

## نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تاثیر حمايت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی

دکتر ایرج سلطانی\*  
رسول صریحی اسفستانی\*\*  
حمیده عباسی\*\*\*

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای اختیاری و آگاهانه کارکنان، تاثیر به سزایی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد و توانمندسازی روانشناختی آنان به سازمان‌ها امکان انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخ‌دهی سریع به تغییرات را می‌دهد و از طرفی دیگر حمايت سازمانی ادراک شده به برداشت کارکنان از میزان توجه سازمان به تلاش، سلامتی و آسایش آن‌ها اشاره دارد. از این رو با توجه به اهمیت این عوامل در سازمان‌ها، پژوهش حاضر به بررسی رابطه حمايت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان ستادی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور وزارت امور اقتصادی و دارایی است که مجموعاً ۱۶۷ نفر می‌باشند؛ که از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده و از این جامعه، نمونه مورد نظر از طریق فرمول کوکران، ۱۱۷ نفر به دست آمد. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه استاندارد چینگ و تسونگ (۲۰۱۲) استفاده شد. همچنین جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه‌نظرات اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت مذکور بهره‌مند گردید. از روش آلفای کرونباخ (۰,۸۶) جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد. در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها، از طریق ماتریس همبستگی، معادلات رگرسیون، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل انجام شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که حمايت سازمانی ادراک شده (۰,۱۱) و توانمندسازی (۰,۱۲) به تنهایی بر عملکرد شغلی تأثیر نمی‌گذارد. لیکن رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی مؤثر بین حمايت سازمانی ادراک شده (۰,۳۸) و توانمندسازی روانشناختی (۰,۵۹) با عملکرد شغلی است. سازمان‌ها با بهره‌گیری از نتایج حاصله، در دنیای نوینی که پیوسته در حال تغییر و تحول است قادر به پیشی گرفتن از رقبا خواهند شد. واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، حمايت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روانشناختی، عملکرد شغلی.

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد علوم و تحقیقات اصفهان

\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات اصفهان rasoolsarihi@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات اصفهان

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان یکی از با ارزش ترین دارایی سازمانی، مهمترین مزیت رقابتی و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور به حساب می آید (Belcourt & et, 2008). جهت خلق ایده های بکر و بینش های نوآور و برای پاسخگویی اثربخش تر به تحولات وسیعی که در محیط کاری رخ می دهد، می توان از مهمترین دارایی نامشهود<sup>۱</sup>، یعنی کارکنان توانمند استفاده نمود (Chang & Liu 2008, 1442). به نظر دراکر (۱۹۹۹) رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. این صاحب نظر مدیریت به کارکنان علمی، به دیده دارایی می نگرد و نه هزینه (ایران زاده، ۱۳۸۹: ۱۳۴). همچنین به صورت خاصی میزان فراوانی از ادبیات مرتبط با روابط میان سازمان و کارمند بر حمایت سازمانی ادراک شده تمرکز یافته است (Pack, 2008). از طرفی دیگر چیزی که در ادبیات مدیریت، امری بدیهی به نظر می رسد، این است که سازمان به کارکنانی نیازمند است که مایل به پا را فراتر نهادن از الزامات رسمی شغلی باشند. تحقیقات کنونی، رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می ورزند (میر سپاسی و معمارزاده، ۱۳۹۰). رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>، افزایش عملکرد شغلی را به همراه دارد (2005, Organ & Podsakoff).

این مسأله در خصوص وزارت امور اقتصادی و دارایی که تنظیم کننده سیاست های اقتصادی و مالی کشور و هم چنین ایجاد کننده هماهنگی در اجرای آنها می باشد از اهمیت دو چندانی برخوردار است.

بنابراین سؤالات اساسی این پژوهش "آیا حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی مؤثرند؟"، "آیا رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی در ارتباط حمایت سازمانی و توانمندسازی بر عملکرد شغلی دارد؟" که بتوان چگونگی عملکرد شغلی را به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با متغیرهای فوق نسبت داد."

1- Invisible assets

2- organizational citizenship behavior

## الف) رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار توسط ارگان و بتمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) مطرح شد (Nielsen, et 2011). و علی‌رغم رفتارهای فرانش<sup>۲</sup>، در جستجوی کسب سود از سازمان نیست بلکه ایثار می‌کند و از خود گذشته‌گی شغلی دارد و جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، کل توان خود را به کار می‌گیرد (Chrystine & Serroni, 2004). از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود: رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد گفته می‌شود (Hall, 2009, P382). به عقیده ارگان رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است، که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش و از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه‌های نظارت رسمی و روش‌های پرهزینه می‌گردد (Becton, 2008).

در یک جمع‌بندی، عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: ۱) رفتاری است گسترده‌تر از آنچه توسط سازمان‌ها تصور می‌شود (۲) اختیاری<sup>۳</sup> است (۳) از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود (۴) ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمان می‌باشد (Prajogo & Dermott, 2011, P.717). تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی سبب به حداقل رسیدن تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل می‌گردد و نیز کاهش احتیاج به منابع کمیاب را موجب می‌شود (Izhar & Oplatka, 2009).

از جمله شاخص‌های عملی شدن رفتار شهروندی عبارتند از: شرکت مستمر در فعالیت‌های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری‌های انسان‌های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کار داشتن و... (سلطانی، ۱۳۹۱: ۴۹-۴۸). در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی باعث ارتقاء و بهبود عملکرد شغلی و افزایش کارآیی آن و هماهنگی‌کننده اجزا و فرایندهای اجتماعی سازمان می‌باشد (Banks, 2008).

شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط وی ارائه شده است که تحقیقات زیادی مبنای مطالعه

1- Organ & Batman  
2- Extra-role behaviors  
3- Authority

پژوهشگران قرار گرفته است. ابعاد این مدل عبارتند از آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی و نزاکت (Hadizadeh. Et el, 2011). در این پژوهش از ابعاد این مدل استفاده شده است.

### ب) حمایت سازمانی درک شده<sup>۱</sup>

مفهوم درک حمایت سازمانی، در بطن تئوری مبادله اجتماعی نهفته است که همیشه از آن جهت درک ارتباط کارمند و مدیران استفاده می‌کنند (Fields, et el (2000). نخستین بار آیزنبرگر<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۱۹۸۶ در پژوهشی مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان را معرفی کردند. بر اساس تعریف آیزنبرگر و همکارانش (۱۹۸۶) کارکنان هنگامی از طرف سازمان احساس حمایت می‌کنند که سازمان جهت همکاری‌های خود ارزش قائل شود و به رفاه آنها اهمیت دهد. با اینکه تعداد مطالعات انجام شده در این حوزه تا اواسط دهه نود پایین بود، اما در سال‌های اخیر تعداد پژوهش‌ها در این زمینه گسترش یافته است (Eisenberger, 2008). ریشه حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد مبادله‌ای است که بر پایه آن دلبستگی، کوشش و تعهد به سازمان با اجرت اجتماعی و مادی همراه می‌شود (Allen, 2008).

حمایت سازمانی ادراک شده سازه‌ای از تبادل اجتماعی است. بنا بر این تئوری حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان عقاید کلی پیرامون درجه‌ای که سازمان از نیازها و ارزش‌های آنها حمایت می‌کند، ایجاد می‌کنند که بر اساس تعامل مدیران با نمایندگان سازمانی، صورت می‌پذیرد (Rhoades & Eisenberger, 2002). ادراک از حمایت مدیریت، امکان دارد از طریق تأمین نیازهای عاطفی اجتماعی، مانند تعلق و حمایت عاطفی کمک به بالا بردن وفاداری عاطفی کند (Fu, & et el, 2009). اقدامات هدفمند در بهبود ادراک از حمایت سازمانی ادراک شده نه تنها منجر به بهبود ارتباطات با حفظ امنیت می‌شود بلکه پیشنهاد ارزیابی عقلایی از علل حوادث را می‌کند (Hofman & et el, 1999).

### ج) توانمندسازی روانشناختی<sup>۳</sup>

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط

1- perceived organizational support

2- Eisenberger

3- psychological empowerment

انسانی در جهت افزایش شرایط انسانی کار معرفی شد (Littrell, 2007, P94). توانمندسازی به مفهوم احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است (Greasley, ۲۰۰۸, 44). توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تغییرات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است (Sabzikaran. E. & et.al, 2011, P54)

اسپرتیزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان یک راه روانشناختی که کارکنان می‌بایست برای توانمندشدن و کسب موفقیت اجرا کنند بیان می‌کند (۲۰۰۸): (Chang & Liu, ۱۴۴۲). منون<sup>۱</sup> (2001) قالب روانشناختی توانمندی را به عنوان یک حالت شناختی تعریف کرده که به وسیله حسی از «درونی شدن اهداف» و «درک شایستگی» و «فهم کنترل» تصور شده است (Erturk, 2010, 415).

در روانشناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت توانمندسازی سبب افزایش حق انتخاب داشتن افراد در گرفتن تصمیم در حوزه شغلی‌شان می‌شود که این امر منفعت زیادی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد (Nauman, 2010:641). نتیجه اینکه توانمندسازی سبب کاهش فشار عصبی، کاهش غیبت و کاهش نقل و انتقال می‌گردد (2004:941, Avolio).

### ابعاد توانمندسازی روانشناختی

بنا بر این توانمندسازی روان شناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته را می‌توان در ابعاد زیر تشریح نمود:

احساس شایستگی<sup>۲</sup>: این احساس هنگامی قوت می‌گیرد که یک فرد توانایی، مهارت، دانش و تعلیم لازم را برای به عهده گرفتن کار داشته باشد (Amichai, 2008:1779).

احساس خودسامانی<sup>۳</sup>: مدیرانی که در رابطه با انتظارات از نقش خود مطمئن نیستند تردید زیادی دارند و به دلیل این عدم قطعیت ابتکار عمل آنها ضعیف خواهد بود و در نهایت سطوح پایین‌تری از خود سامانی خواهند داشت (Hall, 2008:145).

پذیرفتن شخصی نتیجه<sup>۴</sup>: احساس مؤثر بودن عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در

1- Menon.

2- Competence

3- Self J Determination

4- Pesonal Consequence

نتایج راهبردی، اداری یا اجرایی فعالیت‌های شغلی (Dimitriades, 2005:93). احساس معنی دار بودن<sup>۱</sup> (ارزشمند بودن): معنی دار بودن شامل تطابق میان ضروریات نقش و شغل با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است (Cyert, 2007:147). ابعاد توانمندسازی که تشریح گردید کارکنان توانمند را قادر می‌سازد که سازمان را از بحران خارج سازد و با فراهم نمودن فرصت‌های طلایی در کسب و کار وفاداری خود را نشان دهند.

#### د) عملکرد شغلی<sup>۲</sup>

عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری مشخص به آنان واگذار شده؛ انجام می‌دهند (Mohyeldin, 2007) عملکرد به عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره معین از زمان انجام می‌دهد، Motowidlo, (2003).

بورمن<sup>۳</sup> بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قائل شدند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد؛ "عملکرد وظیفه‌ای" نام دارد (Borman, 2001). عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق تأثیر بر زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند؛ تعریف می‌شود (Motowidlo, 2003). عملکرد شغلی، به عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف نیز تعریف می‌شود (Motowidlo, 1997). مقصود از ارزش سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد. (Borman, 2001).

به عقیده اسپکتور<sup>۴</sup> مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مطلوب می‌شود (Spector, 2008). آنچه که از تئوری‌های مطرح شده فوق می‌توان استدلال به رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی، با توجه به نقش رفتار

1- Meaning  
2- job performance  
3- Borman  
4- Spector, PE

شهروند سازمانی کارکنان نمود آن است که به وسیله حمایت سازمانی اهداف و ارزش‌های کارکنان در سازمان در نظر گرفته می‌شود و اگر اشتباه سهوی از سوی کارکنان به وجود آید سازمان آن را در نظر نمی‌گیرد. این عوامل به عنوان حمایت سازمانی تأثیر به‌سزایی به روی عملکرد شغلی دارند.

از طرفی دیگر توانمندسازی روانشناختی سبب می‌شود احساس انجام کارها با کفایت لازم، احساس آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی، احساس با ارزش بودن اهداف شغلی، احساس علاقه‌مندی، گشودگی در کارکنان فراهم شود و در نهایت کارکنان حس می‌کنند وجودشان برای سازمان مفید است که موجبات افزایش عملکرد شغلی کارکنان را فراهم می‌سازد که جهت افزایش عملکرد شغلی نیاز مبرم به میانجی‌گری رفتار شهروند سازمانی احساس می‌شود به بیان دیگر با کاربست نوع دوستی، تواضع و فروتنی و ... حمایت سازمانی و توانمندی با شدت بیشتری عملکرد شغلی را تقویت می‌کنند به صورتی که کارها بر اساس استانداردهای عملکرد و انتظاراتی که از کارکنان دارند انجام می‌گیرد و کارکنان وظایف را به نحو احسن انجام می‌دهند.

### پیشینه تحقیق

طبق بررسی‌های صورت گرفته در زمینه پیشینه موضوعی تحقیق، هیچ‌گونه پژوهش داخلی و خارجی که اشاره مستقیم به "نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی" در وزارت امور اقتصادی و دارایی داشته باشد، یافت نشد. اما پژوهش‌هایی مختلفی به‌طور جداگانه این دو موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند که در زیر به نمونه‌هایی از تحقیقات خارجی اشاره می‌شود:

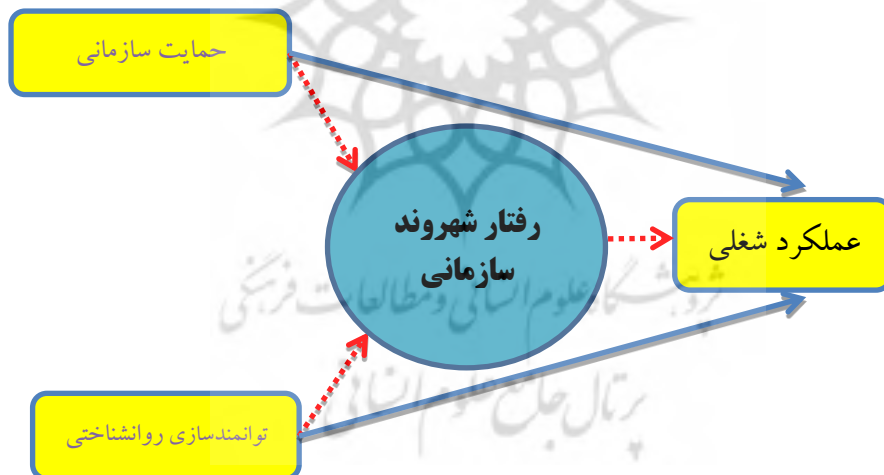
وانگ و کیونگ<sup>۱</sup> (2011) طی تحقیقی دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از طریق رویکردهای سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده از سوی سازمان پیش‌بینی کرد. چین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و

1- Wang and Keung  
2- Chen, Z

سایلونگ و سما<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود، تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده را بر رفتار شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار دادند. چیانگ و تسونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی، تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی را با توجه به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان میانجی بررسی کرده، که نتیجه حاصله نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی به تنهایی نمی‌تواند چندان بر عملکرد مؤثر باشند در صورتی که با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای فوق می‌توانند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد شغلی داشته باشند.

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق «نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی»، در این مدل از الگوی چینگ و تسونگ (۲۰۱۲) استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از: Chiang & Tsung, 2012)

1- Silong, D. & Abu Samah  
2- Chiang



### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: رفتار شهروند سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر دارد.

فرضیه ششم: با وجود نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی را افزایش می‌دهد.

فرضیه هفتم: با وجود نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی، توانمندسازی روانشناختی عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی را افزایش می‌دهد.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. هم‌چنین این پژوهش بر حسب دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی و به لحاظ استراتژی تحقیق مورد استفاده پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، شامل کارکنان ستادی رده کارشناسی (کارشناسان، کارشناسان مسئول و مدیران پایه) معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور وزارت امور اقتصادی و دارایی است که مجموعاً ۱۶۸ نفر می‌باشند؛ که جهت حصول اطمینان از این موضوع که اداره کل‌های مختلف این معاونت به طور کافی نمایندگی جامعه آماری را داشته باشند از روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان یکی از روش‌های نمونه‌گیری استفاده شده که از این جامعه، نمونه مورد نظر از طریق فرمول زیر ۱۱۷ نفر به دست آمد:

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}{\xi^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)}$$

$N = 168 \quad \xi = 0.05 \quad Z_{\alpha/2} = 1/96 \quad P = 0.5 \quad n = ? = 117$

فرمول ۱. روش محاسبه نمونه آماری

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد پژوهش چینگ و تسونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) استفاده شد که در آن پرسشنامه مارکوزی و کاترین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی (۲۲ سؤال)، پرسشنامه ره‌ادز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) برای ارزیابی حمایت سازمانی ادراک شده (۵ سؤال)، پرسشنامه اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) جهت ارزیابی توانمندسازی روانشناختی (۱۱ سؤال) و برای ارزیابی عملکرد شغلی (۶ سؤال) از پرسشنامه استاندارد آنگ و کیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت امور اقتصادی و دارایی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان بهره‌مند گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفا آن برابر ۰٫۸۶ به دست آمد که می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کواریانس تبدیل می‌شوند و از سوی یک سری از معادلات رگرسیون توصیف می‌گردد، سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از تحلیل مسیر، در مورد عامل‌های شناخته شده در تحلیل عاملی اکتشافی صورت می‌گیرد (این تحلیل توسط مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل انجام شده است).

1- Chiang & Tsung  
2- Markoczy and Katherine  
3- Rhoades  
4- Spreitzer  
5- Ang & Kim

## یافته‌ها

در این بخش، محقق برای پاسخگویی به مسأله تدوین شده یا تصمیم‌گیری در مورد رد یا تأیید فرضیات، از روش‌های مختلف تجزیه تحلیل به شرح زیر استفاده کرده است.

از لحاظ توصیف مشخصات جمعیت شناختی کارکنان باید گفت که برای نشان دادن توزیع فراوانی هم‌زمان دو یا چند متغیر طبقه‌ای از جدول توافقی استفاده شد که بر اساس آن بیشترین فراوانی مربوط به کارکنانی است که دارای سطح تحصیلات لیسانس (۸۱ نفر) با پست سازمانی کارشناس (۸۱ نفر) و سوابق خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال (۶۲ نفر) می‌باشد.

سپس تحلیل عاملی اکتشافی برای آیتم‌های مربوط به هر یک از متغیرها صورت گرفت و ضرایب کلیه آیتم‌ها (حمایت سازمانی درک شده، توانمندسازی روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی با مقادیر بالاتر از ۰/۵ در یک تابع قرار گرفته‌اند. جدول ضریب همبستگی بین سازه‌های مورد مطالعه: در صورتیکه قدر مطلق آماره تی بزرگتر از مقدار جدول (۱/۹۶) باشد فرض یک یعنی معناداری رابطه بین دو متغیر را نتیجه می‌گیریم همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود متغیرهای حمایت سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۱. ضریب همبستگی بین سازه‌های مورد مطالعه

JP	OCB	PE	POS	
			۱	POS
		۱	۰/۷۹ ۱۳/۶۳	PE
	۱	۰/۹۱ ۲۳/۵۶	۰/۸۳ ۲۲/۲۵	OCB
۱	۰/۹۱ ۳۴/۰۸	۰/۸۱ ۱۴/۶۶	۰/۸۲ ۱۸/۳۸	JP

بررسی معنی داری رابطه بین متغیرهای مدل (آماره تی)

همانطور که در جدول زیر ملاحظه می شود رفتار شهروندی سازمانی تحت تاثیر این پنج آیتم می باشد. همچنین آیتم های سایر متغیرها مورد آزمون قرار گرفت که با آماره های تی بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ در شکل گیری متغیر آنها نیز تاثیر معنی داری داشته و همچنین سایر متغیرها نیز تحت تاثیر آیتم های خود می باشند.

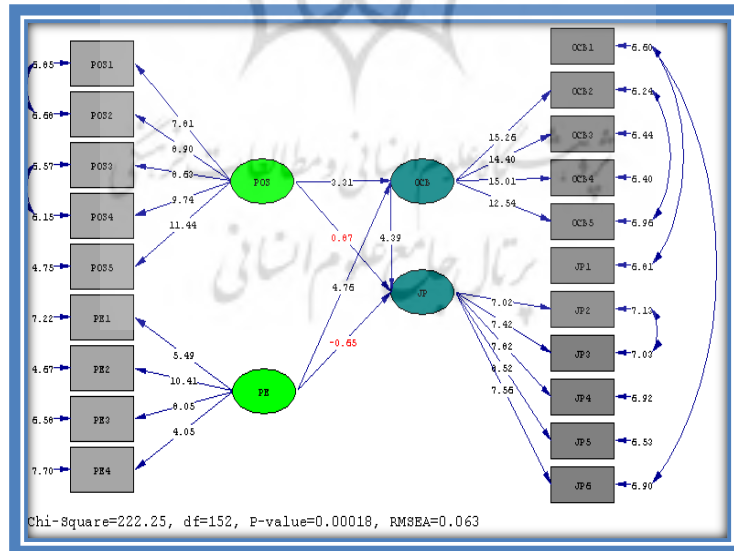
جدول ۲. آماره تی، ضریب استاندارد و مقدار خطا در عوامل مختلف

خطا	ضریب تعیین	آماره تی	ضریب استاندارد	آیتم ها
۰/۰۴۸	۰/۷۷	۱۱/۹۵	۰/۸۸	OCB1
۰/۰۴۸	۰/۸۸	۱۳/۳۷	۰/۹۴	OCB2
۰/۰۴۴	۰/۸۲	۱۲/۶۰	۰/۹۱	OCB3
۰/۰۴۸	۰/۸۲	۱۲/۶۶	۰/۹۱	OCB4
۰/۰۵۰	۰/۷۵	۱۱/۶۶	۰/۸۶	OCB5

با توجه به نتایج جدول فوق کار را با این بیست آیتم ادامه می دهیم.

بررسی اثر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته در مدل:

تحلیل عاملی تاییدی برای تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته



نمودار ۱. بررسی اثر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته در مدل

پس از چند مرحله تصحیح مدل بالا حاصل شد که اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی لیزرل نیز مقدار  $\chi^2$  به درجه آزادی برابر ۱/۴۶ و کوچکتر از ۳ است که مقدار مناسبی است. همچنین خروجی، میزان RMSEA = 0.063 را برای مدل نشان می‌دهد که کوچکتر از ۰/۰۸ می‌باشد علاوه بر  $\chi^2$ ، هر چه میزان شاخص Rmsea کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. همچنین شاخص‌های نرم نشده برازندگی (NNFI : 0/94)، نیکویی برازش (GFI : 0/84)، نرم شده برازندگی (NFI : 0/88)، (CFI : 0/95) و IFI (0/96) همگی بزرگتر یا نزدیک به مقدار ۰/۹۰ می‌باشد لذا مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تایید می‌باشد.

حال با استفاده از مقدار آماره تی و ضریب استاندارد به بررسی اثر هر کدام از متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای وابسته طبق مدل می‌پردازیم.

### آزمون فرضیه‌ها

کلیه فرضیه‌ها بر اساس مقدار قدرمطلق آماره تی مورد آزمون قرار گرفتند که میزان تاثیر حاصله از فرضیه اول (۰/۳۸)، فرضیه سوم (۰/۵۹)، فرضیه پنجم (۰/۹۴) می‌باشد که نشان‌دهنده تاثیر مثبت است که تایید گردید. همچنین میزان حاصله از فرضیه دوم (۰/۱۱)، فرضیه چهارم (-۰/۱۲) است که بر اساس آن فروض دوم و چهارم تایید نگردید.

جدول ۳. تاثیر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی

مقدار تاثیر	نتیجه گیری	مقدار جدول	آماره تی	آماره تی
۰/۳۸	تاثیر دارد	۱/۹۶	۳/۳۱	POS ⇔ OCB
۰/۹۴	تاثیر دارد	۱/۹۶	۴/۳۹	OCB ⇔ JP

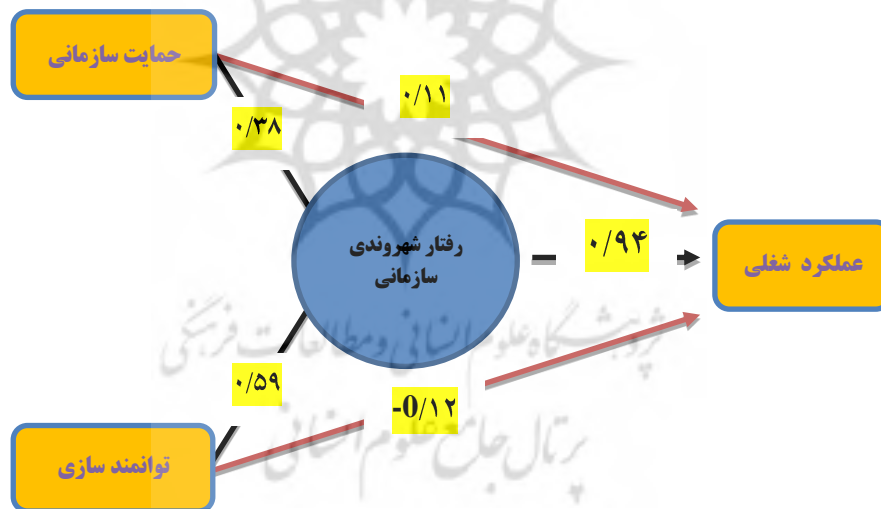
در فرضیه ششم با توجه به نتایج فرضیات (۱) و (۵) و جدول فوق نتیجه گرفتیم که حمایت سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی و این رفتار بر روی عملکرد شغلی

تاثیر معنی‌داری دارد. پس حمایت سازمانی از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر روی عملکرد شغلی معناداری دارد و مقدار تاثیر آن ۰/۳۶ می‌باشد. پس فرضیه (۶) تایید می‌شود.

جدول ۴. تاثیر توانمندسازی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی

مقدار تاثیر	نتیجه گیری	مقدار جدول	آماره تی	آماره تی
۰/۵۹	تاثیر دارد	۱/۹۶	۴/۷۶	PE ↔ OCB
۰/۹۴	تاثیر دارد	۱/۹۶	۴/۳۹	OCB ↔ JP

با توجه به نتایج فرضیات (۳) و (۵) و جدول فوق نتیجه گرفتیم که توانمندسازی روانشناختی بر روی رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر روی عملکرد شغلی تاثیر معناداری دارد. پس توانمندسازی روانشناختی از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر روی عملکرد شغلی معناداری دارد. و مقدار تاثیر برابر ۰/۵۵ می‌باشد. پس فرضیه (۷) تایید می‌شود.



نمودار ۳. مقدار تاثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته در مدل

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطابق آنچه که در این پژوهش بدان پرداخته شد می‌توان نتایج حاصله و پیشنهادات مربوطه را به تفکیک فرضیات تحقیق، به شرح ذیل بیان نمود:

فرضیه اول به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخت. نتایج حاصله، تأثیر مستقیم ( $r = 0/38$ ) و معنادار را مورد تأیید قرار دادند. تحقیقات چین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، وانگ و کیونگ<sup>۲</sup> (2011) و سایلونگ و سما<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز تأثیر معنادار حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌کنند (Chen, Z 2009 ; Wang & Keung, 2008). بنابراین جهت دستیابی به وضعیت مطلوب سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیران باید برنامه‌های خود در جهت بهبود وضعیت حمایت سازمانی ادراک شده را طوری طراحی کنند که مشوق به روز رفتارهای شهروندی در سازمان نیز باشد. این حمایت باید به شکلی درک شود که کارکنان طبق گفته چو و ترادوی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) خود را بدهکار یا مدیون سازمان بدانند و سعی کنند این دین را با بروز رفتارهای فرا نقشی ادا کنند (Cho & Treadway, 2011). مدیران همواره باید در پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود سازه حمایت سازمانی ادراک شده باید توجه ویژه‌ای به بستر خاص هر سازمان داشت. در این راستا در تخصیص بسته‌های مشوق سازمانی، امکانات رفاهی و هر نوع دیگری از حمایت‌های مادی و معنوی، باید نحوه ادراک کارکنان مد نظر قرار گیرد. که تحقق درک حمایت سازمانی تأثیر به‌سزایی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌گذارد.

فرضیه دوم به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخت. با توجه به نتایج به دست آمده از ( $r = 0/11$ ) فرضیه فوق رد گردید؛ مطالعات چیانگ و تسونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نیز حاکی از رد این فرضیه دارد (Chiang & Tsung, 2012). که نشان‌دهنده آن است که حمایت سازمانی به تنهایی نمی‌تواند تأثیری بر عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد و به عبارتی دیگر حمایت سازمانی ادراک شده به تنهایی نمی‌تواند سبب شود کارکنان کارها را بر اساس استانداردهای عملکرد و انتظاراتی که از آنها دارند انجام دهند. که جهت بهبود عملکرد شغلی مناسب است که علاوه بر حمایت سازمانی از عوامل دیگر از جمله رفتار شهروندی سازمانی بهره‌جست.

1- Chen

2- Wang and Keung

3- Silong, D. & Abu Samah

4- Cho and Treadway

5- Chiang & Tsung

فرضیه سوم به بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخت. نتایج به دست آمده تاثیر مثبت ( $r = 0,59$ ) و معنی دار را مورد تأیید قرار دادند. تحقیقات چیانگ و تسونگ (۲۰۱۲) و جاسنا و شیتل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز حاکی از تاثیر معنادار و قوی توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (Jyotsna & Sheetal, 2005; Chiang & Tsung, 2012). جهت تقویت آن می توان با تبیین چشم انداز و مأموریت سازمانی از سوی مدیران برای کارکنان و روشن نمودن جایگاه و اهمیت فعالیت های سازمان در سطح کشور در ابعاد مختلف به لحاظ ارزشی که ایجاد می نماید، همچنین توافق بر سر اهداف سازمانی و همسو نمودن آن با هدف شخصی کارکنان باعث می گردد کارکنان شغل و فعالیت های خود را معنی دار احساس کنند که بدین وسیله مدیران می توانند موجبات تقویت رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان مهیا سازند.

فرضیه چهارم به بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی تأثیر می پردازد. با توجه به نتایج حاصله ( $r = -0,12$ ) فرضیه فوق رد گردید؛ پژوهش چیانگ و تسونگ (۲۰۱۲) نیز حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی به تنهایی تاثیر چندانی بر عملکرد نمی تواند داشته باشد (Jyotsna & Sheetal, 2005; Chiang & Tsung, 2012). به عبارتی دیگر توانمندسازی روانشناختی به تنهایی نمی تواند سبب شود کارکنان کارها را بر اساس استانداردهای عملکرد و انتظاراتی که از آنها دارند انجام دهند و موجبات افزایش کیفیت کار و اثربخشی نخواهد شد بلکه برای ایجاد این ارتباط و بهبود عملکرد شغلی نیاز به میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی می باشد.

فرضیه پنجم به بررسی تاثیر رفتار شهروند سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی می پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مستقیم ( $0,94$ ) و معنی دار را مورد تأیید قرار دادند. مطالعات چیانگ و تسونگ (2012) نیز نشان از این تاثیر معنادار دارد (Chiang & Tsung, 2012). با توجه به تأثیر بالای رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، مدیران سازمانی باید با وضع سیاست ها و راهبردهای مناسب، برای اثربخش تر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش



کنند. سازمان‌ها با ایجاد سیستم‌های منظم<sup>۱</sup> و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی را تسهیل کنند. سیاست‌های نظارتی برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان بدون در نظر گرفتن مزایای احتمالی این کار و صرفاً به منظور برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بالا بردن کارآیی کارکنان، ایجاد شود.

فرضیه ششم به بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروند سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌پردازد. نتایج به دست آمده تأثیر مستقیم (۰,۳۸) و معنی‌دار را مورد تأیید قرار دادند. تحقیقات چیانگ و تسونگ (2012) نیز نشان از این تأثیر معنادار دارد (Chiang & Tsung, 2012). بنابراین با توجه به حساسیت موضوع جهت تقویت این تأثیر باید حمایت سازمانی همراه با ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان صورت گیرد تا بر عملکرد شغلی تأثیر گذار باشد به عبارت دیگر عقاید و ارزش‌ها، اهداف و مسائل رفاهی کارکنان در سازمان باید مد نظر قرار گیرد و در راستای آن سازمان باید علاوه بر حمایت‌های مادی، با حمایت‌های معنوی<sup>۲</sup> ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کند؛ گروه‌های کاری را افزایش داده، کار تیمی را تشویق کرده و به طور کلی جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت، رفتارهای شغلی مخرب و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت ارباب رجوع، کیفیت خدمات و وفاداری آنان، موجبات کیفیت عالی در عملکرد شغلی را فراهم می‌سازد.

فرضیه هفتم به بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروند سازمانی در تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌پردازد. نتایج به دست آمده تأثیر مستقیم (۰,۵۹) و معنادار را مورد تأیید قرار دادند. مطالعات چیانگ و تسونگ (2012) نیز حاکی از تأثیر قوی و معنادار دارد (Chiang & Tsung, 2012). بنابراین با توجه به حساسیت موضوع جهت تقویت این تأثیر باید در توانمندسازی کارکنان به تقویت رفتار شهروند سازمانی کارکنان پرداخته شود تا عملکرد شغلی آنان افزایش یابد. در همین راستا باید زمینه تغییر شرایط کنترل مستقیم کارکنان به کنترل غیر مستقیم صورت گیرد؛ نسبت به عملکرد کارکنان و ارتباط آن با

1- regular systems  
2- Spiritual Supports

پاداش‌های سازمانی اطلاع‌رسانی گردد و به شایسته‌سالاری و اعتماد به کارکنان توجه گردد و شرایط بروز استقلال کاری کارکنان فراهم گردد؛ جریان باز اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد؛ اهداف چالشی<sup>۱</sup>، روشن و الهام‌بخش<sup>۲</sup> در سازمان تدوین گردد و بین ویژگی‌های مهارتی با شرح شغل کارکنان تناسب وجود داشته باشد تا منجر به تقویت عملکرد شغلی کارکنان گردد.

سخن آخر اینکه سازمان‌ها می‌توانند حمایت سازمانی درک شده و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را به واسطه رفتار شهروند سازمانی تقویت نمایند تا سبب افزایش کیفیت عملکرد شغلی کارکنان شود.



## منابع

- سلطانی، ایرج (۱۳۹۱)، "الگوی سرآمدی اخلاقی"، چاپ اول، اصفهان: انتشارات ارکان دانش.
- دعایی، حبیب‌الله، برجعلی‌لو، شهلا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت"، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۷۷-۶۳.
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ قنبری، مژگان (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری"، مجله شهرداری‌ها، شماره ۱۰۰، صص ۹۳-۱۰۴.
- Amichai-Hamburger, Y., K.Y.A. McKenna and S. Tal, ( ), "Eempowerment: Empowerment yy the internet.. Comput Human Behavior, 24: 1776-1789.
- Allen MW., Armstrang DJ., Reid MF., Riemenschneider CK.(2008); "Factor impacting the perceived organizational support of IT employees"; *Information & Management*, 45: pp. 556-563,.
- Allebaum, steven H., Hon er, Karen" (1988), EEmpowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in parti- cular °an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power". J ournal of Empowerment in organization. v6 N 2. pp.29-50.
- Avolio, BL, Luthas, LL, La lumbwa, OOQ(2004), 44u thentic leadership: theory- building for veritable sustained performance", Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, NE, working paper.
- Banks, J.A. (2008), Diversity, group identity and citizenship education in a global age E Education Resarcher, 37 (3), 129-1399
- Becton, J. Bret., William F. Giles & Mike Schraeder (2008), "Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems". *Employee Relations*, 30 (5): 494- 514.
- Belcourt, M., Bohlander, G., & Snell, S (2008), "Managing Human Resources". 5th Canadian Edition. Thomson-Nelson.
- Borman, W.C., Penner, L. A., Allen, T. D., and Motowidlo, J. S (2001), "Personality Predictors of Citizenship Behavior", *International Journal of Selection and Assement*, 9, 52-69.
- Borman WC, Ilgen DR, Klimoski RJ (2003). "Industrail and organizational psychology"; Handbook of psychology. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
- Chang, L.C. and C.H. Liu, ( ), "Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey". *Int. J. Nurs. Stud.*, 45: pp.1442-1448.
- Chiang, Chun-Fang, Tsung-Sheng, Hsieh. (201 ). "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*.
- Chen, Z., Eisenberger, R. Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage J. (2009) "Perceived organizational support and extra- role performance: Which leads to which?" , *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Cho, Jeewon, Darren, C, Treadway (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*, 5, 631-653.
- Chrystine and Serroni (2004); "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust"; *Manamement Decision*, pp. 13-40.
- Dimitriades . Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the Greek context , *International journal of manpower*", Vol.26, No.1, PP 80-92.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (200 ). Reciprocaton of perceived organizational support.. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42° 51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). PPerceived organizational support.. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erturk, A(2010), "Exploring Prodictors of organizational identification moderating role of trust on the association between empowerment, organizational support, and indentifications", *European Journal of work and organizational Psychology*, 19(14). PP 409-441.
- Fields, D., Pang, M., Chiu, C. (2000): "A comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 5, pp. 547° 562.
- Fu, F. Q., Bolander, W. & Jones, E. (2009), "Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's threecomponent model , *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, Pp. 335-350.
- Greasley K, Bryman A, Naismith N, Soetanto R ( ). "Understanding empowerment from an employee perspective". *Team Performance Management*; 14 (1/2); 39-55.
- Hall, A. T & Zinko, R. P & Alexia A. F and Gerald R, (2009), "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and bob performance and satisfaction *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, Num 4, pp381-392.
- Hall, Matthew,( ) effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance", *Accounting, Organization and Society* 33, PP. 141-163.
- Hadizadeh. M. Akram, and Tehrani. Maryam, (2011), "Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs)", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(23), PP.9877-9888.
- Hodson, R, (2006), "Management citizenship behavior and its consequences , *work and occupations*, Vol .29, No.1, pp64-96.
- Hofman, D. A., & Stetzer, A. (1998)"The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implication from negative events.. *Academy of Management Journal*, 41, 644-657.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange . *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.
- Izhar, Oplatka.(2009). "Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers", pupils and the school. *International journal of educational management*, Vol.23, No.5
- Jyotsna. Bhatnagar & Sheetal. Sandhu, (2005), "Psychological Empowerment and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) in 'IT' Managers: A Talent Retention Tool ,*Indian Journal of Industrial Relations*, Vol44), No44, (Apr, 2005), PP449-469.
- Romie. F. Littrell, (2007). "influences on employee preferences for

- empowerment practices by the ideal manager in China", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.31, PP 87-110.
- 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.
- Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit MJ (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Hum Perform.*;10:71-83.
- Motowidlo, J. S. (2003), "Job Performance", *Handbook of Psychology*". *Industrial and Organizational Psychology*, 12, 39-55.
- Nauman, Mansurkhan, A., Nhsan, N (2010) Patterns of empowerment and leadership style in project environment.. *International Journal of Project Management*. Volume 28, Issue 7, PP 638-649.
- Nielsen. T. M & Hrivnak, A & Shaw, M. (2011) : "Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research". *Small Group Research*. Volume 40 Number, 5, 555-577.
- Organ, D.W.(1998). "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome". Lexington, MA, Lexington books.
- Orgun, W. P., Podsakoff, M. P.; and Mackenzie, B. S. (2006), "*Organizational Citizenship Behavior, its Nature, Antecedents, and Consequences*". India: A Sage Publication Series. India. (Series in Applied Paperback: 360 pages).
- Pack, M.A.S.M. (2005). "Antecedents and consequence of perceived organizational support for NCAA athletic administrators". *The Ohio state university. PhD dissertation*.
- Podsakoff, N. P & S. W. Whiting & P. M. Podsakoff and P. Mishra, (2010), "Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment", interviews. *J. Appl. Psychol*, PMID.
- Prajogo, Daniel, I. & McDermott, (2011), "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.31, No.7, pp.712-735.
- Sabzikaran. E. & Miri. A. & Rangriz. H, (2011), "The relationship between organizational structure and employees empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company ,Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 1, No.1, PP51-68.
- Silong, D. & Abu Samah (2008), "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior.African", *Journal of Business Management*, 2(8), 138-145.
- Spector, PE,( 2008)." *Industrial organizational psychology*". 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons Inc.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Wang, Jin. Keung, Chak – Wong (2011). "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China . *International journal of hospitality management*, Vol. 30, Issue 4. PP: 845-854.