

## تأثیر حمایت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی

سید علی اکبر افجه<sup>1</sup>، حامد دهقانان<sup>2</sup>، فهیمه مفاخری<sup>3\*</sup>

- 1- استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- 2- استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- 3- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/11/20

دریافت: 1393/10/9

### چکیده

کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی به سازمان امکان انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخ‌دهی سریع به تغییرات را می‌دهد. از طرفی سازمان به کارکنانی نیازمند است که مایل به پافراتر نهادن از الزام‌های رسمی شغلی باشند. با توجه به اهمیت این عوامل در سازمان‌ها، پژوهش حاضر به بررسی رابطه حمایت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شعبات بیمه البرز در شهر تهران است. تعداد کارکنان در مجموع 270 نفر می‌باشد که از روش تصادفی ساده استفاده شده است. از این جامعه، نمونه مورد نظر از طریق فرمول کوکران، 159 نفر به دست آمد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد چیانگ و سیه (2012) استفاده شد. از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری برپایه نرم‌افزار لیزرل برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شد. یافته‌ها با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان از آن است که رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی



ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند و حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است، اما تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش رد شد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی هم بر عملکرد شغلی و هم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار می‌باشد و رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است.

**واژه‌های کلیدی:** حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، شرکت بیمه البرز.

## 1- مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش محور به حساب می‌آیند. برای خلق ایده‌های بکر و بینش‌های نوآور و برای پاسخگویی اثربخش‌تر به تحولات وسیعی که در محیط کاری رخ می‌دهد، می‌توان از مهم‌ترین دارایی نامشهود<sup>1</sup>، یعنی کارکنان توانمند استفاده کرد [1، ص 1443]. بنابراین با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان، به عنوان یک سرمایه ارزشمند سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای بهتر انجام دادن وظایف، سازمان لازم است که در جهت بروز استعداد‌های پنهان خود شرایطی را فراهم کند تا این سرمایه ارزشمند از روش‌های کارآتر و با بهره‌وری بیشتر به ایفای نقش پردازند. اعتقاد بر این است سازمان‌ها زمانی از نیروی‌های انسانی با انگیزه و رضایتمند برخوردار هستند که سازمان شرایطی فراهم کند که کارکنان بتوانند ارزش خود را در سازمان بشناسند، قابلیت توسعه و گسترش شایستگی‌های خود را داشته باشند، بتوانند نتایج کار خود را بررسی کنند و در نهایت شغل خود را با اهمیت بدانند [2، صص 845-847]. در واقع ارتقای عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین اهدافی است که مدیران سازمان‌ها در پی آن هستند چرا که ارتقای بهره‌وری را در جامعه فراهم ساخته و باعث ارتقای اقتصاد ملی و همین‌طور ارتقا کیفیت خدمات و تولید سازمان‌ها خواهد شد. بنابراین در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل و ارضای نیازها و انتظارات مشتریان در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از

---

1. Invisible assets



وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند، زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش در ارزشیابی عملکرد انعکاس پیدا می‌کند و مشارکت کارکنان در برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین می‌تواند عاملی مؤثر بر ویژگی‌های مرتبط با کارایی شغلی باشد. افزایش روزافزون سهم کارکنان در ارزش‌آفرینی سیستم پویای رقابتی کسب‌وکار به تغییر نگاه مدیران نسبت به کارکنان از یک منبع تولید صرف به یک شهروند سازمانی منجر شده است [1، ص 1446]. از طرفی توانمندسازی کارکنان یکی از این رویکردهایی است که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در نتیجه وجود توانایی‌هایی چون تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، نظارت بر عملکرد خویش، مسئولیت‌پذیری و صفات پسندیده‌ای همچون فداکاری، نوع‌دوستی، جوانمردی و وجدان کاری در کارکنان به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد شناخته شده است که باعث بروز رفتارهای شایسته از سوی کارکنان و در نهایت زمینه موفقیت سازمان می‌شود [3، ص 98779]. اگر کارکنان احساس خوبی درباره کار خود داشته باشند و تأثیرات دیگر کار خود را درک نمایند، بهتر عمل می‌کنند. زمانی که کارمندان احساس قدرت کنند، آنها مفهوم کار را درک کرده و احساس می‌کنند با تصمیم‌گیری‌های کاری می‌توانند کار خود را انجام دهند، آنها کار خود را تأثیرگذار بر سازمان می‌دانند که به نوبه خود توانایی‌های کارکنان را افزایش می‌دهد و عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد [4، صص 94-96] از طرفی نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند؛ به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند. سطح بالای حمایت‌های سازمانی ادراک شده<sup>1</sup> موجب ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازها و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی بروز کند. در واقع حمایت سازمانی ادراک شده یکی از مهم‌ترین متغیرهای اولیه در رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. وقتی که کارکنان نسبت به سازمان احساس تعهد می‌کنند، نه تنها به دنبال انجام وظایف خود می‌روند بلکه به دنبال نشان دادن رفتار شهروندی سازمانی نیز هستند [5، صص



560-558] در نتیجه علاوه بر تلاش مستمر کارکنان برای انجام وظایف شغلی خود، شرکت‌ها نیز باید کارکنان را تشویق کنند تا رفتارهایی فراتر از انجام وظایف شغلی روزانه انجام دهند، مانند کمک به حل مشکل مشتریان، همکاری و مشارکت با همکاران خود، جلوگیری از وقوع حوادث ناگوار یا غیر منتظره در سازمان؛ به عبارت دیگر کارمندان شرکت‌ها نه فقط باید وظایف خود را کامل کنند بلکه باید فراتر از وظایف خود به سازمان و دیگران کمک کنند که این موجب افزایش کارایی در سازمان می‌شود [6، 185]. در واقع سازمان به کارکنانی نیازمند است که مایل به پا را فراتر نهادن از الزام‌های رسمی شغلی باشند. پژوهش‌های کنونی رفتارهای فراتر از نقش را با عنوان رفتار شهروندی سازمانی<sup>1</sup> مد نظر قرار دادند و غفلت از آنها را در ارزیابی عملکرد شغلی نمی‌پذیرند و در آن بر مشارکت بلندمدت فرد در موفقیت سازمان تأکید می‌ورزند [7، ص 95]. زمانی که کارکنان رفتار شهروندی سازمانی بیشتری را در محیط کار نشان می‌دهند، تلاش بیشتری در انجام کارهای خود دارند؛ به همکاران خود کمک می‌کنند و به دنبال بهترین راه برای انجام کارهای خود هستند که در نهایت منجر به بهره‌وری بیشتر خواهد شد. در حقیقت رفتار شهروندی سازمانی یک معیار برای ارزیابی عملکرد شغلی است [8، ص 459-457]. در حال حاضر صنعت بیمه در ایران نسبت به بسیاری از کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه و هم‌تراز، عقب‌تر است [9، ص 20]؛ حرکتی که در راستای خصوصی‌سازی و آزادسازی تعرفه‌ها ایجاد شد، باعث رقابت بیشتر شرکت‌های بیمه‌گر شده است و شرکت بیمه البرز برای دستیابی به اثربخشی لازم و برآوردن انتظارات مشتریان لازم است شرایط و محیط مناسب را برای عملکرد بهتر کارکنان خود فراهم کند، زیرا که ارتقای عملکرد شغلی باعث ارتقای بهره‌وری و همین‌طور ارتقای کیفیت خدمات، تولید سازمان‌ها و به دنبال آن موفق‌تر بودن این شرکت در صنعت بیمه خواهد شد. همچنین با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مهم‌ترین مسائل و دغدغه‌های مدیران شرکت‌های بیمه می‌باشد، شناخت رفتار شهروندی سازمانی، ابعاد آن و فراهم کردن محیطی که باعث بروز چنین رفتارهای شود، می‌تواند گام مؤثر و مفیدی در این زمینه باشد. این پژوهش از این نظر می‌تواند مفید باشد که روابط بین توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک شده،



رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی را به طور همزمان بررسی کند و حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان متغیرهای مستقل و عملکرد شغلی را به عنوان متغیر وابسته در نظر گیرد تا اثر میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کند. استفاده کردن کارکنان شرکت بیمه به عنوان افراد تحقیق در این پژوهش می‌تواند اهمیت رفتار شهروندی سازمانی را در شرکت‌های بیمه پررنگ‌تر کند.

بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که اثر رفتار شهروندی سازمانی بر رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی چیست؟

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2-1- حمایت سازمانی

نظریه حمایت سازمانی<sup>1</sup> بیان می‌کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند؛ به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند [10، ص 45].

### 2-1-1- حمایت سازمانی ادراک شده

ایده حمایت سازمانی ادراک شده برای نخستین بار توسط آیزنبرگر و همکاران<sup>2</sup> به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شد. حمایت سازمانی ادراک شده به «اعتقاد کارکنان در رابطه با میزان که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آنها ارزش قائل است» اشاره دارد [11، صص 502-505]. آیزنبرگر و همکاران (2001) حمایت سازمانی ادراک شده را متأثر از سیاست‌هایی می‌دانند که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. در دنیای امروز شرکت‌ها منابع قابل توجهی روی حمایت سازمانی ادراک شده سرمایه‌گذاری می‌کنند [12، ص 1029]. کارکنان فداکاری و تلاش خود را برای منافع‌های مالی

1. Organizational support theory

2. Eisenberger & et al



و ارضای نیازهای احساسی اجتماعی مثل اعتبار و ... تبادل می‌کنند [13، ص 1353]. پژوهشگران حمایت سازمانی ادراک شده را نمود عملیاتی تئوری مبادله اجتماعی می‌دانند؛ در حقیقت مبادله اجتماعی هسته فرایند روان‌شناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک شده است [14، صص 640-643]. براساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده شرایط افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را فراهم می‌کند [15، ص 40].

## 2-2- توانمندسازی

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت ارتقای شرایط انسانی کار مطرح شد [16، ص 76]. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان می‌باشد [17، ص 109]. همچنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا آنان بتوانند ایده‌های خوبی آفریده و آنها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است [18، ص 210]. توانمندسازی به مفهوم احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است، در واقع توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است که در چند دهه اخیر منجر به تغییرات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است [19، ص 58].

## 2-2-1- توانمندسازی روان‌شناختی

رهیافت ساختاری تا سال‌های 1980 مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و پژوهش‌های اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روان‌شناختی تغییر پیدا کرد و چنین توجیه شد که تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقا و توانمندی فیزیکی کارکنان نتیجه‌بخش نخواهد بود [20، صص 560-565]. اسپریتزر (1995) توانمندسازی را به‌عنوان یک راه روان‌شناختی که کارکنان باید برای توانمند شدن و کسب موفقیت اجرا کنند، بیان می‌کند [1، ص 860]. منون<sup>1</sup> (2001) قالب روان‌شناختی

1. Menon



توانمندی را به عنوان یک حالت شناختی تعریف کرده که به وسیله حسی از درونی شدن اهداف و درک شایستگی و فهم نظارت تصور شده است [21، ص 420]. بنابراین توانمندسازی روان شناختی کارکنان براساس پژوهش های گذشته را می توان در ابعاد زیر تشریح کرد:

- 1- احساس شایستگی<sup>1</sup>: این احساس زمانی قوت می گیرد که یک فرد توانایی، مهارت، دانش و تعلیم لازم را برای به عهده گرفتن کار داشته باشد [22، ص 1780]؛
- 2- احساس خودسامانی<sup>2</sup>: مدیرانی که در رابطه با انتظارها از نقش خود مطمئن نیستند، تردید زیادی دارند و به دلیل این قطعیت نداشتن ابتکار عمل آنها ضعیف خواهد بود و در نهایت سطوح پایین تری از خودسامانی خواهند [23، ص 151]؛
- 3- پذیرفتن شخصی نتیجه<sup>3</sup>: احساس مؤثر بودن عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در نتایج راهبردی، اداری یا اجرایی فعالیت های شغلی [24، ص 85]؛
- 4- احساس معنادار بودن<sup>4</sup> (ارزشمند بودن): معنادار بودن شامل تطابق میان ضروریات نقش و شغل با باورها، ارزش ها و رفتارهای فردی است. ابعاد توانمندسازی که تشریح شد، کارکنان توانمند را قادر می سازد که سازمان را از بحران خارج سازند و با فراهم کردن فرصت های طلایی در کسب و کار وفاداری خود را نشان دهند [24، ص 87].

### 2-3- رفتار شهروندی سازمانی

ارگان (1988)، رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش<sup>5</sup> و آگاهانه<sup>6</sup> می داند که به طور مستقیم یا صریح به وسیله سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی تقویت نشده است، اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقا می دهد [25، ص 360]. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده است بلکه رفتاری به

---

1. Competence  
2. Self Determination  
3. Personal consequence  
4. Meaning  
5. Spontaneous  
6. Discretionary



طور عمده مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت انجام ندادن آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود [26، ص 40].

رفتار شهروندی سازمانی، به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد، گفته می‌شود [23، ص 150]. کارکنانی که از این ویژگی برخوردارند، رفتارهایی فراتر از نقش، وظایف و شرح شغل رسمی خویش بروز می‌دهند. هدف آنها از انجام این رفتارها کسب پاداش‌های سازمانی نیست و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان به کار می‌گیرند. سازمان رفتار شهروندی کارکنان را اقدام‌های مثبت آنها برای بهبود بهره‌وری، همبستگی و انسجام در محیط کار می‌داند که ورای الزام‌های سازمانی است [27، ص 27]. شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی به وسیله سازمان ارائه شده است که در پژوهش‌های زیادی مبنای مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است. در این پژوهش نیز از ابعاد این مدل استفاده شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

**1- آداب اجتماعی:** نوعی رفتار سازمانی است که مبین میزان مشارکت فرد در زندگی اجتماعی سازمان است. آداب اجتماعی رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه، آن هم در زمانی که نیاز جدی به حضور فرد مذکور نباشد، حمایت از توسعه تغییرات مطرح شده به وسیله مدیران، تمایل به مطالعه کتاب، مجله‌ها، افزایش اطلاعات عمومی مرتبط با بهبود عملیات سازمان و فعالیت‌هایی در راستای ارتقای سطح آگاهی کارکنان را در بر می‌گیرد [28، ص 50].

**2- نوع دوستی:** به رفتارهای مفید و سودمندی چون صمیمیت، همدلی و دلسوزی بین همکاران اشاره می‌کند که به شکل مستقیم یا غیر مستقیم به حل مشکلات کاری کارکنان سازمان کمک می‌دهد [28، ص 50].

**3- جوانمردی:** عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌ها، اجحاف‌ها و سختی‌های اجتناب‌ناپذیر محیط کار بدون ابراز گله یا شکایت؛

**4- نزاکت:** اندیشیدن و توجه به اثر رفتار فردی و تأثیر آن بر دیگران [29، ص 558].





## 2-4- عملکرد شغلی

عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری مشخص به آنان واگذار شده است، انجام می‌دهند. بورمن<sup>1</sup> بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قائل شد. آن بخش از عملکرد که به‌طور معمول در شرح شغل رسمی وجود دارد، «عملکرد وظیفه‌ای» نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از راه تأثیر بر زمینه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند، تعریف می‌شود [30، صص 58-555].

آنچه که از مطالب مطرح شده بالا می‌توان استدلال کرد آن است که به‌وسیله 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 به‌عنوان حمایت سازمانی تأثیر به‌سزایی به روی عملکرد شغلی دارند. توانمندسازی روان‌شناختی نیز سبب می‌شود احساس آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی، احساس با ارزش بودن اهداف شغلی، احساس علاقه‌مندی فراهم شود. یعنی با نوع دوستی، تواضع و فروتنی، حمایت سازمانی و توانمندی با شدت بیشتری عملکرد شغلی را تقویت می‌کنند به‌صورتی که کارها براساس استانداردهای عملکرد و انتظاراتی که از کارکنان دارند، انجام می‌شود و کارکنان وظایف را به نحو احسن انجام می‌دهند.

## 2-5 پیشینه تحقیق

چیانگ و سیه<sup>2</sup> (2012) در پژوهشی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی را با توجه به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان میانجی بررسی کردند. نتیجه به دست آمده نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی به‌تنهایی نمی‌تواند چندان بر عملکرد مؤثر باشند در صورتی که با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای فوق می‌توانند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد شغلی داشته باشند [6، ص 188].

1. Borman

2. Chiang and Hsieh



وانگ و کیونگ<sup>1</sup> (2011) در پژوهشی دریافته‌اند که رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از راه رویکردهای سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده از سوی سازمان پیش‌بینی کرد [31، ص 731].

### 3- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

#### 3-1- فرضیه‌های اصلی

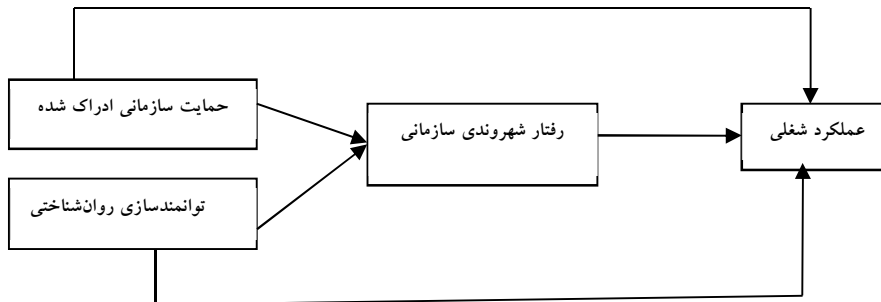
1. رفتار شهروندی سازمانی رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.
2. رفتار شهروندی سازمانی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

#### 3-2- فرضیه‌های فرعی

1. حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؛
  2. حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد؛
  3. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؛
  4. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد؛
  5. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد.
- با توجه به نکات بالا، روابط بین متغیرهای مذکور را می‌توان در قالب مدل زیر بیان کرد (شکل 1).

---

1. Wang and Keung



شکل 1 مدل پژوهش برگرفته از چیانگ و سیه (2012)

#### 4- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت پژوهش، توصیفی و از بعد نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است و چون به آزمودن مدل خاصی از رابطه بین متغیرها می‌پردازد از نوع مدلیابی علی یا مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شعب‌های بیمه البرز در تهران است که در مجموع 270 نفر می‌باشند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر در جهت تأیید مدل پیشنهادی از پرسشنامه استاندارد پژوهش چیانگ و سیه<sup>1</sup> (2012) استفاده شد که در آن پرسشنامه مارکوزی و کاترین<sup>2</sup> (2004) برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی، پرسشنامه رهوادرز<sup>3</sup> (2001) برای ارزیابی حمایت سازمانی ادراک شده، پرسشنامه اسپریتزر<sup>4</sup> (1995) برای ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی و برای ارزیابی عملکرد شغلی پرسشنامه استاندارد آنگ و کیم<sup>5</sup> (2009) مورد استفاده قرار گرفته است.

به منظور تعیین دقیق‌تر حجم نمونه به فرمول کوکران رجوع شده است. با توجه به حجم جامعه (N=270) و در سطح اطمینان 95 درصد ( $\alpha=.05$ ) با مقدار متغیر نرمال واحد

1. Chiang, Hsieh  
2. Markoczy and Katherine  
3. Rhoades  
4. Spreitzer  
5. Ang & Kim



استاندارد برابر  $1/96$  و با در نظر گرفتن نسبت موفقیت 50 درصد ( $P = .5$ ) و مقدار 5 درصد خطای مجاز ( $d = .05$ )، عدد 159 برای حجم نمونه تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده است.

برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات اساتید مجرب دانشگاهی و مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات علمی - پژوهشی استفاده شده است. برای احراز پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول 1 ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. تمامی این ضرایب از حداقل مقدار قابل قبول ( $.7$ ) بالاتر می‌باشند که این نشان‌دهنده پایایی متغیرهای اندازه‌گیری شده در پژوهش است.

جدول 1 ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها و ابعاد آنها در پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ	ابعاد متغیر	آلفای کرونباخ
توانمندسازی روان‌شناختی	0/758	احساس معناداری	0/798
		احساس شایستگی	0/746
		احساس خودسامانی	0/801
		احساس مؤثر بودن	0/729
حمایت سازمانی ادراک شده		0/947	
عملکرد شغلی		0/863	
رفتار شهروندی سازمانی	0/776	نوع دوستی	0/815
		نزاکت	0/719
		آداب اجتماعی	0/866
		جوانمردی	0/721
		وجدان کاری	0/718

با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ قسمت توانمندسازی روان‌شناختی برابر با  $0/758$  و قسمت حمایت سازمانی ادراک شده برابر با  $0/947$  و قسمت عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر با  $0/863$  و  $0/776$  می‌باشد؛ می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از تحلیل عاملی تأییدی، مدل معادلات ساختاری و آزمون  $t$  استفاده شد.



## 5- یافته‌های تحقیق

نتایج مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که 50 درصد پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها و 50 درصد را آقایان تشکیل می‌دهند. همچنین بیشترین درصد نمونه آماری تحقیق (59/7 درصد)، تحصیلات کارشناسی دارند که پس از آن سطح تحصیلی کارشناسی ارشد با 20/1 درصد از کل جامعه، بیشترین گروه را تشکیل می‌دهد و از نظر سمت، بیشترین جمعیت نمونه آماری تحقیق (85/7 درصد) کارشناس می‌باشند. همچنین داده‌های گردآوری شده مرتبط با آخرین سؤال جمعیت‌شناختی، گویای آن است که 33/99 درصد نمونه آماری (بیشترین درصد) بالای 20 سال سابقه خدمت دارند.

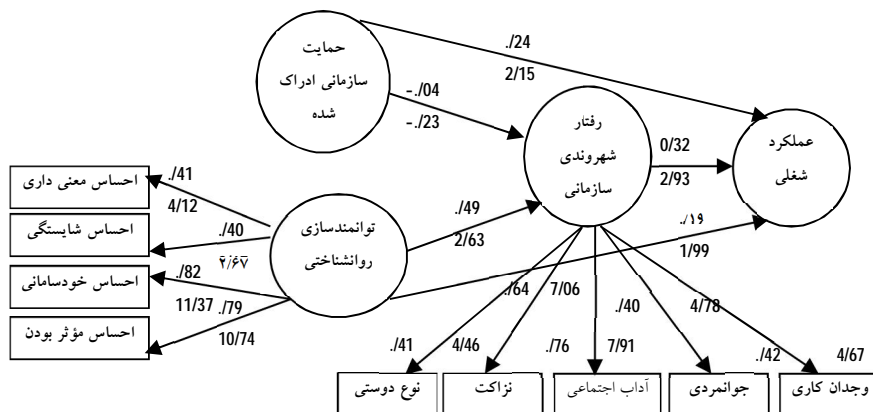
در پاسخ به فرضیه‌های تحقیق، داده‌های حاصل از پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در دو بخش زیر ارائه می‌شود:

## 5-1 تحلیل عاملی تأییدی

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های ارزیابی، مدل‌های اندازه‌گیری از برازندگی قابل قبولی برخوردار هستند ( $P > 5\%$ ,  $GFI^1 = .92$ ,  $AGFI^2 = .92$  و  $CFI^3 = .95$ ). به منظور ارزیابی مدل مفهومی تدوین شده پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری، متغیرهای نهفته از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد و ارتباط بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. شکل 2 مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به شاخص‌های برازندگی به‌ویژه:  $RMSEA = .069$ ,  $GFI = .92$ ,  $AGFI = .92$  و  $CFI = .95$ ، مدل ساختاری از برازندگی خوبی برخوردار است.

---

1. Goodness of Fit Index  
2. Adjusted Goodness of Fit Index  
3. Comparative Fit Index



شکل 2 تخمین مقادیر استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

## 2-5-2 آزمون فرضیه‌ها

در این قسمت با استفاده از مدل معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

### فرضیه‌های اصلی

1. رفتار شهروندی سازمانی رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

از آن جایی که در مدل بدون میانجی، ضریب مسیر بین حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و عملکرد شغلی عدد 0/26 می‌باشد. در مدل اصلی با توجه به نقش متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی مقدار ضریب مسیر بین این دو متغیر به مقدار 0/24 کاهش پیدا کرد، از این رو می‌توان گفت متغیر میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشد.

2. رفتار شهروندی سازمانی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

از آن جایی که در مدل بدون میانجی، ضریب مسیر بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی عدد 0/27 می‌باشد. در مدل با توجه به نقش متغیر میانجی رفتار شهروندی



سازمانی مقدار ضریب مسیر بین این دو متغیر به مقدار 0/19 کاهش پیدا کرد، از این رو می‌توان گفت متغیر میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشد.

### فرضیه‌های فرعی

1. حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل ملاحظه شد که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی معنادار نیست. مقدار T-Value بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی 0/23- است که می‌توان گفت حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان در سطح اطمینان 95 درصد با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار ندارد، بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار نمی‌باشد و تأیید نمی‌شود.
2. حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد. پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل ملاحظه شد که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی معنادار است. مقدار T-Value بین فرایند حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی 2/24 می‌باشد که حاکی از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی دوم می‌باشد.
3. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل ملاحظه شد که رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. مقدار T-Value بین فرایند توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی 2/63 می‌باشد که نشان از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی سوم می‌باشد.
4. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد. پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل ملاحظه شد که رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی معنادار است. مقدار T-Value بین فرایند توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی 2/28 است که نشان از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی چهارم می‌باشد.



5. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد. پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل ملاحظه شد که رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی معنادار است. مقدار T-Value بین فرایند رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی 2/93 است که نشان از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی پنجم می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق را با استفاده از مدل معادلات ساختاری، می‌توان این‌گونه بیان کرد (جدول 2).

جدول 2 نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	آزمون T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	*	*	رفتار شهروندی سازمانی رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید فرضیه	*	*	رفتار شهروندی سازمانی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند.
رد فرضیه	-0/23	-0/04	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
تأیید فرضیه	2/24	0/24	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد.
تأیید فرضیه	3/1	0/49	توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
تأیید فرضیه	4/25	0/19	توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد.
تأیید فرضیه	2/77	0/32	رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارمند دارد.





## 6- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رفتار شهروندی سازمانی، موضوعی که طی دو دهه اخیر توجه اندیشمندان علوم رفتار سازمانی را به خود جلب کرده، مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و خارج از نقش کارکنان است که فراتر از نقش‌های رسمی مشخص شده بوده و به‌عنوان عوامل کمکی برای عملکرد سازمانی شناخته شده‌اند. دلیل اینکه رفتار شهروندی سازمانی به‌طور آشکار در مباحث مدیریتی جای باز کرده، تأثیرات مثبتی است که بر سازمان دارد. رفتار شهروندی سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌ها در سازمان می‌شود. این رفتارها بدون انتظار نسبت به پاداش‌های سازمانی شکل می‌گیرد. در واقع رفتار شهروندی سازمانی زمینه ارتقای بهره‌وری عملکرد افراد را فراهم می‌کند. کارکنان زمانی می‌توانند در مشاغل خود به‌خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. در واقع توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مطلوب می‌شود.

در کل می‌توان نتایج حاصل شده و پیشنهادهای مربوط را به تفکیک فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل بیان کرد:

فرضیه اصلی اول به بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. نتایج به دست آمده تأثیر مستقیم و معنادار را تأیید کردند.

تحقیقات چیانگ و سیه (2012) نیز نشان از این تأثیر معنادار دارد [6، ص 185]. بنابراین با توجه به حساسیت موضوع برای 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، ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کند؛ گروه‌های کاری را افزایش داده، کار تیمی را تشویق کرده و به‌طور کلی جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش رضایت شغلی، کاهش نیت‌های ترک شغل، کاهش غیبت، رفتارهای شغلی مخرب و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون‌سازمانی همچون



رضایت ارباب رجوع، کیفیت خدمات و وفاداری آنان، شرایط کیفیت عالی در عملکرد شغلی را فراهم می‌سازد.

فرضیه اصلی دوم به بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. نتایج به دست آمده تأثیر مستقیم و معنادار را تأیید کردند.

مطالعات چیانگ و سیه (2012) نیز نشان از تأثیر قوی و معنادار دارد [6، ص 185]. بنابراین با توجه به حساسیت موضوع برای تقویت این تأثیر باید از راه توانمندسازی کارکنان به تقویت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداخته شود تا عملکرد شغلی آنان افزایش پیدا کند. در همین راستا باید زمینه تغییر شرایط کنترل مستقیم کارکنان به کنترل غیر مستقیم صورت گیرد؛ نسبت به عملکرد کارکنان و ارتباط آن با پاداش‌های سازمانی اطلاع‌رسانی شود و به شایسته‌سالاری و اعتماد به کارکنان توجه گردد و شرایط بروز استقلال کاری کارکنان نیز فراهم شود؛ جریان باز اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد؛ اهداف چالشی، روشن و الهام بخش در سازمان تدوین شود و بین ویژگی‌های مهارتی با شرح شغل کارکنان تناسب وجود داشته باشد تا منجر به تقویت عملکرد شغلی کارکنان گردد.

فرضیه فرعی اول به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداخت.

پس از انجام آزمون با استفاده از مدل معادلات ساختاری و بررسی معناداری کل مدل، ملاحظه شد که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی معنادار نیست.

تحقیقات چین<sup>1</sup> و همکاران (2009)، وانگ و کیونگ<sup>2</sup> (2011) و سایلونگ و سما<sup>3</sup> (2008) تأثیر معنادار حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌کند [31، ص 852] و این با نتایج پژوهش حاضر همخوانی ندارد. در پژوهش حاضر نیز وجود نداشتن رابطه معنادار بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به دلیل وجود متغیرهای مداخله‌گر باشد. دلیل دیگر معنادار نبودن همبستگی بین حمایت

---

1. Chen

2. Wang and Keung

3. Silong, D. & Abu Samah



سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی نوع فرهنگ سازمانی در جامعه آماری مورد نظر می‌باشد. بنابراین مدیران باید همواره در پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود سازه حمایت سازمانی ادراک شده توجه ویژه‌ای به بستر خاص هر سازمان داشته باشند. 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. این حمایت باید به شکلی درک شود که کارکنان خود را بدهکار یا مدیون سازمان بدانند و سعی کنند این دین را با بروز رفتارهای فرا نقشی ادا کنند. فرضیه فرعی دوم به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی کارکنان پرداخت. پژوهش‌های شانوک و آیزنبرگر<sup>1</sup> (2006) نیز نشان از تأثیر معنادار و قوی حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی دارد [32، ص 122].

بنابراین سازمان برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آنها فراهم کند و با آنها رفتاری عادلانه داشته باشد؛ پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند؛ فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کند؛ به آنها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلی آنان را تضمین کند. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران شرکت بیمه البرز با ارائه حمایت سازمانی کارکنان خود از راه اقدام‌هایی همچون اعطای تسهیلات، مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط با کارکنان، قدردانی از تلاش‌ها و زحمات‌های آنها، برقراری روابط دوستانه و اعمال روش‌های رهبری انسان‌گرایانه در راستای ارتقای رفتار شهروندی کارکنان خود کوشش کنند تا از این طریق به کارایی و اثربخشی مطلوب در صنعت بیمه نایل شویم.

فرضیه سوم به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداخته است. نتایج به دست آمده تأثیر مثبت و معنادار را مورد تأیید قرار داد. پژوهش‌های چیانگ و سیه (2012)، جاسنا و شیتل<sup>2</sup> (2005)، نادری و هویدا (2013) نیز نشان از تأثیر معنادار و قوی توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد [6، ص 188، 33، ص 142؛ 34، ص 692]. برای تقویت آن هم می‌توان با تبیین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی از سوی مدیران برای کارکنان و روشن کردن جایگاه و اهمیت فعالیت‌های سازمان در سطح کشور در

1. Shanock & Eisenberger  
2. Jyotsna & Sheetal



ابعاد مختلف - به لحاظ ارزشی که ایجاد می‌کند-، همچنین توافق بر سر اهداف سازمانی و همسو کردن آن با هدف شخصی کارکنان باعث شد تا کارکنان شغل و فعالیت‌های خود را معنادار احساس کنند. از این رو مدیران می‌توانند شرایط تقویت رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان مهیا سازند.

فرضیه چهارم به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. پژوهش فتحی (1391) نیز نشان از تأثیر معنادار و قوی توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد [35، ص 458]. بنابراین برای ترویج احساس توانمندی بیشتر در بین کارکنان شعبه‌های بیمه البرز، مدیریت عالی سازمان باید به روشنی چشم‌انداز سازمان خود را بیان کند تا کارکنان مسئولیت بیشتری را برای کار در تمام سطوح سازمانی تقبل کنند. شفاف‌سازی هدف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و پاداش‌ها ممکن است احساس توانمندی را در بین کارکنان تسهیل کند. همچنین درک نیازهای کارکنان، ایجاد یک جو حمایتی و پرداختن به شیوه‌های اعتمادسازی احتمالاً در احساس روان‌شناختی توانمندی بیشتر دخیل خواهد بود.

فرضیه پنجم به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. تحقیقات چیانگ و سیه (2012) و اسپجو و همکاران (2014) نیز نشان از تأثیر معنادار رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی دارد [36، ص 2168]. با توجه به تأثیر بالای رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب برای اثربخش‌تر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. سازمان‌ها نیز با ایجاد سیستم‌های منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حد زیادی ایجاد رفتار شهروندی سازمانی را تسهیل کنند. سیاست‌های نظارتی برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان بدون در نظر گرفتن مزایای احتمالی این کار و به طور صرف برای برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت بالا بردن کارایی کارکنان ایجاد شود.

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



## 7- منابع

- [1] Chang, L.C., C.H. Liu (2008) "Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", *Int. J. Nurs. Stud*, pp. 1442-1448.
- [2] Lavelle, J. Rupp, D.E., Brockner, J. (2007) "Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange and citizenship behavior: The target similarity modle", *Journal of Management*, Vol. 33, pp.841-866.
- [3] Hadizadeh. M. Akram, Tehrani, Maryam (2011) "Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs)", *African Journal of Business Management*, 5 (23), pp. 9877-9888.
- [4] 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*, Vol. 26, pp. 93–112.
- [5] Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000) "Self – categorization, affective commitment and group self -esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, pp. 555-577.
- [6] Chiang C -F, Hsieh T-Sh. (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*, Vol. 31, pp. 180–190
- [7] میر سپاسی، ن.، معمارزاده، غ.، قنبری، م. (1390) «بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان- شهرداری»، مجله شهرداری‌ها، ش. 100، صص 93 – 104.
- [8] Organ, W., Podsakoff, M. Philip, and MacKenzie, Scott B. (2006) *Organizational citizenship behavior*, Sage Publications, pp. 450-465.
- [9] [9] کریمی، آبت (1386) کلیات بیمه، چ. 11، تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی.

- [10] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001) "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 42-51.
- [11] Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. (1986) "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- [12] Riggle, J., Robert, Diane, R., Edmondson, John, D., Hansen, (2009) "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 1027-1030
- [13] Decninc, B, James. (2010) "The effect of organizational justice, perceived organizational support and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp.1349-1355.
- [14] Cho, J., Darren, C- T. (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*, Vol. 5, pp. 631-653
- [15] ابراهیمی، س. (1390) رابطه مشخصه‌های کار با هویت سازمانی کارکنان بانک تات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [16] Littrell, Romic, F. (2007) "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager", *International Journal of Educational Management*, 16 (1), pp.74-88.
- [17] Menon, S. T. (2002) "Employee empowerment:an integrative psychological approach.AAPPLIED Psychology", *An International Review*.
- [18] Nesan, L. J., Holt, G.D. (2002) "Assessment of organizational involvement in implementing empowerment", *Integrating Manufacturing Systems*, Vol. 4, pp.201-211.
- [19] 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*, 1(1), pp. 51-68.
- [20] Peterson, D. K. (2003) "The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), pp. 557-572
- [21] Erturk, A. (2010) “Exploring predictors 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.
- [22] Amichai-Hamburger, Y., K.Y.A. McKenna and S. Tal (2008) “Eempowerment: Empowerment by the internet”, *Comput Human Behavior*, Vol. 24, pp.1776-1789.
- [23] Hall, M., (2008) "Effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance”, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33, pp. 141-163
- [24] Dimitriadis, Zoe, S. (2005) “Employee empowerment in the Greek context”, *International Journal of Manpower*, 26 (1), pp. 80-92
- [25] Li, N., Liang, J., Crant, J. M. (2005) "The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), p. ۳۹۵-۳۵۰
- [26] کرد نائیج، ا.، خنیفر، ح.، زراعت کار، س.، رفعتی آلاشتی، ک. (1391) «هوش معنوی و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ش. 2. دوره 2. 63-30



[27] بهاری فر ع.، جواهری کامل م.، احمدی، ع.ا. (1390) «رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ش. 1. 23-42

[28] فتحی، ص. «بررسی نقش توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی 1391-1390»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه. 1390

- [29] Nielsen. T. M., Hrivnak, A., Shaw, M. (2011) "Organizational citizenship behavior and performance a meta-analysis of group-level research", *Small Group Research*, 40 (5), pp. 555-577.
- [30] Borman, W.C., Penner, L. A., Allen, T. D., Motowidlo, J. S. (2001) "Personality predictors of citizenship behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, pp. 52-69.
- [31] Wang, J. Keung, C – W. (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.
- [32] Chen, Z., Eisenberger, R. Johnson, K.M. Sucharski, I.L. and Aselage, J. (2009) "Perceived organizational support and extra – role performance: which leads to which?" *Journal of social psychology*, 149(1), pp. 119-124.
- [33] Silong, D., Abu Samah (2009) "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior.African", *Journal of Business Management*, 2 (8), pp. 138-145.
- [34] Shanock, S., Eisenberger, R. (2006) "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 689-695.
- [35] Asiedu, M. Sarfo, J., Adjei, D. (February 2014 Edition) "Organisational commitment and citizenship behavior: Tools to improve employee perform-





ance; an internal marketing approach”, *European Scientific Journal* , 10(4),  
ISSN: 1857 -7881 (Print) e ISSN 1857-۱۸۷۰ .

- [36] Naderi, N., Hoveida, R. (2013) “The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and human resources empowerment (HRE), Case study: University of Isfahan (Iran)”, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), ISSN 2162-3058.