

## بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی:

### نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی

مصطفی بهارلو<sup>۱\*</sup>، کیومرث بشلیده<sup>۲</sup>، سیداسماعیل هاشمی شیبانی<sup>۳</sup>، عبدالزهره نعیمی<sup>۴</sup>  
۱. کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز  
۲، ۳، ۴. دانشیار گروه روان‌شناسی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۹)

#### چکیده

پژوهش حاضر با بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر - عضو و رفتار شهروندی سازمانی و نیز نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی انجام گرفت. نمونه آماری پژوهش حاضر ۳۵۰ نفر از کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون است که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های تبادل رهبر-عضو، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. داده‌ها از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و بوت‌استرپ تحلیل شد. تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی را تأیید کرد. نتایج حاکی از اثر مثبت مستقیم الگوی تبادل رهبر-عضو بر رفتار شهروندی سازمانی و اثر مثبت غیرمستقیم این متغیر از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده یکی از روش‌های ترغیب کارکنان برای درگیری در رفتارهای فراتر از نقش و انجام رفتار شهروندی سازمانی تقویت کیفیت ارتباطات رهبران و سرپرستان سازمان با کارکنان است.

#### واژگان کلیدی

الگوی تبادل رهبر - عضو، تعهد سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی.

## مقدمه

در دنیای رقابتی کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جست‌وجوی شیوه‌های جدید برای بیشینه‌کردن عملکرد و تلاش کارکنان است. با وجود افزایش به‌کارگیری فناوری اطلاعات، باز هم در عملکرد و کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون به طور قوی، اعتقاد بر این است که عملکرد و کارایی سازمان تا حد زیادی به تلاش‌های کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده نقش است، بستگی دارد. علاوه بر این، در سال‌های اخیر توسعه فناوری‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان و کارکنانشان منجر شده است. می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایلند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل، مشارکت کنند؛ این رفتارها از انتظارات رسمی نقش فراتر رفته و برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری است و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> تعریف شده‌اند.

## بیان مسئله

اندیشمندان علوم مدیریت از دیرباز به مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری توجه کرده‌اند؛ اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیرمستقیم به وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این مسیر در نظر گرفته شود (Morkoczy & Xin, 2005, p. 12).

تحقیقات زیادی در جستجوی یافتن پاسخ به این پرسش که چه عواملی در ایجاد و حفظ چنین رفتارهایی مؤثر است، به انجام گرفته است و محققان زیادی پیش‌زمینه‌های رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده‌اند. این تحقیقات نشان داده‌اند عوامل زیادی مانند نگرش‌ها، رضایت شغلی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد بین‌فردی، سبک رهبری و جز آن می‌تواند به عنوان پیش‌زمینه‌های رفتار شهروندی مطرح شود. برای مثال ژونگ و همکاران در مطالعه خود به نقش اثرگذار رهبر در تسهیل رفتار شهروندی سازمانی پی بردند (Zhong et al., 2011, p.610). درباره اثربخشی رفتارهای رهبری، تحقیقات فراوانی انجام گرفته است که نشان داده‌اند رهبران می‌توانند به طور معناداری بر عملکرد فردی، گروهی و سازمانی اثر گذارند (Judge et al., 2004, p.37).

علاوه بر این، افزایش رقابت در سطح جهانی سازمان‌ها را برای احیای مزیت رقابتی مجبور به تجدیدنظر در شیوه مدیریت خود کرده است (Schyns et al., 2007, p. 660). در حال حاضر، سازمان‌ها برای بقا در صحنه رقابت مجبور به ادغام با رقبا، کوچک‌سازی، بازسازی، همچنین گسترش عملیات و به‌دست‌آوردن فناوری‌های جدید هستند. یکی از این آثار، روی آوردن به روابط برجسته دوجانبه سرپرست و زیردستان است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بر سرپرستان، به عنوان عاملی که باید مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و مالی خود را انجام دهند تکیه می‌کنند (Robinson & Morrison, 1995, p.292). بنابراین، هنگامی که بهره‌وری و عملکرد سازمان مهم است، سرپرستان و مدیران سطوح میانی کلید انگیزه و توانمندسازی کارکنان‌اند. همچنین سرپرستان می‌توانند با توجه به نوع رابطه‌ای که با هر یک از زیردستان خود برقرار می‌کنند، باعث بهبود برخی نگرش‌های کارکنان همچون خشنودی شغلی و تعهد سازمانی شوند و در نتیجه، بهبود عملکرد و درگیری زیردستانشان در انجام رفتارهای فرا نقش را موجب شوند.

## مبانی نظری

### تبادل رهبر- عضو

در راستای بررسی تأثیر رهبران بر پیروان، بیشتر تحقیقات - با این فرض که پیروان به روش یکسانی به تأثیر رهبر پاسخ می‌دهند، و رهبر به طور یکسان با همه زیردستان رفتار می‌کند- بر آثار

رفتارها و نگرش‌های کلی رهبران نسبت به زیردستان تأکید کرده‌اند (Dansereau, 1995, p.482). در این بررسی‌ها نشان داده شده است برخی رهبران با زیردستانشان به روش‌های مختلفی رفتار می‌کنند. رده‌بندی اعضا براساس کیفیت رابطه تبادلی امکانپذیر است. اصطلاحات گوناگونی برای توصیف این گروه‌ها به کار گرفته می‌شود؛ از جمله می‌توان به اعضای درون‌گروه یا برون‌گروه، دستیاران قابل اعتماد و دستمزدی‌ها و کارکنانی با تبادل رهبر-عضو<sup>۱</sup> بالا در مقابل تبادل رهبر-عضو پایین اشاره کرد (Kimet al., 2010, p.593). الگوی تبادل رهبر-عضو رویکرد متفاوتی است که بیان می‌کند کیفیت ارتباط متقابل رهبر با عضو، کارآمدی رهبر مشخص می‌شود. در واقع، تبادل رهبر-عضو به کیفیت رابطه رهبر و زیردست اشاره دارد (Liden & Maslyn, 1998, p.44). فرض اصلی در مبادله رهبر-عضو این است که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با زیردستان و پیروانشان برقرار می‌کنند و کیفیت این روابط، بر رفتارها و نگرش‌های رهبران و پیروان را تأثیر می‌گذارد (Liden et al., 1997, p.51). براساس نظریه تبادل رهبر-عضو، مدیران با توجه به نوع رابطه‌ای که با زیردستان خود برقرار می‌کنند، سبک‌های مختلفی از رهبری را به کار می‌گیرند و انتظارات خود از زیردستانشان را از طریق تکالیف کاری که بر عهده آنان قرار می‌دهند، برآورده می‌کنند. میزان تابعیت و کیفیت عملکرد زیردستان از این وظایف، ماهیت رابطه رهبر-عضو را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، ممکن است ماهیت این رابطه به مرور زمان تغییر کند. ممکن است برخی کارکنانی که در گذشته در انجام این وظایف موفقیت‌آمیز عمل کرده‌اند، وظایف جدید چالشی‌تری را عهده‌دار شوند. به علاوه، براساس تبادل اجتماعی احتمال برقراری یک رابطه دوستانه نیز بین آن‌ها وجود دارد (De Coninck & Papandropoulous, 2008, p.3).

### توانمندسازی روانشناختی

وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به افراد می‌دانند، بدین معنی که به آن‌ها کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی و درماندگی

1. Leader-Member Exchange

غلبه کنند. پس از بازنگری پژوهش‌های مرتبط، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) استدلال کردند توانمندسازی مفهومی چندسطحی است و نمی‌توان ماهیت آن را به واسطه مفهومی واحد توضیح داد؛ آن‌ها توانمندسازی را، به طور کلی‌تر افزایش انگیزش درونی کار که در چهار حیطه شایستگی<sup>۱</sup>، خودتعیینی<sup>۲</sup>، معناداری<sup>۳</sup> و اثرگذاری<sup>۴</sup> تجلی می‌یابد و جهت‌گیری فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند، تعریف کرده‌اند (Thomas & Velthouse, 1990, p.668).

شایستگی به درجه‌ای که فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990, p.669). خودتعیینی به میزان ادراک افراد از داشتن استقلال برای شروع، تنظیم و برنامه‌ریزی فعالیت‌های شغلی اشاره دارد (Deci et al., 1989, p.583). توماس و ولتهوس معتقدند احساس خودتعیینی یا انتخاب، درک فرد از خودمختاری است (حسینی، ۱۳۹۲). معناداری، به میزان درک افراد از ارزش اهداف یا مقاصد شغلی اشاره دارد که در رابطه با هنجارها و آرمان‌های شخصی آن‌ها قضاوت می‌شود (Thomas & Velthouse, 1990, p.671). اثرگذاری، به میزان ادراک افراد از اینکه قادر به اثرگذاری بر راهبردهای شغلی، اجرا یا اعمال نتایج در کارند، اشاره دارد (Ashforth, 1989, p.212). انتظار می‌رود در روابط و تعاملات با کیفیت بالا، سرپرستان بتوانند فرصت‌هایی را برای تجربه‌کردن کنترل و تسلط بر کار، خدمت‌رسانی به عنوان الگوی نقش و پشتیبانی شفاهی اعضایی که با آن‌ها روابط مثبتی دارند، به دست آورند، که منجر می‌شود به کارکنان احساس توانمندسازی و خودکارآمدی منتقل شود (Schyns et al., 2007, p.667).

### تعهد سازمانی

تعهد<sup>۵</sup> به بیان‌های مختلف و از دیدگاه‌های متنوع تعریف شده است. پورتر و همکاران (۱۹۷۴) تعهد را میزان تعیین هویت فرد با سازمان خاص و درجه درگیری و مشارکت با سازمان تعریف

1. Competence
2. Self ° Determination
3. Meaning
4. Impact
5. Commitment

کرده‌اند (Porter et al., 1974, p.604). تعهد سازمانی از نظر آلن و می‌یر (۱۹۹۱) حالتی روان‌شناختی توصیف می‌شود که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند و احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد (Allen & Meyer, 1991, p.2). از نظر سیلورثون (۲۰۰۴) تعهد سازمانی در حقیقت نوعی نگرش به کار است، که به طور مشخص با مشارکت کارکنان و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن در سازمان مرتبط است و در عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است (Silverthorne, 2004, p.593). موروس و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند حمایت نظارتی که ممکن است نتیجه کیفیت تبادل رهبر - عضو باشد، با تعهد سازمانی ارتباط مثبت دارد (Morrows et al., 2005, p.686).

### رفتار شهروندی سازمانی

ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهای فردی و اختیاری در نظر می‌گیرد که به طور مستقیم و آشکار به وسیله نظام پاداش‌دهی رسمی سازمان تعریف نشده است؛ اما در مجموع، کارآیی سازمان را افزایش می‌دهد (Podsakoff et al., 2000, p.515). بهال (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را اعمال سازمانی سودمندی می‌داند که در قرارداد رسمی کارکنان بیان نشده و جزو نقش رسمی فرد نیست اما هدفمند و جدی است و اقدام‌هایی است که به طور تصادفی انجام نمی‌شوند. همچنین، او بیان می‌کند یکی از راه‌هایی که کارکنان می‌توانند ارتباطاتشان با سرپرستان را جبران کنند، گسترش دادن یا محدود کردن نقش خود در سازمان است؛ به طوری که در روابط با کیفیت بالا نسبت به روابط با کیفیت پایین، رفتارهای خود را به فراتر از الزامات طبیعی نقش، که به معنای درگیری بیشتر در رفتار شهروندی سازمانی است، گسترش می‌دهند (Bhal, 2006, p.114).

### فرضیه‌های تحقیق

متون نظری تبادل رهبر - عضو نشان می‌دهد سرپرست مستقیم کارکنان، به عنوان نماینده سازمان نقش کلیدی و مؤثر در رفتار شهروندی سازمانی دارد (Podsakoff et al., 2000, p.516). همچنین، حمایت رهبر به عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی گزارش شده است. در روابط با کیفیت بالا، سرپرستان برای کسانی که با آن‌ها رابطه‌ای مثبت دارند، فرصت‌هایی تجربه مهارت،

ارائه خدمات به عنوان الگوی نقش و حمایت شفاهی ایجاد می‌کنند، که این یاری‌کردن به زیردستان احساس اثربخشی و توانمندی می‌دهد (Schyns et al., 2007, p.664). علاوه بر این، کیفیت روابط رهبر- عضو سازنده است، زیرا تعهد و انگیزش کارکنان را که به پیشرفت و ترقی سازمان کمک می‌کند، برمی‌انگیزد (Wang et al., 2005, p.425). بایجوکا (۲۰۰۸) همبستگی متوسط توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان داد. به استدلال او جوّ توانمندسازی در محل کار به احتمال زیاد به درگیر شدن کارکنان در رفتارهای فراتر از نقش منجر می‌شود (Baijuka, 2008, p.70). همچنین، تحقیقات نشان داده است تعهد، به طور قابل توجهی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد و تعهد سازمانی پیش‌بینی‌کننده رفتارهای شهروندی سازمانی است. تعهد سازمانی به عنوان تمایل کارکنان برای کمک به سازمان تعریف می‌شود. کارکنان متعهد به تلاش اضافی برای کمک به سازمان تمایل دارند و تلاش‌های خود را در مسیر دستیابی سازمان به اهداف خود قرار می‌دهند و سطح بالایی از رفتارهای فراتر از نقش را اعمال می‌کنند (Angom, 2006, p.33).

بنابراین براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، در این پژوهش به دنبال بررسی رابطه مستقیم الگوی تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین رابطه غیرمستقیم آن‌ها از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی هستیم. بدین منظور فرضیه‌های زیر ایجاد می‌شود:

فرضیه اول: الگوی تبادل رهبر- عضو بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: الگوی تبادل رهبر- عضو بر تعهد سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

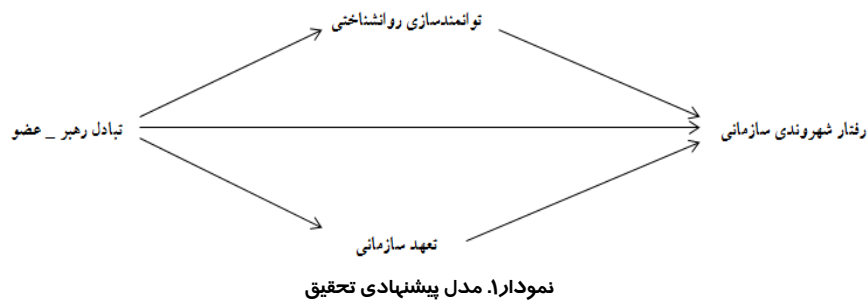
فرضیه چهارم: تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه پنجم: تعهد سازمانی در رابطه الگوی تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی

نقش میانجی دارد.

فرضیه ششم: توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه الگوی تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی

سازمانی نقش میانجی دارد.



### روش پژوهش

پژوهش حاضر، به روش همبستگی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است که روش همبستگی چندمتغیری است. مدل‌سازی معادلات ساختاری، در واقع بسط الگوی خطی کلی<sup>۲</sup> است که محقق را قادر می‌کند مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را همزمان بیازماید (ارشدی، ۱۳۸۶).

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی کارکنان رسمی و قراردادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون است که در سال ۱۳۹۲ در این شرکت مشغول به کار بودند. با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۵۰ نفر از میان کارکنان انتخاب شد. برای تعیین روایی و پایایی ابزارهای تحقیق ۷۰ نفر از این تعداد انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

#### پرسشنامه الگوی تبادل رهبر-عضو

در پژوهش حاضر، برای سنجش کیفیت تبادل رهبر-عضو، پرسشنامه تبادل رهبر - عضو گرائن و یوهی باین (۱۹۹۵) به‌کار گرفته شد. این پرسشنامه دارای ۷ بعد است. کاترنیلی و همکاران (۲۰۱۰)

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. General Linear Model (GLM)



ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش کردند (Katrinli et al., 2010, p.3117). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، به ترتیب، / ضرایب ۸۶۸۰ و ۰/۷۹۷ به دست آمد.

### پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی

در پژوهش حاضر، برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی، پرسشنامه ۱۲ گویه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) به کار گرفته شد. اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و بازآزمایی، پایایی این پرسشنامه را تعیین کرد که ضریب پایایی در نمونه‌ای از سازمان صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه‌ای از اداره بیمه ۰/۶۲، و ضریب پایایی بازآزمایی در نمونه سازمان ۰/۹۲ و در نمونه اداره بیمه ۰/۸۰ گزارش شده است (Spreitzer, 1995, p.1453). ضریب پایایی پرسشنامه این پژوهش از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، به ترتیب، ۰/۹۱۱، ۰/۸۳۰ به دست آمد.

### پرسشنامه تعهد سازمانی

در پژوهش حاضر، برای سنجش تعهد سازمانی پرسشنامه تعهد سازمانی مآودی و همکاران (۱۹۷۹) به کار گرفته شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه می‌باشد. کارور (۲۰۰۸) ضریب پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۳ گزارش کرد (Carver, 2008, p.72). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، به ترتیب، ۰/۸۸۰ و ۰/۸۵۰ به دست آمد.

### پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

در پژوهش حاضر، برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای به کار گرفته شد. این پرسشنامه، پرسشنامه‌ای تعدیل شده است که اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) آن را طراحی کرده‌اند که برگرفته از کار ارگان و کونوفسکی (۱۹۸۹) است. اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) در مطالعه خود ضریب پایایی این پرسشنامه را در دامنه‌ای بین ۰/۸۹ تا ۰/۹۲ گزارش کرده‌اند (Organ & Konovsky, 1989, p.160). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، به ترتیب، ۰/۷۹۱ و ۰/۶۵۶ به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های به دست آمده روش‌های آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شد. از روش‌های آماری توصیفی میانگین، انحراف معیار، بزرگترین و کوچکترین امتیازها به دست آمد، همچنین، در سطح آمار استنباطی ضریب همبستگی دو متغیری پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضرایب همبستگی بین همه متغیرها معنی‌دار است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی و ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱	رفتار شهروندی سازمانی	۴۹,۶۸۴	۱۱,۵۶۹	-			
۲	تعهد سازمانی	۴۷,۴۴۳	۹,۹۶۷	۰,۶۱۲**	-		
۳	توانمندسازی روان‌شناختی	۳۵,۲۴۸	۹,۱۹۱	۰,۵۱۹**	۰,۴۴۴**	-	
۴	تبادل رهبر-عضو	۲۱,۴۵۲	۵,۸۷۴	۰,۴۴۴**	۰,۴۲۳**	۰,۵۱۱**	-

\*P < ۰,۰۵ / \*\*P < ۰,۰۱ /

جهت آزمودن الگوی پیشنهادی رابطه تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، در مجموع ۴ متغیر دارد که یک متغیر ب‌پیش‌بین (مستقل)، یک متغیر ملاک (وابسته) و دو متغیر میانجی دارد. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس

ترکیبی از سنجه‌های برازندگی از جمله مجذور خی<sup>۲</sup>، به عنوان شاخص برازندگی مطلق، GFI<sup>۱</sup>، AGFI<sup>۳</sup>، IFI<sup>۴</sup>، TLI<sup>۵</sup>، CFI<sup>۶</sup> و NFI<sup>۷</sup>، برای تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها به کار گرفته شد که تمام این شاخص‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. برازش مدل پیشنهادی بر اساس شاخص‌های برازندگی

مدل	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۱۸۰۷	۱	۱۸۰۷	۰٫۹۱۴	۰٫۸۳۹	۰٫۹۶۷	۰٫۹۵۰	۰٫۹۶۷	۰٫۹۳۰	۰٫۰۹

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازندگی حاکی از برازش خوب الگوی پیشنهادی است.

در جدول ۳ ضرایب مسیر مستقیم و سطح معنی‌داری هر یک گزارش شده است.

جدول ۳. الگوی ساختاری، مسیرها و ضرایب استاندارد آن‌ها در الگوی نهایی پژوهش حاضر

ردیف	مسیر	$\beta$
۱	تبادل رهبر <sup>۰</sup> عضو	۰٫۳۴ <sup>***</sup>
۲	تبادل رهبر <sup>۰</sup> عضو	۰٫۱۴ <sup>°</sup>
۳	تبادل رهبر <sup>۰</sup> عضو	۰٫۳۳ <sup>***</sup>
۴	توانمندسازی روانشناختی	۰٫۲۸ <sup>°</sup>
۵	تعهد سازمانی	۰٫۵۲ <sup>***</sup>

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ضرایب مسیرهای مستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است. وجود رابطه مستقیم معنی‌دار الگوی تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی

1. Chi - Square
2. Goodness ° of - Fit
3. Adjusted Goodness ° of - Fit
4. Incremental Fit Index
5. Tucker ° Lewis Index
6. Comparative Fit Index
7. Normed Fit Index

سازمانی حاکی از اثر مستقیم این متغیر بر این رفتارها است. همچنین، اثر غیرمستقیم معنی دار نشان می‌دهد توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در این رابطه نقش میانجی دارند. در واقع، کیفیت تعامل رهبر-عضو تا حدودی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی به بروز رفتار شهروندی سازمانی بیشتر منجر می‌شود.

فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای غیرمستقیم و واسطه‌ای است. نقش واسطه‌ای با به‌کارگیری روش بوت استرپ<sup>۱</sup> بررسی شد. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول ۴ مشاهده کرد.

جدول ۴. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰٫۹۵	حد پایین	حد بالا
تبادل رهبر-عضو رفتار شهروندی سازمانی	۰٫۲۱۰۷	۰٫۱۷۸۸	۰٫۰۰۳۶	۰٫۰۵۱۹	۰٫۰۹۷۳	۰٫۲۹۴۱	
تبادل رهبر-عضو تعهد سازمانی رفتار شهروندی سازمانی	۰٫۱۸۱۰	۰٫۱۳۴۹	۰٫۰۰۲۱	۰٫۰۴۷۱	۰٫۰۵۷۹	۰٫۲۱۵۴	

در جدول ۴ مشاهده می‌شود که رابطه غیرمستقیم متغیرها معنادار است. همچنین، نتایج آزمون بوت استرپ نشان داد که رابطه غیرمستقیم در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنی دار است. بنابراین، متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی عمل می‌کنند و می‌توان گفت که میزانی از تأثیر الگوی تبادل رهبر-عضو بر رفتار شهروندی سازمانی ناشی از توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی است. بنابراین همه فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو با رفتار شهروندی سازمانی و با

1. Bootstrap

میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی انجام گرفت. نتایج نشان داد، الگوی پیشنهادی در همه شاخص‌های برازندگی برآزش نسبتاً خوبی دارد. همچنین، ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است. به عبارت دیگر، الگوی تبادل رهبر- عضو بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد که این نتایج همسان با پژوهش‌های پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، لیپاین و همکاران (۲۰۰۰)، وات و شافر (۲۰۰۵)، بهال (۲۰۰۶)، جواهر و دیان (۲۰۰۷) و بایجوکا (۲۰۰۸) است. همچنین، نتایج آزمون بوت‌استرپ حاکی از رابطه غیرمستقیم معنی‌دار متغیرها در سطح معنی‌داری  $P < 0.01$  است. بنابراین، متغیرهای توانمندسازی روان-شناختی و تعهد سازمانی در رابطه تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی اثر میانجی‌گری دارد. این نتایج همسان با پژوهش‌های موروس و همکاران (۲۰۰۵)، گریسلی و همکاران (۲۰۰۵)، آنگوم (۲۰۰۶)، بایجوکا (۲۰۰۸) و کاسول (۲۰۰۸) است.

پژوهش حاضر نشان داد الگوی تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی ( $B = 0.18$ ،  $P < 0.01$ ) رابطه دارد. پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) استدلال کرده‌اند سرپرست مستقیم کارکنان نماینده‌ای از سازمان است که نقشی کلیدی و مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. به طور مشابه، حمایت رهبر به عنوان متغیر پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی گزارش شده است (Lepine et al., 2000, p.53). وات و شافر (۲۰۰۵) عنوان می‌کنند اگر کارکنان احساس کنند سرپرستانشان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌کنند، به احتمال زیاد آن‌ها نگرش‌های مثبت خود درباره کار، نتایج کاری و سرپرستانشان را حفظ کرده و این خدمات را جبران می‌کنند. به این ترتیب، همان‌طور که انتظار می‌رود نتایج الگوی تبادل رهبر- عضو با نگرش‌های مربوط به کار پیروان و رفتارهایی همچون افزایش تعهد، خشنودی، عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است. در زمینه الگوی تبادل رهبر- عضو، تعاملات با کیفیت بالا به برقراری ارتباطی فراتر از قرارداد کاری منجر می‌شود که به احتمال زیاد، به پذیرش نقش‌های اضافی و یا رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (Wat & Shaffer, 2005, p.410). بهال (۲۰۰۶) بیان می‌کند یکی از راه‌هایی که کارکنان می‌توانند رفتار و ارتباطات سرپرستانشان را جبران کنند، محدود کردن و یا گسترش دادن نقش‌های کاری است. در

روابط با کیفیت پایین، کارکنان رفتارهای خود را در محیط کاری محدود به نقش‌های رسمی، و آنچه که به اصطلاح قرارداد کاری می‌شود، محدود می‌کنند، از سوی دیگر، در ارتباطات با کیفیت بالا کارکنان رفتارهای خود را به فراتر از الزامات طبیعی نقش توسعه می‌کنند که در اصل به معنای درگیر شدن در رفتار شهروندی سازمانی است (Bhal, 2006, p.114). جواهر و دیان (۲۰۰۷)، با توجه به بعد شخصیتی وظیفه‌شناسی بیان می‌کنند که افراد وظیفه‌شناس به احتمال بیشتری درگیر رفتارهای اختیاری می‌شوند، به‌ویژه هنگامی که موفقیت در کار به وابستگی متقابل، روابط بین فردی شفاف و صادقانه، کار سخت و ابتکار عمل برای حل مشکل در محل کار بستگی دارد (Jawahar & Dean, 2007, p.333). بایجوکا (۲۰۰۸) نیز بیان کرد اگر زیردستان به مدیریت سازمان اعتماد کنند احتمال بیشتری دارد که رفتارهای فراتر از نقش را انجام دهند (Baijuka, 2008, p.33).

همچنین نتایج نشان می‌دهد تبادل رهبر-عضو بر توانمندسازی روان‌شناختی ( $B=0.54$ ،  $P<0.05$ ) اثر مثبت معنادار دارد. جواهر و کار (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند روابط مبادله‌ای با سازمان و با سرپرست مستقیم از اهمیت ویژه‌ای برای کارکنان برخوردار است. با توجه به رابطه مبادله‌ای کارکنان با سرپرست، ادراک تعهدات نامشخص کارکنان می‌تواند از طریق کیفیت تجربه مبادله با سرپرست خود توسعه یابد. توسعه مبادله رهبر-عضو به عواملی مانند ارتباط منظم رهبر با زیردست، طول زمان صرف‌شده با یکدیگر و تعدادی از منابع رهبر که می‌تواند به زیردستانش انتقال یابد، وابسته است (Schyns & Wolfram, 2008, p.633). جواهر و دیان (۲۰۰۷) بیان کردند روابط مبادله‌ای با سازمان و سرپرست مستقیم برای کارکنان بسیار اهمیت دارد. انتظار می‌رود در روابط با کیفیت بالا، سرپرستان برای کسانی که با آن‌ها رابطه مثبت دارند فرصت‌هایی برای تجربه مهارت، ارائه خدمات به عنوان الگوی نقش و حمایت شفاهی ایجاد کنند (Schyns et al., 2007, p.664)؛ یاری کردن زیردستان به آن‌ها احساس اثربخشی و توانمندی می‌دهد.

همچنین، نتایج نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی ( $B=0.17$ ،  $P<0.01$ ) اثر مثبت دارد. از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بعد شایستگی با مفهوم خودکارآمدی تطابق زیادی دارد. توانمندسازی با شناسایی و حذف شرایط ناتوانایی کارکنان و به وسیله

شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیررسمی ارائه اطلاعات اثربخش، فرایند تقویت حس خودکارآمدی است (Conger & Kanugo, 1988, p.472). خودکارآمدی باور افراد درباره توانایی و شایستگی خود در انجام موفق و اثربخش وظایف در مشاغلشان توصیف شده است (Schyns & Von Collani, 2002, p.220). گریسلی و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند توانمندسازی می‌تواند پاسخ قوی عاطفی را تحریک کند که ممکن است بر نگرش کارکنان نسبت به مشاغلشان تأثیر بگذارد. آن‌ها بیشتر بر این باورند که اگر کارکنان احساس کنند دارای قدرت‌اند، می‌توانند سطح بالایی از اعتمادبه‌نفس را که می‌تواند به فراتر از مرزهای نقش‌های کاری فرد رود، تجربه کنند (Greasley et al., 2005, p. 244). بایجوکا (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به نتیجه رسید که همبستگی متوسط بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. او استدلال می‌کند وجود جو توانمندسازی در محل کار، به احتمال خیلی زیاد به درگیری کارکنان در رفتارهای فرانش منجر می‌شود (Baijuka, 2008, p.70). بنابراین، در محیط‌های سازمانی که الگوی تبادل رهبر- عضو غنی و با کیفیت است، احساس توانمندی کارکنان افزایش می‌یابد که می‌تواند به افزایش درگیری کارکنان در رفتارهای فرانش و رفتار شهروندی سازمانی منجر شود.

علاوه بر این، نتایج نشان داد تبادل رهبر- عضو بر تعهد سازمانی ( $\beta = 0.42, p < 0.05$ ) اثر مثبت دارد. موروس و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند حمایت نظارتی که ممکن است نتیجه الگوی تبادل رهبر- عضو باشد، با تعهد سازمانی ارتباط مثبت دارد. این به این معنا است که اعضای درون گروه تعهد سازمانی بیشتری دارند. موروس و همکاران (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند دستیابی به روابط با کیفیت سرپرستان و زیردستان کمک می‌کند کارکنان در درون سازمان جای بگیرند. در نتیجه، عاملی بازدارنده برای ترک شغل کارکنان ایجاد می‌شود (Morrows et al., 2005, p.686).

در دیدگاهی مرتبط، اسکینز و وولفرام (۲۰۰۸) فرض می‌کنند نگرش‌هایی مانند تعهد با الگوی تبادل رهبر- عضو همبسته است. کارکنان در ازای رابطه خوب، تمایل به تعهد دارند. اگر کارکنان احساس تعهدی به سازمان خود نداشته باشند، ممکن است سرپرستان خود را مسئول این کار بدانند و الگوی تبادل رهبر- عضو خود را کم ارزیابی کنند (Schyns & Wolfram, 2008, p.634).

وات و شافر (۲۰۰۵) اظهار می‌دارند، به نظر می‌رسد کیفیت روابط رهبر- عضو سازنده است، به این دلیل که احساس تعهد و انگیزش کارکنان را، که به پیشرفت و ترقی سازمان کمک می‌کند، برمی‌انگیزد (Wang et al., 2005, p.425). کاسول (۲۰۰۸) در تحقیقی رابطه مثبت تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را نتیجه گرفت. سپس، اظهار کرد بهبود در تعهد سازمانی به بهبود واقعی در رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (Kasule, 2008, p.77).

یافته‌های همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد تعهد، به طور قابل توجهی با رفتار شهروندی سازمانی ( $B=0.18, P=0.01$ ) مرتبط است و تعهد سازمانی پیش‌بین اینگونه رفتارها است. تعهد سازمانی، تمایل کارکنان برای کمک به سازمان تعریف می‌شود. کارکنان متعهد به تلاش اضافی برای کمک به سازمان تمایل دارند و در دستیابی سازمان به اهداف تلاش می‌کنند و سطح بالایی از رفتارهای فراتر از اعمال می‌دهند (Angom, 2006, p.55). بنابراین، انتظار می‌رود الگوی تبادل رهبر- عضو با کیفیت به افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان منجر شود و کارکنان متعهد اینگونه روابط سرپرستان با خود را با انجام رفتارهای فراتر از رفتار شهروندی سازمانی بیشتر جبران کنند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان بر بهبود روابط رهبران و زیردستان تلاش کند. یکی از این راه‌ها برنامه تعیین اهداف عملکردی است. از آنجا که کیفیت رابطه کارکنان و سرپرست زمانی در حد مطلوب است که کارکنان وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند، در برنامه تعیین اهداف، برای هر یک از کارکنان هدفی عملکردی تعیین می‌شود که در آن وظایف کارکنان به صورت روشن، مشخص و زمانی برای دستیابی به اهداف تعیین می‌شود. سپس و بعد از اتمام زمان تعیین شده، فعالیت افراد ارزیابی می‌شود و بازخورد مناسب به کارکنان داده می‌شود. براساس وظایفی که کارکنان در انجام آن‌ها ضعف داشته‌اند، برنامه آموزشی مناسب تعیین می‌شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود از برنامه آموزشی توانمندسازی، به عنوان بخشی از برنامه آموزشی کارکنان استفاده شود.



## منابع و مأخذ

۱. ارشدی، نسرين (۱۳۸۶). طراحی و آزمون الگویی از پیشانی‌دها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز. پایان‌نامه‌ی دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
۲. حسینی کوه‌کمری، پریسا (۱۳۹۲). متغیرهای شخصیتی، شغلی و سازمانی به عنوان پیش‌بین‌های توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، رشته‌ی روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
3. Allen, N. & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1° 18.
4. Angom, J. O. (2006). *Competence, Empowerment, Psychological Contract, Commitment and Organization Citizenship Behavior among Clerical Officers of Banking Institutions in Uganda*. A dissertation for a Master of Organizational Psychology of Makerere University.
5. Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207° 242.
6. Bajjuka, E. R. (2008). *Leader Member Exchange, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior*. A Case of Ministry of Public Service and Two International NGOs in Uganda. A dissertation for a Master of Human Resource Management of Makerere University.
7. Bhal, K. (2006). LMX- citizenship behavior relationship: Justice as a Mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 106-117.
8. Carver, L. L. (2008). *Organizational commitment and generational differences in nursing faculty*, Ph. D., A dissertation University of Nevada, Las Vegas. UMI Number: 3319124.
9. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: In tegrating and practice*. *Academy of Management Review*, 13, 471 ° 482.
10. Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: creating and nurturing this approach under fire". *Leadership Quarterly*, 6, 479° 490.
11. De Coninck, R. & Papandropoulous, P. (2008). The Non ° Horizontal Merger Guidelines in Practice. *Revue des droits de la Concurrences*, ( 3), 1-9.
12. Deci, E. L.; Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self ° determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*, 74, 580° 590.

13. Greasley, K.; Dainty, A., Bryman, A., Price, A.; Soetanto, R. & King, N. (2005). "Project affinity: the role of emotional attachment in construction projects". *Construction Management and Economics*, 23, 242-254.
14. Jawahar, I. M. & Dean, C. (2007). The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330- 349.
15. Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36° 51.
16. Kasule, J. M. (2008). *Competence based performance appraisal, Perceived validity of job benchmarks, Organizational Justice, Empowerment, and OCBs. A Case study of Uganda Revenue Authority*. A dissertation for a Master of Organizational Psychology of Makerere University.
17. Katrinli, A.; Atabay, G.; Gunay, G. & Cangarlis, G. B. (2010). Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 4 (14), 3110 - 3121.
18. Kim, B. C.; Lee, G. & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader ° Member Exchange (LMX) and turnover intended differend organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591° 597.
19. Lepine, J. A.; Erez. A. & Johnson, D. E. (2000). *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
20. Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multi dimensionality of leader \_ member exchange an empirical assessment theory scale development. *Journal of Management*, 24, 43° 72.
21. Liden, R. C.; Wayne, S. & Sparrowe, R. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
22. Morkoczy, L. & Xin, K. (2005). *The virtues of omission in organizational citizenship behavior*, p.12: Available at [www.goldmark.org/livia.pdf](http://www.goldmark.org/livia.pdf)
23. Morrows, P. C.; Suzuki, Y.; Crum, M. R. & Pautesh, R. R. G. (2005). The role of Leader- Member exchange in high turnover work environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20, 681-694.
24. Organ, W. D. & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157° 164.
25. Podsakoff, P. M.; McKenzie, S. B.; Paine, J. B. & Bacharach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
26. Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of applied psychology*, 59, 603° 609.
27. Robinson, S. R. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and organizational

- citizenship behavior: The effect of unfulfilled obligations". *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
28. Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organisational variables *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.
29. Schyns, B., & Wolfram, H. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 631-646.
30. Schyns, B.; Torke, N. & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors". *Career Development International*, 12, 660-679.
31. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person ° organizational fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan . *Leadership Organizational Development*, 25, 592° 599.
32. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation *Academy of Management Journal*, 38, 1442° 1465.
33. Thomas, K. W. & velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment . *Academy of Management Review*, 15, 666° 681.
34. Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D & Chen, Z. X. (2005). Leader- member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*, 48, 420- 432.
35. Wat, D. & Shaffer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. The mediating role of trust in the supervisor and empowerment . *Personnel Review*, 34, 406-422.
36. Zhong, J. A.; Lam, W. & Chen, Z. (2011). Relationship between leader ° member exchange and organization citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment *Asia Pac Journal Management*, 28, 609 ° 626.