



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم، شماره‌ی ۱ (پیاپی ۳۸)، نیمه‌ی اول ۸۹

## مدل یابی تأثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی<sup>۱</sup>؛

### مورد مطالعه: هتل پنج ستاره‌ی پارس

حبیب اله دعایی\*

سعید مرتضوی\*\*

علی نوری\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۴/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۲/۱۲

#### چکیده

رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای اختیاری و آگاهانه کارکنان، تأثیر به‌سزایی بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. از سویی دیگر با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، تحت تأثیر درک حمایت سازمانی آن‌ها قرار دارد. هدف این مقاله بررسی تأثیر مستقیم این پدیده بر رفتار شهروندی سازمانی در هتل پنج ستاره‌ی پارس مشهد است. داده‌های این پژوهش که از مجموعه منابع انسانی هتل، به صورت سرشماری و در قالب پرسشنامه جمع‌آوری شده است، با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داد که درک حمایت سازمانی کارکنان این هتل به ترتیب با ضرایب مسیری ۰/۳۲، ۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۶۴ بر نوع دوستی، فضیلت مدنی، وجدان کاری، روحیه‌ی جوانمردی و تواضع و فروتنی آنان تأثیر مستقیمی داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، درک حمایت سازمانی، تئوری تبادل اجتماعی

۱- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد است.

\* نویسنده‌ی مسئول - دانشیار مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

\*\* دانشیار مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

صاحب نظران رفتار سازمانی در مطالعات خود درباره‌ی رفتارهای شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که ارائه‌ی این گونه رفتارها از سوی کارکنان سازمان، چارچوبی فراهم می‌کند که مدیران می‌توانند با مدیریت‌کردن وابستگی‌های متقابل بین افراد در داخل یک واحد کاری اولاً باعث کاهش نیاز سازمان برای صرف منابع بارزوش خود به منظور انجام کارهای ساده شوند و با آزادکردن این منابع بارزش، به ارتقای بهره‌وری در سازمان کمک کنند و ثانیاً به واسطه‌ی آزادکردن زمان و انرژی، به افراد این امکان را می‌دهد تا با دقت بیشتری به وظایف خود از جمله برنامه‌ریزی، حل مسأله و... بپردازند. ماحصل تمامی آن‌ها افزایش موفقیت در دستیابی به پیامدهای جمعی است (پودساکف، مک کنزی، پین، باچراچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۵۳۸ و راثوب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۱۸۳). از سویی دیگر، تئوری تبادل اجتماعی اشاره به این موضوع دارد که افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعت کسب می‌کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین می‌دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت‌های دریافتی از سازمان خود را مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، اقدام به ارائه‌ی رفتارهای مفید مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای مشتری محور، رفتارهای خدمات محور و... کنند که این خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (هوآنگ، جین و یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در این مطالعه با توجه به نقش کارکنان هتل پارس در ارتقای عملکرد این سازمان و هم چنین تأثیر این هتل بر توسعه‌ی صنعت گردشگری استان (به دلیل موقعیت مکانی مناسب و دارا بودن بالاترین درجه‌ی کیفیت) سعی بر آن است تا تأثیر درک حمایت سازمانی کارکنان این هتل بر رفتارهای شهروندی سازمانی آنان مورد مذاقه قرار گیرد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. رفتار شهروندی سازمانی

کتر و کان<sup>۱</sup> در کتاب خود با عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها» بیان داشتند که مؤسسات به منظور انجام اثربخش وظایف خود نیازمند کارکنانی هستند که ماورای الزامات و نیازمندی‌های نقش‌های اصلی خود در سازمان عمل کنند. آنان اشاره دارند که در داخل هر سیستمی، فعالیت‌های مشارکتی بی‌شماری وجود دارند که بدون تحقق کامل آن‌ها، تمامی این موجودیت‌ها به هدف خود نخواهند رسید. آنان اشاره دارند که تعداد محدودی از این فعالیت‌ها در داخل شرح شغل‌های کارکنان در نظر گرفته شده‌اند؛ اما تعداد زیادی از آن‌ها جزء رفتارهای خارج از نقش (رفتارهایی که در شرح شغل به صورت رسمی و مکتوب موجود نیستند) می‌باشند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، توجه به آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه رفتار شهروندی سازمانی به عنوان نوعی از این رفتارها نقش به‌سزایی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی دارد (کرنودل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۴۸). ارگان<sup>۳</sup> در کتاب خود تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی: نشانگان سرباز خوب» این پدیده را چنین تعریف می‌کند: رفتارهای فردی ای که اختیاری (داوطلبانه) و آگاهانه اند و به طور مستقیم و صریح به وسیله‌ی سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده‌اند، در مجموع، اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارند. منظور از اختیاری بودن این است که این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نمی‌باشند (چین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲۱).

در یک جمع‌بندی کلی باید اشاره کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی با روغن کاری کردن قطعات و چرخ‌های اجتماعی سازمان‌ها، باعث ارتقا و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (بانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۷).

1-Katz & Kahn  
2-Kernodle  
3-Organ  
4-Chen et al  
5-Bang

1-Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach  
2-Raub  
3-Huang, Jin & Yang

تحقیقات متعددی در ارتباط با شناسایی ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. لپین، ارز و جانسون (لپین، ارز و جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۵۷) ثابت کردند که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک سازه مکنون بوده که پیکان علیت از آن به سمت ابعادش کشیده می‌شود. مهم‌ترین مطالعات انجام شده پیرامون شناسایی ابعاد این پدیده به صورت خلاصه چنین است.

نوع دوستی (چیون لو و همکاران، ۲۰۰۶؛ مسیر و وایت، ۲۰۰۶؛ پیرسی و همکاران، ۲۰۰۶؛ کیم، ۲۰۰۶؛ دسیویلیا و همکاران، ۲۰۰۶ و دونوان و همکاران، ۲۰۰۴).

فضیلت مدنی (اثویاگی، کاکس و مک گویر، ۲۰۰۸ و چیون لو و همکاران، ۲۰۰۶).

وفاداری سازمانی (کرنودل، ۲۰۰۷؛ بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳ و بولن، ۱۹۹۷).

وجدان کاری (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴؛ نایلز و جولی، ۲۰۰۳ و مارتینز، ۲۰۰۱).

روحیه‌ی جوانمردی و مردانگی (اثویاگی، کاکس و مک گویر، ۲۰۰۸؛ آدکک، ۱۹۹۹؛ مارتینز، ۲۰۰۱؛ کویز، ۲۰۰۱؛ بل و منگوک، ۲۰۰۲ و یون و سو، ۲۰۰۳).

اطاعت سازمانی (بینستوک و همکاران، ۲۰۰۳ و ون دین، گراهام و دینش، ۱۹۹۴).

تواضع و فروتنی (چیون لو و همکاران، ۲۰۰۶؛ دسیویلیا و همکاران، ۲۰۰۶ و بل و منگوک، ۲۰۰۲).

ابتکارات فردی (کرنودل، ۲۰۰۷).

در این مطالعه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در قالب پنج بعد: نوع دوستی، فضیلت مدنی، وجدان کاری، روحیه‌ی جوانمردی و تواضع که بیشترین کاربرد را در مطالعات انجام شده دارند، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. به منظور آشنایی با هر یک از این مفاهیم، به ارائه‌ی تعریفی از هر یک از آن‌ها اکتفا خواهد شد.

**وجدان کاری و وظیفه‌شناسی:** شامل رفتارهای داوطلبانه‌ای است که یک کارمند بیشتر از حداقل الزامات نقش خود در سازمان، از خود نشان می‌دهد. به عنوان مثال، هنگامی که کارمندی از منزل خود، بعد از اتمام ساعت کاری، به محل کار زنگ می‌زند و جوایب شرایط سازمان می‌شود، این گونه رفتارها را از خود نشان داده است.

**نوع دوستی:** به معنای کمک به سایر اعضای سازمان در ارتباط با مشکلات و وظایف سازمانی است. مانند کمک به انجام وظایف همکارانی که حجم کاری بالایی دارند.

**فضیلت مدنی:** رفتارهایی است که نشان دهنده‌ی تمایل کارکنان برای مشارکت مسؤولانه در زندگی سازمان است (ویگودا-گادت، بی ری، بیرمن-شمیش و سومچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۷). و یا فضیلت مدنی بدین معناست که کارکنان سازمان در ارتباط با رفاه و سلامت سازمان نگران و علاقه مند هستند و در این زمینه اقدام به قبول مسؤولیت می‌کنند. مانند حضور در جلسات مهم سازمان (هوآنگ، جین و یانگ: ۲۰۰۴).

**روحیه‌ی جوانمردی و مردانگی:** رفتارهایی که حکایت از آن دارد که کارکنان، شرایط موجود سازمان را که از حداقل آن نیز پایین تر است، بدون هیچ گونه گله و شکایتی تحمل می‌کنند. به عبارتی، کارکنان یک سازمان، مشکلات موجود را بزرگ جلوه ندهند به قول معروف از کاه کوه نسازند.

**تواضع و فروتنی:** شامل فعالیت‌هایی است که مانع از به وجود آمدن مشکلات کاری برای دیگران می‌شود. مانند ضایع نکردن حقوق دیگران در محل کار (ویگودا - گادت، ۲۰۰۶: ۵۲).

## ۲-۲. درک حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مطالعات بسیاری (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۷۲۸؛ آلستون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۶۴؛ آنیکا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۵۲). به بررسی اثرات وظایف مدیریت منابع انسانی مانند رابطه‌ی کارمند-کارفرما، طراحی شغل و... بر مشتری‌مداری پرداخته‌اند. از آن جا که کارکنان صفی<sup>۵</sup> سازمان‌ها وظیفه‌ی مدیریت ارائه‌ی خدمات سازمان را به مشتریان بر عهده دارند، رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی بسیار قوی می‌باشد. نکته‌ی مهم این که مطالعات بر روی مدیریت عملکرد با دیدگاه رابطه‌ی مدیر- کارمند و یا دیدگاه کارمند- نقش بسیار صورت گرفته است. اما در این میان، رابطه‌ی سازمان- کارمند که می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمان داشته باشد، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (روش<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۹؛

1-Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh & Somech

2-Kim

3-Alston

4-Anika

5- Front – line employee

6-Rocha

اینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۶۴ و آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۷) در مطالعات خود بیان داشتند که کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای آن‌ها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آن‌ها قائل است، اعتقاد و علاقه‌ی خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد و باور تحت عنوان درک حمایت سازمانی معرفی شده است. به عبارت بهتر، درک حمایت سازمانی، اعتقاد و ادراکی است که یک فرد دارد، مبنی بر این که رفاه و آسایش او و میزان مشارکت او در موفقیت سازمان، برای سازمان حائز اهمیت می‌باشد (بل و منگوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۱۳۷). باید گفت که سطح بالای این پدیده (درک حمایت سازمانی) باعث ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازات و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی و رفتارهای شهروندی سازمانی بروز پیدا کند (آتویاگی، کاگس، مک گوئیپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۳۱؛ عسگری، سایلونگ و سما<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۱۴۰). صاحب نظران رفتار سازمانی علت تأثیر درک حمایت‌های سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب نظریه‌ی تبادل اجتماعی مطرح کرده‌اند. به اعتقاد صاحب نظران، رفتار شهروندی سازمانی مظه‌ری است از تئوری تبادل اجتماعی که برای اولین بار توسط بلاو<sup>۵</sup> در سال ۱۹۶۴ ارائه و سپس توسط کونووسکی و پاگ<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۴ تکمیل گردید (دکاپ، سیرکا و آندرسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳: ۱۰۹). این تئوری بیان می‌دارد، افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعتی کسب می‌کنند، خود را متعهد به ادای دین می‌دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند (هوآنگ، جین و یانگ، ۲۰۰۴). به عبارتی، انسان به دلیل ماهیت اجتماعی خود، تمایل دارد که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قبال حمایت‌های به عمل آمده از سوی سازمان، از خود نشان دهد. این تبادل اجتماعی به عنوان یک تبادل و تعامل بین دو گروه تعریف شده است که در آن به طور صریح و مشخص معلوم نیست که چه چیزی مبادله خواهد شد. یک طرف مبادله با ارائه‌ی چیزی با ارزش به طرف مقابل که از روی

1-Ingham  
2-Bell & Menguc  
3-Aoyagi, Cox, McGuire  
4-Asgari, Silong, & Samah  
5-Blau  
6-Konovsky & paugh  
7-Deckop, Cirka, & Andersson

تمایل و طیب خاطر می‌باشد، مانند ارائه‌ی یک خدمت، ارائه‌ی یک کالای با ارزش، ادای احترام و تحسین طرف مقابل و..... شروع به اجرای فرایند تبادل اجتماعی می‌کند. در ادامه، طرف مقابل نیز برای جبران این خدمات، شروع به عکس‌العمل نشان دادن می‌کند که این عکس‌العمل‌ها می‌تواند در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی بروز پیدا کند (ارگان<sup>۱</sup>، پودساکوف و مک کن زی، ۲۰۰۵: ۳۹). اما ریشه‌ی تئوری تبادل اجتماعی نیز در مفهوم معامله‌ی متقابل<sup>۲</sup> قرار دارد (کوهن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۱۱ و کیم و آندرو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۸). انسان‌ها دوست دارند که همان‌طور که آن‌ها با سایرین رفتار می‌کنند، دیگران نیز در قبال آنان همان‌گونه رفتار کنند. اگر رفتار سرپرستی با کارمندش منصفانه باشد، کارمند نیز برای جبران این رفتار، سعی در ارتقای عملکرد خود دارد. باید توجه داشت که مفهوم معامله‌ی متقابل قادر به بهبود طرز تفکر کارکنان، رفتار آنان و عملکرد شغلی آن‌هاست و بدین ترتیب بر روی اثربخشی سازمانی نیز اثرگذار می‌باشد. این امر، اهمیت مفهوم معامله‌ی متقابل را که باعث شکل‌گیری پدیده‌ی تبادل اجتماعی شده است، می‌رساند (دکاپ، سیرکا و آندرسون، ۲۰۰۳: ۱۱۰). از سویی دیگر، صاحب نظران رشته‌ی بازاریابی نیز با مطرح کردن تئوری بازاریابی داخلی کمک فراوانی به درک بهتر اهمیت درک حمایت سازمانی و تأثیر آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی کردند. این مفهوم در ابتدا توسط گرونروز در سال ۱۹۸۳ مطرح و در ادامه توسط جورج<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۰ تکمیل شد (روشا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۹ و پاگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۴۱). گرونروز معتقد است که پیش‌شرط لازم و ضروری برای ایجاد یک بازاریابی رابطه‌مدار موفق، ایجاد یک بازاریابی داخلی با کارکنان است. وی معتقد است که تأکید بازاریابی داخلی بر این است که یک سازمان چگونه می‌تواند کارکنانی آگاه به نیازهای مشتریان را جذب و نگهداری کند. این مفهوم بیان می‌دارد، پیامدهای مثبتی هم چون رضایت مندی، وفاداری، تکرار خرید و..... که متعلق به مشتریان است، وابسته به وجود کارکنانی است که اهداف سازمانی را مورد

1-Organ  
2- Reciprocity  
3-Cohen  
4-kim & Andrew  
5- George  
6-Rocha  
7-Pack

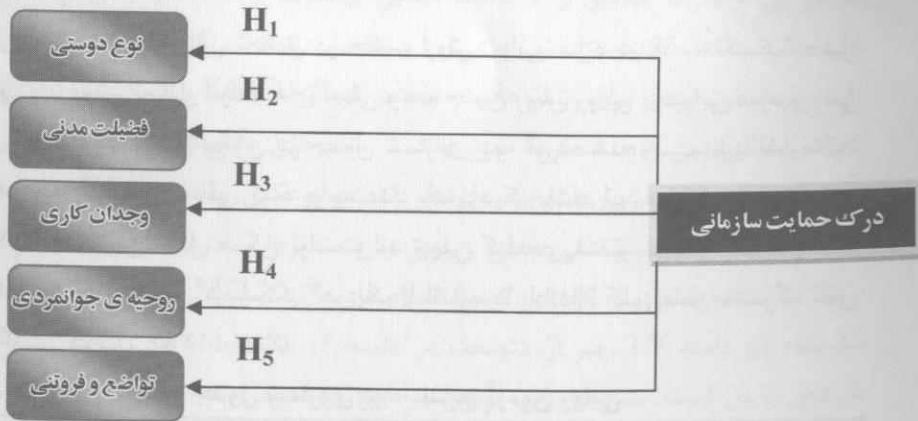
حمایت خود قرار دهند که در این میان، ارائه ی حمایت های سازمانی مطلوب در قبال کارکنان به وابستگی و تعلق خاطر افراد به سازمان هایشان منجر خواهد شد (بین استاک، دموران ویل و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳ : ۳۶۱ و چن، ۲۰۰۹ : ۱۲۱). در این میان، رینوسو، مورس، اسلگ و آیزنبرگر در تحقیقات خود بر روی کیفیت خدمات داخلی خاطر نشان کردند که فعالیت های حمایتی داخلی سازمان در قبال کارکنان و نتایج و رفتارهای حاصل از این حمایت ها، رابطه ی تنگاتنگی با رضایت مشتریان بیرونی سازمان دارد (رائوب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ : ۱۸۴). در این زمینه، مطالعات متعددی به بحث درباره ی تأثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته اند که در تمامی آن ها این تأثیر مورد تأیید قرار گرفته است. پیرسی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶ : ۲۵۳) در مطالعه ی خود بر روی هزار نفر از کارکنان بخش فروش یک شرکت بازرگانی در زمینه ی انتشارات در کشور سوئیس، تأثیر مثبت درک حمایت سازمانی بر چهار نوع از رفتارهای شهروندی سازمانی را تأیید کردند. بل و منگوک<sup>۴</sup> (۲۰۰۲ : ۱۳۹). نیز در مطالعه ی خود بر روی شرکت های بیمه در آمریکا به وجود رابطه ی مثبت بین درک حمایت سازمانی و پنج نوع رفتار شهروندی سازمانی پی بردند. ون دین، گراهام و دینش<sup>۵</sup> (۱۹۹۴ : ۷۸۷). اثر مثبت درک حمایت های سازمانی را بر دو نوع رفتار شهروندی تأیید کردند. چین، آزنبرگر، جانسون، سوچارسکی و اسلگ چین و همکاران (۲۰۰۹ : ۱۱۹) نیز رابطه ی مثبت این پدیده و رفتار شهروندی سازمانی را اثبات نمودند. در سایر تحقیقات انجام شده (گوغان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴ : ۳۳؛ آرملی، آیزنبرگرو فاسولو، لاینچ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸ : ۲۸۸؛ پاک، ۲۰۰۵ : ۴۱؛ آریبی و چی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ واین، شور و بومروتتریک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲ : ۵۹۰ و عسگری، سایلونگ و سما، ۲۰۰۸ : ۱۳۸). نیز اثر درک حمایت های سازمانی بر انواع مختلف رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان به تأیید رسیده است. نکته ی مهم در تمامی این مطالعات،

1-Bienstock, DeMoranville, &Smith  
 2-Raub  
 3-piercy et al  
 4-Bell & Menguc  
 5-Van Dyne, Graham, & Dienesch  
 6-Kogan  
 7-Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch  
 8-Aryee & Chay  
 9-Wayne, Shore, Boomer, & Tetrick

تأیید وجود تئوری تبادل اجتماعی و تئوری بازاریابی داخلی در رابطه ی بین درک حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بوده است. با توجه به مبانی نظری ارائه شده و در نظر گرفتن مطالعات مطرح شده، هدف این مطالعه، بررسی تأثیر مستقیم درک حمایت سازمانی کارکنان هتل پارس بر نوع دوستی، فضیلت مدنی، وجدان کاری، روحیه ی جوانمردی و تواضع و فروتنی آنان است. بنابراین فرضیه های این پژوهش عبارتند از:

- H<sub>1</sub>: درک حمایت سازمانی تأثیر مستقیم بر نوع دوستی کارکنان هتل پارس دارد.  
 H<sub>2</sub>: درک حمایت سازمانی تأثیر مستقیم بر فضیلت مدنی کارکنان هتل پارس دارد.  
 H<sub>3</sub>: درک حمایت سازمانی تأثیر مستقیم بر وجدان کاری کارکنان هتل پارس دارد.  
 H<sub>4</sub>: درک حمایت سازمانی تأثیر مستقیم بر روحیه ی جوانمردی کارکنان هتل پارس دارد.  
 H<sub>5</sub>: درک حمایت سازمانی تأثیر مستقیم بر تواضع و فروتنی کارکنان هتل پارس دارد.  
 مدل مفهومی این مطالعه در شکل شماره ی یک ارائه شده است.

شکل شماره ی یک - مدل مفهومی تحقیق



### ۳. روش شناسی تحقیق

این تحقیق با هدف پاسخ دادن به یک مسأله ی علمی، از نوع کاربردی است و با توجه به در نظر گرفتن دیدگاه های افراد مختلف، ماهیت پیمایشی دارد (خاکی، ۱۳۸۲). داده های مورد نیاز این تحقیق از میان مجموعه ی منابع انسانی هتل پارس مشهد (۱۵۲)

نفر) با روش سرشماری و با شیوهی پرسش نامه جمع آوری شده است. پرسش نامه ی این مطالعه شامل سه بخش است که در بخش اول و دوم، متغیرهای «رفتار شهروندی سازمانی» (بل و منگوک، ۲۰۰۲: ۱۴۰) و «درک حمایت سازمانی» (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۸) به وسیله ی مقیاس هفت امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است و بخش پایانی نیز مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی است. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مدل مفهومی تحقیق که همگی بالاتر از ۰/۷ هستند، می توان نتیجه گرفت که پرسش نامه ی این تحقیق پایاست.

**جدول شماره ی یک - نتایج آزمون پایایی**

متغیر	تعداد سؤال (گویه)	آلفای کرونباخ
نوع دوستی	۴	۰/۹۲
روحیه ی جوانمردی	۴	۰/۹۰۵۶
تواضع و فروتنی	۴	۰/۸۹
وجدان کاری	۴	۰/۸۸
فضیلت مدنی	۴	۰/۸۲
درک حمایت سازمانی	۸	۰/۸۱

روایی متغیرهای این تحقیق بر حسب روش روایی سازه در قالب تکنیک تحلیل عاملی و با روش تحلیل مؤلفه های اصلی و هم چنین روش روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن در جدول شماره ی دو آورده شده است. باید اشاره کرد که هر چقدر بارهای عاملی گویه ها به عدد یک نزدیک باشد، این بدان معناست که آن سؤالات به بهترین شکل ممکن توانسته اند تبیین کننده ی متغیر مربوطه باشند. چرا که بارهای عاملی به عنوان همبستگی هر یک از اندازه ها با اندازه کلی عامل مشترک تلقی می گردد (هومن، ۱۳۸۰: ۳۸۷).

**جدول شماره ی دو - نتایج آزمون روایی**

متغیر	بارهای عاملی هر سؤال (گویه)		
نوع دوستی	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۷۸
تواضع و فروتنی	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۷۹
روحیه ی جوانمردی	۰/۸۲	۰/۹	۰/۸۹
وجدان کاری	۰/۸۳	۰/۸	۰/۹
فضیلت مدنی	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۷۹

درک حمایت سازمانی	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۶۶	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۷	۰/۸۴	۰/۷۶۸
-------------------	------	------	------	------	------	-----	------	-------

در تحلیل عاملی نکته ی مهم این است که همبستگی میان متغیرها که در ماتریس همبستگی آورده می شوند، باید معنادار باشند تا از این طریق بتوان عامل های مشترک را شناسایی کرد. به عبارتی اگر همبستگی بین متغیرها کوچک باشد، احتمال آن که در عامل های مشترک سهیم باشند، اندک خواهد بود. بر همین اساس روش های مختلفی برای ارزیابی مناسب بودن مدل عاملی ارائه شده است که در این بین می توان از آزمون KMO استفاده کرد. این آماره شاخصی برای مقایسه ی مقادیر ضرایب همبستگی مشاهده شده و مقادیر همبستگی جزئی بر روی همه ی متغیرهاست؛ یعنی:

$$KMO = \frac{\sum_{i,j} r_{ij}^2}{\sum_{i,j} r^2 + \sum_{i,j} a_{ij}^2}$$

$$i = 1, \dots, m$$

$$j = 1, \dots, p$$

که در آن i معرف مقادیر از ۱ تا m متغیر، j معرف از ۱ تا p عامل،  $r_{ij}$  ضریب همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای i، j و  $a_{ij}$  ضریب همبستگی جزئی متغیرهای i، j به شرط ثابت بودن سایر متغیرهاست. مقادیر کوچک KMO بیان کننده ی آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی تواند با متغیرهای دیگر تبیین شود و بنابراین کاربرد تحلیل عاملی متغیرها توجیه نخواهد داشت و برعکس. مقدار KMO بین صفر و یک است. اگر یک همبستگی خطی و قوی بین متغیرها وجود داشته باشد KMO نزدیک یک خواهد بود. به گفته ی کیسر، اندازه های  $KMO \geq 0/9$  عالی، در دامنه ۰/۸ شایسته، در دامنه ۰/۷ بهتر از متوسط، در دامنه ۰/۶ متوسط و در  $KMO < 0/5$  غیرقابل قبول است. نتیجه ی این آزمون در این پژوهش که در جدول زیر ارائه شده است نشان از آن دارد که کاربرد تحلیل عاملی توجیه پذیر است و بارهای عاملی نیز نشان دهنده ی آن است که گویه ها به بهترین شکل، تبیین کننده ی متغیرهای مربوطه می باشند (هومن، ۱۳۸۰: ۳۸۳).

**جدول شماره ی سه - آزمون KMO**

شاخص (KMO)	۰/۸۰۳
------------	-------

بین متغیرهای تحقیق، درک حمایت سازمانی بیشترین نمره و وجدان کاری کمترین نمره را کسب کرده است. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که کلیه ی روابط مدل تحقیق به استثنای ارتباط فضیلت مدنی با روحیه ی جوانمردی و وجدان کاری با روحیه ی جوانمردی، سایر روابط مطرح شده در مدل در سطح معناداری ۰/۰۵ و ۰/۰۱، معنادار به نظر می رسند. هر چقدر همبستگی میان متغیرها بالا و مثبت باشد، این بدان معناست که می توانیم انتظار داشته باشیم که همه ی آن ها در یک عامل مشترک دارای بارعاملی مثبت هستند. معنادار بودن ضرایب همبستگی و هم چنین نتیجه ی آزمون KMO بر روی داده های این ماتریس (KMO=0/803) نشان از این دارد که ماتریس همبستگی داده ها صفر نبوده و بنابراین برای تحلیل عاملی مناسب است (هومن، ۱۳۸۰ : ۴۰۰).

جدول شماره ی پنج - همبستگی بین متغیرهای تحقیق

درک حمایت سازمانی	تواضع و فروتنی	روحیه ی جوانمردی	وجدان کاری	فضیلت مدنی	نوع دوستی	
۰/۴۱۳**	۰/۲۲۳**	۰/۳۸۲**	۰/۳۲۹**	۰/۲۰۷*	۱	نوع دوستی
۰/۴۶۷**	۰/۴۶۷**	۰/۱۱۳	۰/۲۸۹**	۱	۰/۲۰۷*	فضیلت مدنی
۰/۳۱۶**	۰/۱۹۲*	۰/۰۳۶	۱	۰/۲۸۹**	۰/۳۲۹**	وجدان کاری
۰/۴۶۶**	۰/۲۵۲**	۱	۰/۰۳۶	۰/۱۱۳	۰/۳۸۲**	روحیه ی جوانمردی
۰/۴۶۳**	۱	۰/۲۵۲**	۰/۱۹۲*	۰/۴۶۷**	۰/۲۲۳**	تواضع و فروتنی
۱	۰/۴۶۳**	۰/۴۶۶**	۰/۳۱۶**	۰/۴۶۷**	۰/۴۱۳**	درک حمایت سازمانی
۴/۸۸	۴/۱۹	۴/۶۶	۴/۰۱	۴/۱۲	۴/۷۳	میانگین

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.  
\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق، با استفاده از نرم افزار لیزرل و با روش مدل یابی معادلات ساختاری مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. هر مسیر ترسیم شده در الگو دارای عوامل غیراستاندارد، استاندارد شده، خطای اندازه گیری و مقدار t برای آزمون معنی داری است. برنامه لیزرل پس از برآورد این شاخص ها، قدرت برازش یک الگو با داده های مشاهده شده را با ارائه ی شاخص های نیکویی برازش مانند شاخص نیکویی برازش، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ارزیابی می کند (هومن، ۱۳۸۴ : ۱۶۶).

۴. نتایج تحقیق

۴-۱- بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

بررسی ها نشان می دهد که بیش از ۶۲ درصد کارکنان هتل از سطح تحصیلات حداقل دیپلم برخوردارند، ضمن آن که بیش از ۳۰ درصد کارکنان در گروه سنی پایین تر از ۲۴ سال قرار دارند که می تواند بیان کننده ی میزان تجربه ی کاری پایین آنان در این هتل باشد (جدول شماره ی چهار).

جدول شماره ی چهار - خصوصیات جمعیت شناختی منابع انسانی هتل پارس

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۶۱	تحصیلات	پایین تر از دیپلم	۳۵/۲
	زن	۳۹		دیپلم	۲۸/۲
	کمتر از ۲۴ سال	۳۳/۹		کاردانی و بالاتر	۳۶/۶
سن	۲۴-۲۵ سال	۴۱	تاهل	متاهل	۵۷/۳
	۲۵-۴۴ سال	۱۹/۳		مجرد	۲۵/۳
	۴۵-۵۵ سال	۵/۲		سایر	۷/۴
	بیش از ۵۵ سال	۰/۶			

۴-۲- ارزیابی مدل مفهومی تحقیق

قبل از بررسی فرضیه ها میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار می گیرد (جدول شماره ی پنج). همان طور که از جدول بر می آید، در

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ماتریس کواریانس که به عنوان ورودی برنامه به شمار می آید، تخمین زده شده است. معیارهای ارزیابی مدل به دو دسته برازش کلی (مدل اندازه گیری) و برازش ساختاری مدل تقسیم می شوند (هومن، ۱۳۸۴: ۱۷۲).

#### ۴-۲-۱- برازش کلی مدل (مدل اندازه گیری)

در مدل های معادلات ساختاری دو مدل آزمون می شود. مدل اول شامل مدل های اندازه گیری است که نشان دهنده ی بارهای عاملی مشاهده شده برای هر متغیر است. شاخص های برازش در مدل های اندازه گیری برای متغیرهای این تحقیق در قالب جدول شماره ی شش ارائه شده است. هم چنان که مشاهده می شود شاخص های اصلی برازش کلیه ی متغیرهای مدل در دامنه ی قابل قبولی قرار دارد. چرا که شاخص ریشه ی خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۰۵ (حد مطلوب)، ریشه ی میانگین مجذور باقیمانده ها (RMR) نزدیک به صفر (حدمطلوب)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده ی نیکویی برازش (AGFI) نزدیک به یک (حد مطلوب) می باشند (هومن، ۱۳۸۴: ۲۲۶).

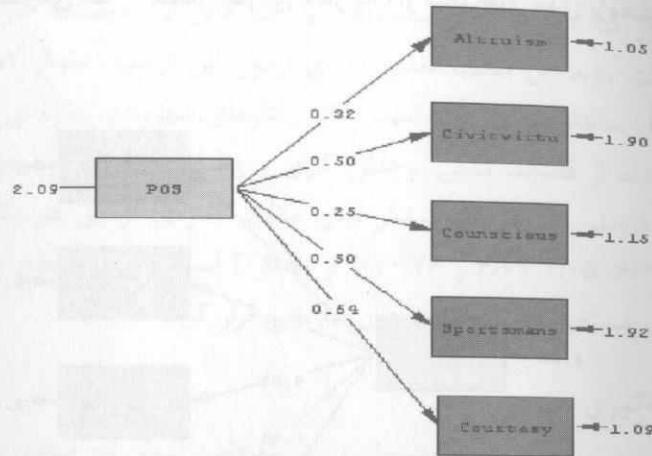
جدول شماره ی شش - شاخص های برازش مدل های اندازه گیری متغیرهای تحقیق

شاخص برازش					متغیر
AGFI	GFI	RMR	RMSEA	X2/df	
۰/۸۹	۰/۹	۰/۰۴۶	۰/۰۴۸	۰/۴۸	نوع دوستی
۰/۸	۰/۸۲	۰/۰۴۶	۰/۰۴۴	۱/۰۲	فضیلت مدنی
۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۰۶۶	۰/۰۳۶	۱/۱۵	وجدان کاری
۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۳۸	روحیه ی جوانمردی
۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۰۵۳	۰/۰۵۷	۰/۷۸	تواضع و فروتنی
۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۱/۵۲	درک حمایت سازمانی

#### ۴-۲-۲- برازش ساختاری مدل

در این بخش، ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور، پس از برآورد اثر هر یک از مسیرهای مدل مفهومی تحقیق (شکل شماره ی دو)، معنادار بودن این اثرات به وسیله ی مقدار  $t$  ارزیابی گردید ( $t < 2$ ). مقدار  $t$  مسیرهای مدل (شکل شماره ی سه) نشان می دهد که درک حمایت سازمانی کارکنان هتل پارس، بر تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان این هتل تأثیر مستقیم داشته است (جدول شماره ی هفت).

#### شکل شماره ی دو - برآورد اثر (ضریب مسیر) مدل مفهومی پژوهش



مقادیر برآورد اثر در معادلات ساختاری، نقش ضریب همبستگی جزئی ( $\beta$ ) را بر عهده دارند. معادله ی ساختاری مدل این پژوهش نیز به صورت کلی به شرح زیر است:

$$y = \lambda x + e$$

که در این معادله:

$y$ : متغیر وابسته (ابعاد رفتار شهروندی سازمانی)،  $\lambda$ : ضریب مسیر،  $x$ : متغیر مستقل درک حمایت سازمانی و  $e$ : مقدار خطا (واریانس تبیین نشده)

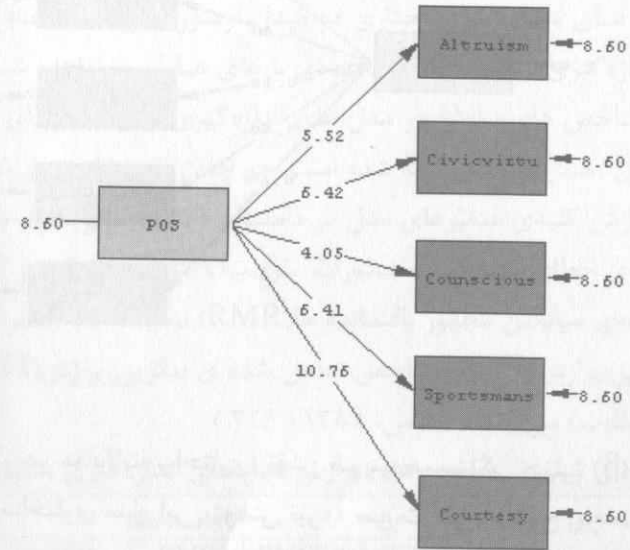
به عنوان مثال معادله ی ساختاری نوع دوستی و درک حمایت سازمانی عبارت است از:

$$y = 0/32x + e$$

این معادله نشان می دهد که نوع دوستی کارکنان هتل پارس با ضریب مسیر ۰/۳۲ تحت تأثیر مستقیم درک حمایت سازمانی قرار دارد. معادلات ساختاری سایر مسیرهای مدل تحقیق نیز با توجه به ضرایب مسیر ارائه شده در شکل، قابل تعیین می باشند. در شکل شماره ی سه، مقدار آماره ی  $t$  هر یک از مسیرهای مدل ارائه شده است.



شکل شماره ی سه - مقدار آماره ی t هر یک از مسیرهای مدل پژوهش



$SRMR=0.105$ ;  $RMSEA=0.046$ ;  $RMR=0.055$ ;  $GFI=0.81$ ;  $AGFI=0.8$

در جدول شماره ی هفت، برآوردهای اثر، مقدار آماره های t مربوط به هر یک از مسیرها و نتایج فرضیات تحقیق به طور جامع آورده شده است.

جدول شماره ی هفت - نتایج فرضیات پژوهش

مسیر	برآورد اثر	آماره t	نتیجه آزمون
درک حمایت سازمانی	نوع دوستی	۰/۳۲	تایید فرضیه
درک حمایت سازمانی	فضیلت مدنی	۰/۵	تایید فرضیه
درک حمایت سازمانی	وجدان کاری	۰/۲۵	تایید فرضیه
درک حمایت سازمانی	روحیه ی جوانمردی	۰/۵	تایید فرضیه
درک حمایت سازمانی	تواضع و فروتنی	۰/۶۴	تایید فرضیه

نتایج این مطالعه نشان داد که درک حمایت های سازمانی توسط کارکنان این هتل با اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر مستقیمی بر رفتارهای نوع دوستانه کارکنان این هتل داشته است. مؤید این مطلب مقدار آماره ی آزمون این فرضیه- مقدار ۵/۵۲ - است که از مقدار t استاندارد بیشتر بوده است. سایر رفتارهای شهروندی سازمانی این تحقیق که عبارت بودند از فضیلت مدنی، وجدان کاری و وظیفه شناسی، روحیه ی جوانمردی و تواضع و فروتنی نیز به علت بیشتر بودن مقادیر آماره ی آزمون هر یک از آن ها (به ترتیب ۶/۴۲، ۴/۰۵ و ۶/۴۱ و ۱۰/۷۶) از مقدار t استاندارد، در سطح معناداری ۰/۰۵ تحت تأثیر مستقیم درک حمایت های سازمانی قرار گرفته اند.

### ۵. نتیجه گیری

سیستم توزیع خدمات مشتمل بر فرایندهایی است که مبتنی بر حضور افراد می باشد. لذا خدمات در ذهن مشتریان یعنی افرادی که آن ها را ارائه می دهند نه فقط خود خدمات. عرصه ی تحقیقات پیرامون متغیرهای روانشناختی در علوم سازمانی سرشار از مطالعاتی است که در تمام آن ها این نتیجه حاصل شده است که وابستگی (دلبستگی) کارکنان به سازمان هایشان بیشتر به اندازه و مقدار رفتارهای مشارکتی ارائه شده از سوی آنان، به خصوص وقتی که این گونه رفتارها به عنوان رفتارهای خارج از نقش شناخته شده باشند، بستگی دارد. البته ارائه ی این چنین رفتارهایی نیز با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، وابسته به میزان حمایت های انجام شده توسط سازمان در قبال کارکنان خود می باشد. بر این اساس در این مطالعه به بررسی تأثیر مستقیم درک حمایت های سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در هتل پنج ستاره ی پارس پرداخته و مشاهده شد که مانند بسیاری از تحقیقات انجام شده (پیرسی و همکاران ۲۰۰۶؛ بل و منگوک، ۲۰۰۲؛ چین، آیزنبرگر، جانسون، سوچارسکی و آسلگ، ۲۰۰۹؛ ون دین و گراهام، ۱۹۹۴؛ روشا، ۲۰۰۸؛ کوگان، ۲۰۰۴؛ پاگ، ۲۰۰۵، و این، شور، بومر و تتریک، ۲۰۰۲)، تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان این هتل تحت تأثیر مستقیم حمایت های به عمل آمده از آنان بوده است. شاید مهم ترین علت به وجود آمدن این نتایج را وابسته به ماهیت حمایت سازمانی بدانیم. بسیاری از صاحب نظران عرصه ی رفتار سازمانی معتقدند که حمایت سازمانی دارای دو

بعد اصلی می باشد: ۱- حمایت عاطفی/ اجتماعی و ۲- حمایت مربوط به شغل (حمایت کاری). از آن جا که در این تحقیق بر بعد عاطفی/ اجتماعی حمایت های سازمانی تأکید شده است، این امکان وجود دارد که این بعد از اهمیت بیشتری برای کارکنان هتل برخوردار بوده باشد. بنابراین در حالی که نتایج این تحقیق نشان از تأیید تأثیر مستقیم درک حمایت های سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان هتل پارس دارد، اما مدنظر قرار دادن نکاتی چند در این ارتباط ضروری به نظر می رسد. اولاً این امکان وجود خواهد داشت که در ادامه‌ی روند فعالیت سازمان، بعد حمایت های کاری (حمایت های مربوط به شغل) نیز از دیدگاه کارکنان اهمیت پیدا کند. لذا توجه به این بعد از حمایت سازمانی نیز ضروری به نظر می رسد. دوم این که ثابت شده است، شکل گیری ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی وابسته به سایر عوامل سازمانی - به غیر از حمایت های سازمانی - هم چون عدالت سازمانی، اعتماد مدیران به کارکنان، تبادل رهبر- عضو، جوّ سازمانی و ویژگی های فردی است که در این مطالعه به آن ها پرداخته نشده است. لذا توصیه می شود مدیریت هتل پارس نگاهی جامع به عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد تا درک بهتری از این پدیده در این هتل به عمل آید. نکته ی مهمی که در انتها باید بدان اشاره کرد این است که با درنظرگرفتن نتایج این پژوهش و با توجه به اهمیت شهر مقدس مشهد در جذب توریست به دلیل هم جوارگی با بارگاه حضرت امام رضا(ع)، و هم چنین موقعیت مکانی مناسب هتل پارس مشهد و برخورداری این هتل از بالاترین درجه‌ی کیفیت (هتل پنج ستاره)، توصیه می شود تا مدیریت این هتل نسبت به بررسی شرایط جدید مدیریتی سازمان و تعامل بیشتر مسؤولین با کارکنان این هتل به منظور درک بهتر رفتارهای کارکنان و شرایط سازمانی موجود، اقدامات اساسی را مدنظر قرار دهد. چرا که جوّ سازمانی یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی است. لذا این امکان وجود خواهد داشت که در صورت مطلوب نبودن جوّ سازمانی موجود، نتایج تحقیق در ادامه تحت تأثیر قرار گیرد و ادامه‌ی فعالیت هتل پارس را به مخاطره اندازد. نکته‌ی مهم دیگر توجه مدیریت سازمان نسبت به رفتارهای شهروندی سازمانی و مدنظر قرار دادن این گونه رفتارها در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های حقوق و دستمزد،

سیستم‌های پاداش، سیستم‌های ارتقای کاری و..... می باشد تا بدین ترتیب از نهادینه شدن این قبیل از رفتارها در درون کارکنان اطمینان حاصل گردد.

#### منابع و مآخذ

- 1- Alston, O. (2005) *The impact of web portal characteristics, expectancies, and negative word of mouth on perceived institutional support and organizational citizenship behavior*, PhD Dissertation, University of Pittsburgh.
- 2- Anika, T. (2008) *The effect of organizational, supervisor and coworker support on perceived job stress and attitudinal outcomes*, Master thesis, California state university.
- 3- Aoyagi, W. M., Cox, H. R., McGuire, T. R. (2008) «Organizational citizenship behavior in sport: Relationship with leadership, team cohesion, and athletic satisfaction», *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 25-41.
- 4- Armeli, S. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998) «Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs», *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- 5- Asgari, a., 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.
- 6- Bang, H. (2008) *The mediating role of perceived organizational support between leader- member exchange and organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations*, 2008 North American Society for Sport Management (NASSM 2008).
- 7- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002) « The employee - organization relationship , organizational citizenship behaviors, and superior service quality», *Journal of retailing*, 78, 131-146.

- 18- Khaki, GH. (1382) *Research Method in Management*, Tehran, Scientific Publication Center of Azad University.
- 19- Kim, S. & Andrew D. P. S. (2007) Outcomes of distributive justice in intercollegiate athletics : *The perspective of college athletes*. NASSM .
- 20- Kim, S. (2006)« Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea», *International Journal of Manpower*, 27, 722-740.
- 21- Kogan, L. (2004) *Mediating effects of affective commitment and perceived organizational support on the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior*, PhD Dissertation. Alliant international University.
- 22- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002)« The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta- analysis», *Journal of applied Psychology*, 87, 52-65.
- 23- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005) *Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 24- Pack, M.A. S.M. (2005) *Antecedents and consequence of perceived organizational support for NCAA athletic administrators*, The Ohio State University. PhD Dissertation.
- 25- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006) « Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior performance: the role of management control and perceived organizational support», *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- 26- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000) «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, 26, 513-563.
- 27- Raub, S. (2008)« Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the

- 8- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., and Smith, R.K. (2003) «Organizational citizenship behavior and service quality», *Journal Of Services Marketing*, Vol.17, No.4/5, 357-377.
- 9- 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.
- 10- Cohen, A. (2006)«The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture», *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- 11- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003)« Doing unto others: The reciprocity of Helping Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101-113.
- 12- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001)« Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- 13- Hooman. H.A. (1384) *Structural Equation Modeling with LISREL Software*, Tehran, Samt Publication.
- 14- Hooman. H.A. (1380) *Multivariate Analysis in Behavioral Research*, Tehran, Peyke Farhang Publication.
- 15-Huang, J.-H., Jin, B.-H., & Yang, C. (2004)« Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior», *International Journal of Manpower*, 25(2).
- 16- Ingham, M.K. (2008) *Citizenship, support, and fit: Exploring the generalizability of these concepts to the occupational domain*, PhD Dissertation, Temple University.
- 17-Kernodle, T. A. (2007) *Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A hierarchical linear modeling study*, PhD Dissertation Touro university

hospitality industry. International », *journal of hospitality management*, 27, 179-186.

28- Rocha, C. (2008) *Perceived organizational support and employee performance : The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior*. NASSM.Po

29- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. «Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation », *Academy of Measurement Journal*, 37, (1994). 765-802.

30- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I. Birman-Shemesh, T. & Somech, A. (2007) « Group- Level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation », *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 106-123.

31- Vigoda-Gadot, E. (2006) « Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra role behavior in the workplace », *Journal of Business and Psychology*, 16, 48-66.

32- Wayne, S.J., Shore, L. M., Boomer, W. H., & Tetrik, L.E. (2002) «The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader- member exchange», *Journal of Academy Psychology*, 87, 590-598.