسیر)
تأیید	۰/۳۸۷	۵/۶۹۲*	۰۱ تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	۰/۶۱۳	۸/۱۴۹*	۰۲ تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی
تأیید	۰/۶۹۵	۱۰/۳۹۰*	۰۳ تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	۰/۶۲۹	۹/۱۲۸*	۰۴ تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی
تأیید	۰/۷۴۸	۱۳/۵۳۹*	۰۵ تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	۰/۵۸۰	۷/۵۶۷*	۰۶ تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی
تأیید	۰/۸۶۶	۱۹/۵۳۹*	۰۷ تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی
ضریب تعیین متغیر رفتار شهروندی سازمانی ( $R^2=0/72$ )، ضریب تعیین متغیر عملکرد شغلی ( $R^2=0/78$ )، $p<0/01^*$			

نتایج جدول فوق حاکی از آنست که سه متغیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند؛ در واقع، افزایش یک درصد در هر کدام از سه متغیر مستقل عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی، متغیر وابسته‌ی رفتار شهروندی سازمانی را به ترتیب به میزان ۰/۳۸، ۰/۶۹ و ۰/۷۴ افزایش می‌دهد و برعکس. یافته‌ها نشان می‌دهد که در مجموع ۰/۷۲ از تغییرات متغیر رفتار شهروندی سازمانی توسط متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده این تحقیق تبیین می‌شوند ( $R^2=0/72$ ). همچنین بر اساس جدول فوق، متغیرهای عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی می‌باشند؛ این تأثیر بدین صورت است که افزایش یک درصد در هر کدام از متغیرهای مستقل عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته‌ی عملکرد شغلی را به ترتیب به میزان ۰/۶۱، ۰/۶۳، ۰/۵۸ و

۰/۸۷ افزایش می‌دهد و برعکس. بر اساس یافته‌ها در مجموع ۰/۷۸ از تغییرات متغیر عملکرد شغلی توسط متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده این تحقیق تبیین می‌شوند ( $0.78=R^2$ ).

### بحث و نتیجه گیری

در دوران کنونی این اعتقاد وجود دارد که عملکرد سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده نقش می‌باشد بستگی دارد. در این راستا توجه ویژه‌ای به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای آن شده است. فرضیه اول که مشخص کرد که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت معنادار دارد یافته‌های پیشین را تأیید کرد (نادیری و تانوا، ۲۰۱۰؛ مورمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). فرضیه دوم تحقیق که نشان داد عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت معنادار دارد در راستای تحقیقات محققان قبلی قرار دارد (نعامی و شکرشکن، ۱۳۸۴؛ ویگودا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ کلکیت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ ابوبکر و طاهیر، ۲۰۰۷؛ پاپاس و فلایرتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). فرضیه سوم تحقیق که نشان دهنده تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر روی رفتار شهروندی سازمانی بود، که در راستای تحقیقات چیانگ و هیسه (۲۰۱۲)، مورمن و همکاران (۱۹۹۸) قرار دارد.

بر طبق فرضیه چهارم، اگرچه در این تحقیق تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی معنادار بود (شانوک و آیزنبرگر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶ و اینی و همکاران، ۲۰۰۲؛ روادیس و ایزینبرگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). ولی با یافته‌های چیانگ و جانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) و چیانگ و هیسه (۲۰۱۲) سازگار نبود. طبق فرضیه پنجم توانمندسازی روان‌شناختی بر روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبتی دارد (چیانگ و هیسه، ۲۰۱۲؛ هوانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵، وات و شافر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵، یین<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۴) و در فرضیه ششم تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر روی عملکرد شغلی کارکنان مثبت بود (آریی و چن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶،

1-Moorman

2-Vigoda

3-Colquitt

4-Pappas& Flaherty

5-Shanock& Eisenberger

6-Rhoades& Eisenberger

7-Chiang& Jang

8-Hwang

9-Wat& Shaffer

10-Yen

11-Aryee&Chen

چیانگ و هیسه، ۲۰۱۲، هیچانوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). سرانجام در فرضیه آخر تحقیق تأثیر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بر روی عملکرد شغلی مثبت معنادار بود که این نتیجه با تحقیقات چیانگ و هیسه (۲۰۱۲)، چو و جوهانسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، بیل و منگویگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و چی یین و هونگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) سازگار است.

تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تا حد زیادی تحت تأثیر مستقیم عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی قرار دارد و عملکرد شغلی کارکنان نیز تحت تأثیر مستقیم عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. تأثیرگذاری عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی اهمیت توجه به رعایت عدالت و برابری در توزیع منابع و پاداش‌ها میان کارکنان سازمان و متناسب با سایر سازمان‌ها را یادآور می‌شود؛ تأثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی بر ضرورت ایجاد تعهد در کارکنان اشاره دارد که در این راستا توجه به مشوق‌های مادی و روانی حائز اهمیت می‌باشد؛ و تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی، اهمیت قدرت بخشیدن و کمک به کارکنان برای بهبود احساس اعتماد به نفس، چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان را خاطرنشان می‌کند. با توجه به یافته‌های این تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را به مدیران سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان سازمانی ارائه نمود:

- بازنگری معیارها و رویه‌های توزیع منابع و پاداش‌های سازمان بین کارکنان با توجه به انتظارات آنان و همچنین با توجه به معیارها و رویه‌های سازمان‌های مشابه
- تدارک آمیخته‌های متنوعی از انواع مشوق‌های مادی (از جمله پرداخت، پاداش، تسهیلات و شرایط کاری) و روانی (از جمله تأیید، مشارکت در تصمیم‌گیری و غنی‌سازی شغلی) برای کارکنان
- قدردانی موفقیت‌های شغلی کارکنان و تدارک جلسات مشاوره روانشناسی به منظور افزایش اعتماد به نفس آنان

---

1-Hechanova  
 2-Cho& Johanson  
 3-Bell& Menguc  
 4-Chien& Hung



تحقیق حاضر محدودیت‌هایی دارد که لازم است محققانی که قصد ادامه این راه را دارند، آنها را مورد توجه قرار دهند. اول اینکه داده‌های این تحقیق از کارکنان بیمارستانی بدست آمده و برای تعمیم پذیری بیشتر این تحقیق لازم است کارکنان سازمان‌های دیگر نیز مورد مطالعه قرار گیرند. دوم اینکه این تحقیق تأثیر عوامل شخصیتی (از قبیل درونگرا بودن، موفقیت طلبی و مرکزیت کنترل)، عوامل محتوایی (چون فرهنگ و سبک رهبری سازمان) و عوامل ساختاری (از قبیل رسمیت و تمرکز) را بر متغیرهای اصلی این تحقیق در نظر نگرفته است.

## منابع

- افجهء، سید علی اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، سمت، چاپ ششم.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۳۱-۶۳.
- سید نقوی، میرعلی و جعفری فارسانی، جواد (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری و رفتار شهروندی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، ص ۱۱۹.
- مهرداد زلیفن (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد
- نعامی، عبدالزهره و شکرکن، حسین (۱۳۸۴). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی باخشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی شهید چمران (ویژه روان‌شناسی)، دوره سوم، سال یازدهم، صص ۷۹-۹۳.
- Akbarzadeh Saufi, M., Siahsarani Kojuri, M., Badi, M., Agheshlouei, H. (2013). The Impacts of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Job Involvement. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 116-135
- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo (2006). "organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " *manamement decision* Vol.42 No.1, , pp. 13-40.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research* 59 (7), 793-801.
- Bell, S.J., Menguc, B., (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing* 78 (2), 131-146.
- Bies, R. J. (2001), "International (in) Justice: The sacred and the Profane", In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Behavior* (pp. 89-118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bolino, M. C., Turnley W., H., (2003), "going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior *academy of management executive*". Vol.17, No.3, 60-71.
- Chiang, C.F., Jang, S., (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 32 (1), 40-61.
- Chien, C.C., Hung, S.T., (2008). Goal orientation, service behavior and service performance. *Asia Pacific Management Review* 13 (2), 513-529.

- Ching chun-Fang & Hsieh Tsung- Sheng (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* 31 180–190
- Cho, S., Johanson, M.M., (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: a moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 32 (3), 307–326.
- Chow, I.H.S., Lo, T.W.C., Sha, Z., Hong, J., (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management* 25 (3), 478– 495.
- Cohen, Aaron & Kol, Yarden, (2004). "professionalism and organizational citizenship behavior "an empirical examination among Israeli nurses, *journal of managerial psychology*, Vol.19 No.4,
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y.(2001), "Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conger, Jay. A & Kanungo, Rabindra. N, (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13, pg. 471- 482.
- Corsun, David. L & Enz, Cathy. L, (1995), "Predicting psychological empowerment among service workers: The effects of support-based relationships", *Human Relations*, 52 (2), pg. 205-224.
- Cropanzano, R. (2001), "Three Road to Organizational Justice", New York, Ny: Academic Press.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V., 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75 (1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 500–507.
- Eylon, D & Bamberger, P, (2000), "Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender", *Group & Organization Management*, 4, pg. 354-372.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wanger, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2006). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in nepal. *Asian journal of social psychology*, 8(3): 305-320.
- Hechanova, M.R.M., Alampay, R.B.A., Franco, E.P., (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology* 9 (1), 72–78.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., Ferris, G.R., (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology* 91 (2), 482–489.
- Hossam, M. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 72-78.

- Huang, J. H., Jin, B.H., and Yong, C., (2004), "Satisfaction with Business-To-Employee Benefit Systems and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Manpower*, 25, (2), 195.
- Hwang, P.C., (2005). The effects of transformational and transactional leader behaviors on psychological empowerment and service oriented citizenship behaviors: a model and test of potential differences between full-time and part-time restaurant employees. *Journal of Tourism and Leisure Studies* 11 (3), 233–258 (in Chinese).
- Karriker, J., & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model†. *Journal of Management*, 35(1), 112.
- Konovsky, M.A., Pugh, S.D., (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37, 656–669.
- LeBlanc, G (1992)." Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions", *Journal of Travel Research*, Vol.32, No.4, pp.13–19.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgard, M. A. (2008). The role of other orientation in organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 29: 829–841.
- Liu, J. G., T. Dietz, S. R. Carpenter et al. (2007). Complexity of coupled human and natural systems. *Science* 317(5844):1513-1516.
- Menon, S., T. & Hartmann, L, C, (2002), "Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data", *Cross Cultural Mmanagement*, Vol.2, No2, pp, 137-153.
- Moghimi-Firozabad, M. (2013). The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizen Behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5)237-244.
- Mohyeldin, Abubakr, and Suliman, Tahir (2007), "Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context", *Journal of Management Development*, 26, 294-311.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., Niehoff, B.P., (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal* 41, 351– 357.
- Nadiri, H. & Tanova, C.(2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*.29, 33-41.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J., (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organization Management* 26 (1), 93–113.
- Organ, D.W., Moorman, R.H., (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research* 6 (1), 5–18.
- Pappas J. M. and Flaherty K. E. (2008), "The Effect of Trust on Customer Contact Personnel Strategic Behavior and Sales Performance in a Service Environment, *J Bus Res*, 61 (9), 894-902.

- Piercy, N., Cravens, D., Lane, N., Vorhies, D., (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), 244–262.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D., (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94 (1), 122–141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G., (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26 (3), 513–563.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 698–714.
- Roy. Yang. J. C., & lyenger. Sheena. S, (2005), “Empowerment through choice? a critical of the effects of choice in organizations”, *Research in organizational behavior*, Vol.27, pp-41-79.
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Shore, L.M., Wayne, S.J., (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78 (5), 774–780.
- Spreitzer GM. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensional measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, Gretcehn. M, (1992), "When organizations dare: the dynamic of individual empowerment in the workplace", the university of Michigan, Retrieved from proQest Digital Dissertations (UMI No. AAT9308456).
- Tahir Suliman, A., M.(2005). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace A survey in the UAE and Arabic context, *Journal of Management Development* Vol. 26 No. 4, 2007
- Thomas, K.W, Velthouse BA. (1990). Cognitive elements of empowerment an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management journal*. Vo.15, No4, 666-681.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A., (1990). Cognitive elements of empowerment: an “Interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review* 15 (4), 666–681.
- Tsaur, S.H., Chang, H.M., Wu, C.S., (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: the role of service behavior. *Asia Pacific Management Review* 9 (3), 435–461.
- Van Emmerik, I. J. H., & Euwema, M. C. (2007). Who is offering a helping hand? Associations between personality and OCBs, and the moderating role of team leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6): 530-548.
- Vigoda, Godot & Angert(2007).Goal setting theory, job feedback and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119128.

- Wat, D., Shaffer, M.A., (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review* 34 (4), 406–422.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E., (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 590–598.
- Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M., (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology* 142 (1), 33–44.
- Yen, R.H.J., Lin, Y.L., Tai, S.H., (2004). The impacts of service climate on service-oriented citizenship behavior – the mediating roles of psychological empowerment and role definition. *Management Review* 23 (1), 25–48 (in Chinese).