

رابطه توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی: با نقش میانجی فرسودگی شغلی □

The Relationship between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Occupational Burnout □

سیما پری زاده ✉
Kiomars Beshlideh, PhD

سیما پری زاده *
دکتر کیومرث بشلیده **

Abstract

The aim of this study was to investigate the mediating role of occupational burnout in relationship between structural empowerment and organizational citizenship behavior. The sample of study was 291 employees of a hospital who were selected using stratified random sampling. For investigating the correlation these standard questionnaires were used: Conditions of Work Effectiveness-II, Organizational Citizenship Behavior, and Occupational Burnout. And for analyzing data, Structural equation modeling was used. The results of analyzing data showed that there was a significant and negative relationship between occupational burnout and structural empowerment. Also significant relationship between structural empowerment and occupational burnout with organizational citizenship behavior was obtained. The results of structural equation modeling suggests that the model fitted the data. With regard to these findings, it can be said that occupational burnout has a mediating role in the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behavior. Accordingly, with regard to variables such as structural empowerment and decrease of occupational burnout, the rate of employees' organizational citizenship behavior could be increased.

Keywords: structural empowerment, organizational citizenship behavior, occupational burnout.

چکیده

هدف از انجام مطالعه حاضر، تعیین نقش واسطه ای فرسودگی شغلی در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی بود. نمونه پژوهش ۲۹۱ نفر از کارکنان بیمارستان بود که با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. برای بررسی همبستگی از پرسشنامه های استاندارد همچون شرایط اثربخش کار-۲، رفتار شهروندی سازمانی و فرسودگی شغلی و برای تجزیه و تحلیل داده ها از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که بین فرسودگی شغلی و توانمندسازی ساختاری رابطه منفی و معناداری وجود دارد و همچنین رابطه معناداری بین توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی به دست آمد. نتایج الگوی معادلات ساختاری حکایت از برازندگی الگوی مفروض پژوهش داشت. با توجه به یافته ها می توان گفت که فرسودگی شغلی نقش واسطه ای در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی دارد. بر این اساس با در نظر گرفتن متغیرهایی چون نقش توانمندسازی ساختاری و کاهش فرسودگی شغلی می توان میزان رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را ارتقاء داد.

کلید واژه ها: توانمندسازی ساختاری، رفتار شهروندی سازمانی، فرسودگی شغلی

□ Department of Psychology, University of Isfahan, I.R.Iran.
□ Department of Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, I.R.Iran.
✉ Email: simaparizade91@gmail.com

□ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۲ تصویب نهایی: ۱۳۹۷/۱۲/۱۲
* گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان
** گروه روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

● مقدمه

برانگیختن کارکنان به کار و فعالیت بیشتر یکی از موضوعات بسیار مهم در حیطه روانشناسی صنعتی و سازمانی و رشته‌های وابسته به آن است. برای بررسی انگیزش، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که «رفتار شهروندی سازمانی»^۱ یکی از این دیدگاه‌ها می‌باشد. این مفهوم برای نخستین بار توسط باتمان و اورگان در سال ۱۹۸۳ بیان شد (باتمان و اورگان، ۱۹۸۳). رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از رفتاری که به طور مستقیم در نظام پاداش دهی رسمی سازمان ذکر نشده و عمدتاً نیز به فراموشی سپرده می‌شوند و به‌طور معمول نیز داوطلبانه تلقی می‌گردند اما باین‌وجود در انجام فعالیت‌های سازمان نقش مؤثری دارند (اورگان، ۱۹۸۸). در دو دهه گذشته، این اصطلاح توسط پژوهشگران رفتار سازمانی بیشتر مورد توجه قرار گرفت و چون این رفتارها با هدف کمک به افراد یا سازمان‌ها انجام می‌شوند و جزو الزامات به حساب نمی‌آیند و معمولاً در پاداش‌ها و تنبیهات در نظر گرفته نمی‌شوند، به آنها «رفتارهای بشردوستانه» نیز می‌گویند (فرهام، ارلی و لین، ۱۹۷۷). اورگان در این زمینه یکی از مهم‌ترین الگوها را ارائه داده است که شامل ابعاد نوع دوستی، وجدان، ادب و نزاکت، جوانمردی و فضیلت مدنی می‌باشد. نوع دوستی به معنای کمک به سایر اعضای سازمان در ارتباط با مشکلات و وظایف است. برای مثال، کارکنانی که به افراد تازه وارد و یا کم مهارت کمک می‌کنند؛ در واقع نوعی رفتار نوع دوستانه از خود نشان می‌دهند. «وجدان» یعنی رفتارهای اختیاری که از حداقل الزامات نقش فراتر رود؛ مانند شخصی که بیش از زمان معمول سر کار می‌ماند و یا کارمندی که زمان زیادی صرف استراحت نمی‌کند. ادب و نزاکت، یعنی؛ تلاش کارکنان برای جلوگیری از بروز مسائل و مشکلات کاری در رابطه با سایرین. جوانمردی یعنی، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیر ایده‌آل سازمان بدون ابراز شکایت. فضیلت مدنی نیز به معنای تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و ارائه تصویری مناسب از سازمان می‌باشد (اورگان، ۱۹۸۸).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم و به‌طور مثبت و یا منفی روی رفتار شهروندی سازمانی بگذارند. از جمله عواملی که می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن را تحت تأثیر قرار دهد، «توانمندسازی ساختاری»^۲ می‌باشد. وات و شفر در پژوهش خود دریافتند که توانمندسازی کارکنان، آنان

را قادر می‌سازد و تشویق می‌کند تا به ابتکار عمل و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی بپردازند و معتقدند که توانمندسازی ساختاری هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد (وات و شفر، ۲۰۰۳). در پژوهشی دیگر نشان داده شد که توانمندسازی ساختاری می‌تواند ۹/۱۱ درصد از واریانس رفتارهای شهروندی سازمانی را پیش‌بینی نماید (جنیون و ساسمیتا، ۲۰۱۵). در پژوهشی نشان داده شد که ابعاد اطلاعات و فرصت، مهم‌ترین پیش‌بین‌های رفتارهای شهروندی سازمانی هستند (آلتینکورت، تورکاس اناسیس و ارگین اکینسی، ۲۰۱۶). کانتر بیان می‌دارد که وقتی محیط کاری کارکنان محیطی توانمند ساز باشد و قدرت و آزادی بیشتری در اختیار کارکنان قرار دهد، احتمال بیشتری وجود دارد که انگیزه درونی کارکنان برای بهبود محیط کاریشان افزایش یابد و احتمالاً به سمت انجام رفتارهای اختیاری همچون رفتار شهروندی سازمانی گرایش پیدا کنند (کانتر، ۱۹۷۷). توانمندسازی ساختاری یکی از عوامل مهمی است که منجر به جذب پرستاران به بیمارستان‌ها می‌شود، با توجه به اینکه رفتار کارکنان، واکنش به شرایط ساختاری است که در محیط کار با آن مواجه هستند (مانوژلویچ، ۲۰۰۳) از این رو اهمیت توانمندسازی ساختاری در شکل دادن به رفتار گروه‌های کاری مشخص می‌شود. توانمندسازی ساختاری به‌عنوان دسترسی به ساختارهای سازمانی در محیط کار تعریف می‌شود که به واسطه خطوط ارتباطات، حمایت، از اطلاعات و منابع انجام می‌گردد و به کارکنان فرصت‌هایی می‌دهد تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، در شغل خود رشد کنند و در کنترل منابع حضور داشته باشند (اوبرین، ۲۰۱۰). توانمندسازی ساختاری توسط کانتر تعریف شد؛ بر اساس الگوی او رفتار کارکنان زمانی اثربختر خواهد شد که سازمان به قدری ساختار پیدا کند که دو عامل فرصت و قدرت را برای تمام کارکنان در تمام سطوح مهیا کند، در این صورت است که خروجی سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. توانمندسازی ساختاری دارای چهار عامل محیطی می‌باشد که عبارت‌اند از دسترسی به فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع. توانمندسازی ساختاری روی یک پیوستار قرار دارد و هر سازمان می‌تواند به میزان بیشتر یا کمتر از این خصیصه برخوردار باشد. بر طبق اینکه چه میزان از هر کدام از چهار ساختار دسترسی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع در یک سازمان وجود دارد و بسته به چگونگی ادراک قدرت به وسیله کارکنان آن سازمان، میزان توانمندسازی ساختاری آن سازمان نیز

متفاوت خواهد بود (مانوژلویچ، ۲۰۰۳).

در ارتباط با نقش توانمندسازی ساختاری بر رفتار شهروندی سازمانی، جایگاه میانجیگرهای مختلفی همچون «فرسودگی شغلی»^۳ بسیار بااهمیت است. این متغیر به جز تأثیری که خود به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی می‌گذارد، به شکل یک میانجی یا واسطه برای کاهش یا افزایش تأثیر متغیر توانمندسازی ساختاری عمل می‌کند. فرسودگی شغلی یکی از پیامدهای منفی کار می‌باشد. این مفهوم برای نخستین بار توسط فرویدنبرگر در سال ۱۹۷۴ ارائه شد. او فرسودگی شغلی را حالتی از ناکامی و خستگی می‌داند که حاصل ارتباطات شغلی است که منجر به نتیجه دلخواه نمی‌شود (اسلامی، ۱۳۸۶). فرسودگی شغلی یک نشانه روانشناختی است که حاصل عوامل تنیدگی زای بین فردی و مزمن می‌باشد و به صورت خستگی عاطفی، بدبینی به کار و کاهش کارایی شغلی نمایان می‌گردد (مورمان و بلکلی، ۱۹۹۵). عوامل متنوعی در ایجاد فرسودگی شغلی نقش دارند که عبارت‌اند از عوامل محیطی، سازمانی و فردی. نمونه‌هایی از عوامل سازمانی که باعث فرسودگی شغلی می‌شوند عبارت‌اند از سبک رهبری، قوانین خشک کاری، عدم امنیت شغلی و فرصت‌های بسیار کم برای ارتقا (یون و سو، ۲۰۰۳). پژوهش‌های اولیه در خصوص فرسودگی شغلی بر مشاغل مراقبتی همچون پرستاری متمرکز بودند (تقوایی نیا، هاشمی، نیکدل و شهریاری، ۱۳۹۶). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی منجر به کاهش کارایی، غیبت‌های مکرر، بازنشستگی زودرس، عملکرد ضعیف، کاهش کیفیت تدریس، کاهش اعتمادبه‌نفس می‌شود. همچنین پژوهش‌های دیگر نیز نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی با نشانه‌های روانشناختی همچون اضطراب، افسردگی و مشکلات جسمانی رابطه مثبت و معناداری دارند (بولینو و ترنلی، ۲۰۰۳). نخستین آسیب حاصل از فرسودگی شغلی، رنج بردن از فرسودگی بدن می‌باشد. کسانی که از این آسیب در عذاب هستند غالباً دارای انرژی کم و احساس خستگی فراتر از حد می‌باشند؛ آنان گرفتار افسردگی، احساس درماندگی، احساس عدم کارایی در شغل، دارای نگرش‌های منفی نسبت به خود، شغل و سازمان و به‌طور کلی نسبت به زندگی می‌شوند و در نهایت اکثر افراد مبتلا، احساس پایین بودن پیشرفت و ترقی شخصیت را گزارش می‌دهند (پودساکوف، مککنزی، پاین و باچراچ، ۲۰۰۰). عوامل مختلفی وجود دارند که می‌توانند منجر به کاهش فرسودگی شغلی شوند؛ توانمندسازی ساختاری یکی از این

متغیرهایی است که می‌تواند منجر به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد گردد.

نتایج پژوهشی نشان داد که توانمندسازی ساختاری با فرسودگی شغلی رابطه معنادار دارد و بعد دسترسی به فرصت و حمایت به طور مستقیم بر فرسودگی شغلی تأثیر می‌گذارد؛ درحالی‌که دسترسی به منابع هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم بر فرسودگی شغلی تأثیر می‌گذارد (اورگامبیدز- راموس، بورگو- آلس، وازکیوز- آگادو و مارچ- آمگوال، ۲۰۱۷). در پژوهشی دیگر که در سال ۲۰۱۶ انجام شد نتایج نشان داد که ارتباط معناداری بین توانمندسازی ساختاری با تنیدگی زاهای شغلی و سطوح فرسودگی شغلی وجود دارد و نتایج رگرسیون سلسله مراتبی نیز نشان داد که توانمندسازی ساختاری تأثیر معناداری بر هر یک از تنیدگی زاهای شغلی و فرسودگی شغلی می‌گذارد و تنیدگی زاهای شغلی تأثیر معناداری بر هر یک از عوامل فرسودگی شغلی دارند (گو، چن، فو، شی، چن و لیو، ۲۰۱۶).

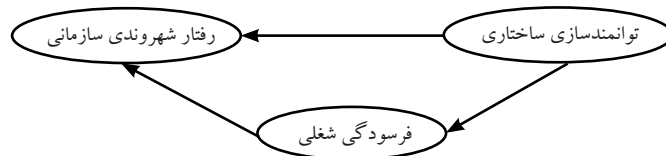
در پژوهش‌ها نشان داده شد که فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد (سیسن، ستین و باسیم، ۲۰۱۱؛ سلیمی و آزاده، ۱۳۹۳؛ پوریزدانی کجور، ۱۳۹۵). در پژوهش دیگر نیز نشان داده شد که فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی دار معکوس دارد و همچنین مؤلفه‌های فرسودگی شغلی نیز با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار و معکوس دارند (معمار مسجد و عابدی، ۱۳۹۵).

در خصوص نقش میانجی فرسودگی شغلی بین رابطه توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی پژوهش‌های کمی انجام شده است؛ برای مثال، در پژوهشی نشان داده شد که توانمندسازی ساختاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و قوی دارند و همچنین فرسودگی شغلی به طور قوی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی می‌کند (هینا و حسن، ۲۰۱۵). در پژوهش دیگر نیز نشان داده شد که توانمندسازی ساختاری به طور معناداری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد و خستگی عاطفی بین رابطه توانمندسازی ساختاری با رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی را بازی می‌کند اما به طور معناداری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ندارد (گیلبرت، لاشینگر و لیتز، ۲۰۱۰).

از آنجا که بخش مراقبت‌های بهداشتی، محیطی پویا است که می‌بایست به طور مداوم به تغییر دانش و سیاست دولت پاسخ دهد؛ کمبود مداوم منابع سازمانی و بودجه موجود در

بخش مراقبت‌های بهداشتی موجب کاهش، بازسازی و افزایش پیچیدگی شغلی می‌گردد. این محیط بی‌نظم و آشفته ممکن است منجر به کاهش کیفیت زندگی شغلی، فرسودگی شغلی، فرسودگی روانی، دزدگی (دهقان، غلامعلی لواسانی و مدنی، ۱۳۹۷)، کاهش رضایت شغلی و همچنین کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی شود. بنابراین با توجه به موارد ذکر شده، می‌توان نتیجه گرفت که توجه به موضوع توانمندسازی ساختاری در سازمان‌ها خصوصاً در مراکز خدماتی و بهداشتی بسیار حائز اهمیت است. اما با این وجود مرور پیشینه پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که به این متغیر توجه کمی شده است که این امر یکی از نقطه‌ضعف‌های پژوهش‌های قبلی می‌باشد. همچنین بررسی پیشینه پژوهشی در این زمینه نشان داد که در ایران تاکنون هیچ پژوهشی که همزمان نقش توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی را روی رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دهد انجام نشده است. لازم به ذکر است که در خارج و خصوصاً ایران، پژوهش‌های کمی در مورد موضوع توانمندسازی ساختاری انجام شده است که نشان دهنده توجه بسیار کم به این متغیر بوده است. از جمله نوآوری‌های این پژوهش این است که به دنبال پاسخ به فقدان الگویی برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی با توجه به متغیرهای توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی است و پژوهش حاضر درصدد است تا بر اساس تحقیقات و ادبیات پیشین الگویی را طراحی و به محک آزمایش بگذارد تا تأثیر عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کند. با استناد به مطالب ارائه شده در مورد تأثیر توانمندسازی ساختاری بر رفتار شهروندی سازمانی و فرسودگی شغلی از یک سو و همچنین اثر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی، این سؤال پیش می‌آید که رابطه بین توانمندسازی ساختاری، فرسودگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی چگونه است؟ و آیا این مسئله که یافته‌ها نشان داده‌اند «فرسودگی شغلی» توسط توانمندسازی ساختاری پیش‌بینی می‌شوند؟ و از طرفی خود، پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی هستند؟ فرسودگی شغلی در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی نقش واسطه‌ای دارد؟ و در نهایت آیا الگوی پیشنهادی، رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری فرسودگی شغلی با داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان یکی از بیمارستان‌های شهر/هواز برآزش دارد یا خیر. برای پاسخگویی به این سؤالات در پژوهش حاضر توانمندسازی ساختاری به عنوان متغیر

پیش بین، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر ملاک و فرسودگی شغلی به عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار گرفته است. الگوی مفهومی زیر یک الگوی احتمالی از رابطه این متغیرها پیشنهاد شده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

● روش

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی همبستگی از نوع الگوی معادلات ساختاری بود که در آن روابط بین متغیرها در قالب یک الگوی مفهومی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان زیرمجموعه دفتر پرستاری مربوط به بخش بالینی یکی از بیمارستان‌های دولتی در /هواز در سال ۱۳۹۷ بود. تعداد کل این جامعه آماری ۳۷۵ نفر بود که ۱۶۳ نفر پرستار، ۸۰ نفر بهیار، ۴۵ نفر ماما و ۸۷ نفر کمک بهیار بودند که حجم نمونه مورد نیاز بین محدوده ۲۹۰ تا ۸۷۰ نفر به دست آمد. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به منظور انتخاب نمونه معرف استفاده گردید؛ بدین ترتیب حجم نمونه نهایی برابر با ۲۹۱ نفر به دست آمد. برای سنجش اعتبار و میزان همبستگی بین متغیرها از نرم‌افزار SPSS و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

● ابزار

□ الف: فرم کوتاه پرسشنامه شرایط اثربخش کار-۲^۴: این پرسشنامه توسط لاشینگر و همکارانش طراحی شده است و دارای ۱۲ سؤال می‌باشد و ادراک پرستاران را از نظر دسترسی به چهار ساختار توانمندسازی کار یعنی دسترسی به فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه برای نخستین بار در ایران توسط ملکی و همکاران مورد استفاده قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شد. علاوه بر این، آنان اعتبار این پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ به دست آوردند (ملکی،

گوهری و قربانیان، ۱۳۹۱). در پژوهشی اعتبار خرده مقیاس‌های این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ بین ۰/۷۶ تا ۰/۷۹ به دست آمد (پاتریک و لاشینگر، ۲۰۰۶). در پژوهشی دیگر نیز اعتبار کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۰ و خرده مقیاس‌های آن بین ۰/۷۱ تا ۰/۸۵ به دست آمد (فالکنر و لاشینگر، ۲۰۰۸). در پژوهشی دیگر اعتبار کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۶ و خرده مقیاس‌های آن بین ۰/۶۶ تا ۰/۸۸ به دست آمد (بنیادکاریزمه، رحیمی پردنجانی و محمدزاده ابراهیمی، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر نیز اعتبار این پرسشنامه برای کل مقیاس برابر با ۰/۸۹ و برای خرده مقیاس‌های آن بین ۰/۶۷ تا ۰/۸۴ به دست آمد.

□ ب: پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی^۵: این پرسشنامه شامل ۲۴ سؤال است که پنج مؤلفه نوع دوستی، وجدان کاری، جوان مردی، نزاکت و آداب اجتماعی را مورد بررسی قرار می‌دهد. از آنجا که پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی توسط پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) بر اساس چارچوب نظری استوار از جمله /ورگان (۱۹۸۸) تنظیم شده است و در پژوهش‌های پیشین مورد استفاده قرار گرفته از روایی محتوایی لازم برخوردار است. ضرایب این پرسشنامه پودساکف و همکاران برای مؤلفه‌های پنج‌گانه نوع دوستی به میزان ۰/۸۵، وجدان کاری ۰/۸۲، جوانمردی ۰/۸۵، نزاکت ۰/۸۵ و آداب اجتماعی ۰/۷۰ گزارش شده است. در پژوهش حاضر اعتبار این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل مقیاس برابر با ۰/۸۷ و برای بعد نوع دوستی ۰/۸۲، وجدان کاری ۰/۸۵، جوانمردی ۰/۸۰، نزاکت ۰/۷۳ و آداب اجتماعی ۰/۷۸ به دست آمد.

□ ج: پرسشنامه فرسودگی شغلی^۱: این ابزار برای اولین بار توسط ماسلاخ و جکسون در سال ۱۹۸۱ به کار برده شد. ماسلاخ و همکارش شکل فعلی این ابزار با مقیاس لیکرت را برای ارزیابی فراوانی و شدت ابعاد سه‌گانه فرسودگی شغلی طراحی کردند. این پرسشنامه از ۲۲ بخش جداگانه ساخته شده و هر سه جنبه فرسودگی شغلی را شامل می‌شود. ۹ بخش مربوط به خستگی هیجانی، ۵ بخش مربوط به مسخ شخصیت و ۸ بخش مربوط به احساس کفایت شخصی است. زیر نمره به دست آمده در هر یک از سه جنبه بر پایه نمره مرجع در دسته‌های پایین، متوسط یا بالا قرار می‌گیرد. در رابطه با تقسیم بندی فرسودگی به شدید، متوسط و ضعیف، ماسلاخ و جکسون این پرسشنامه را روی گروه‌های زیادی از مشاغل گوناگون اجرا کردند.

اعتبار درونی فرسودگی شغلی برای هر یک از خرده آزمون‌ها از طریق آلفای کرونباخ بین ۰/۷۱ تا ۰/۹۰ و ضریب باز آزمایی نیز بین ۰/۶۰ تا ۰/۸۰ به دست آمدند. همچنین اعتبار این پرسشنامه طی بررسی‌های مختلف، بالا ارزیابی گردید. ضمناً این پرسشنامه توسط محققان ایرانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته و با اعتبار علمی بیش از ۰/۹۰ مورد تأیید قرار گرفته است (رسولیان، الهی و افخم ابراهیمی، ۱۳۸۳). در پژوهش حاضر، اعتبار این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل مقیاس برابر با ۰/۹۰ و برای خرده مقیاس‌های خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و احساس کفایت شخصی به ترتیب برابر با ۰/۷۸، ۰/۸۶ و ۰/۸۱ به دست آمد.

● یافته‌ها

در جدول ۱، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
توانمندسازی ساختاری	۳/۶۱	۱/۲۴
فرصت	۳/۴۱	۱/۱۶
اطلاعات	۳/۴۴	۰/۹۶
حمایت	۳/۱۱	۰/۸۱
منابع	۳/۲۴	۰/۷۶
رفتار شهروندی سازمانی	۳/۴۵	۰/۸۹
نوع دوستی	۱/۳۱	۰/۴۷
وجدان کاری	۳/۲۹	۰/۸۶
جوان مردی	۱/۱۶	۰/۶۴
نزاکت	۱/۲۲	۰/۶۸
آداب اجتماعی	۳/۴۱	۰/۸۰
فرسودگی شغلی	۲/۷۶	۰/۳۹
خستگی عاطفی	۲/۷۰	۰/۳۵
مسخ شخصیت	۲/۲۷	۰/۱۲
احساس کفایت شخصی	۲/۵۴	۰/۳۱

برای بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. اطلاعات مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که بین

توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($p < 0/01$) که میزان این رابطه برابر است با $0/69$. بین توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($p < 0/001$) و میزان این رابطه برابر با $0/31$ - است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین رفتار شهروندی سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد ($p < 0/001$) و میزان این رابطه برابر است با $0/24$ -.

جدول ۲. بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	توانمندسازی ساختاری	رفتار شهروندی سازمانی	فرسودگی شغلی	سطح معناداری
توانمندسازی ساختاری	۱			۰/۰۰۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۹	۱		۰/۰۰۱
فرسودگی شغلی	-۰/۳۱	-۰/۲۴	۱	۰/۰۰۱

پیش از بهره‌گیری از الگوی معادلات ساختاری، پیش فرض طبیعی بودن یکی از مواردی است که می‌بایست از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بررسی گردد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۴ ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود به دلیل اینکه برای تمام متغیرها سطح معناداری بیش از $0/05$ است؛ نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری به تحلیل فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

جدول ۳. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	ارزش آزمون	سطح معنی داری
توانمندسازی ساختاری	۱/۱۷	۰/۶۵۰
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۰۹	۰/۱۲۱
فرسودگی شغلی	۱/۲۶	۰/۰۹

یکی دیگر از پیش شرط‌های الگوی معادلات ساختاری این است که قبل از آزمون الگو، نخست مفروضه‌های هم‌خطی بودن متغیرها و استقلال خطاها مورد بررسی قرار گیرند. نتایج نشان داد که شاخص تحمل برای متغیر پیش‌بین کمتر از $0/71$ ، شاخص تورم واریانس کم‌تر از $2/41$ و مقدار شاخص دوربین و اتسون که با هدف بررسی مفروضه استقلال خطا اجرا گردید برابر با $1/13$ به دست آمد. اگر شاخص تحمل کمتر از ۱، شاخص تورم کمتر از ۱۰ و مقدار آزمون دوربین و اتسون کمتر از ۴ به دست آیند؛ در این صورت می‌توان بیان داشت

که از مفروضه‌های رگرسیون، تخطی صورت نگرفته است. بنابراین با توجه به شاخص‌های به‌دست‌آمده می‌توان به این نتیجه رسید که شرایط انجام آزمون به‌درستی رعایت شده است. در جدول ۴ شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی اصلاح‌شده ارائه شده است. در الگوی پیشنهادی مسیر خطاها به یکدیگر در نظر گرفته نشده بود اما در الگوی اصلاح‌شده جهت کاهش شاخص‌های خطا و افزایش برازش الگو، مسیرهای خطا مطابق با منطق نظری به هم وصل شدند. از این‌رو شاخص‌های الگوی اصلاح‌شده شامل مجذور خی دو ($X^2=14/46$)، نسبت مجذور خی دو به درجه آزادی ($X^2/df=1/37$)، شاخص نیکویی برازش ($GFI=0/86$)، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته ($AGFI=0/90$)، شاخص برازندگی هنجار شده ($NEI=0/93$)، شاخص برازندگی تطبیقی ($CFI=0/91$)، شاخص برازندگی افزایشی ($IFI=0/95$)، شاخص تاکر-لویس ($TLI=0/94$) و جذر میانگین مجذور خطای تقریب ($RAMSEA=0/052$) که نشان‌دهنده‌ی این است که الگوی اصلاحی دارای برازش خوبی است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش الگو

شاخص الگو	X^2	X^2/df	GFI	AGFI	NEI	CFI	IFI	TLI	RAMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۲۱/۳۲	۶/۱۴	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۱۶
الگوی اصلاح‌شده	۱۴/۴۶	۱/۳۷	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۰۵۲

در جدول ۵ ضریب مسیر مستقیم و روابط مستقیم در الگو ارائه شده است. نتایج مندرج در جدول ۵ نشان می‌دهد که مسیر اول (توانمندسازی ساختاری به رفتار شهروندی سازمانی) و مسیر دوم (توانمندسازی ساختاری به فرسودگی شغلی) در سطح ۰/۰۱ و مسیر سوم (فرسودگی شغلی به رفتار شهروندی سازمانی) در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشند.

جدول ۵. بررسی مسیرهای مستقیم

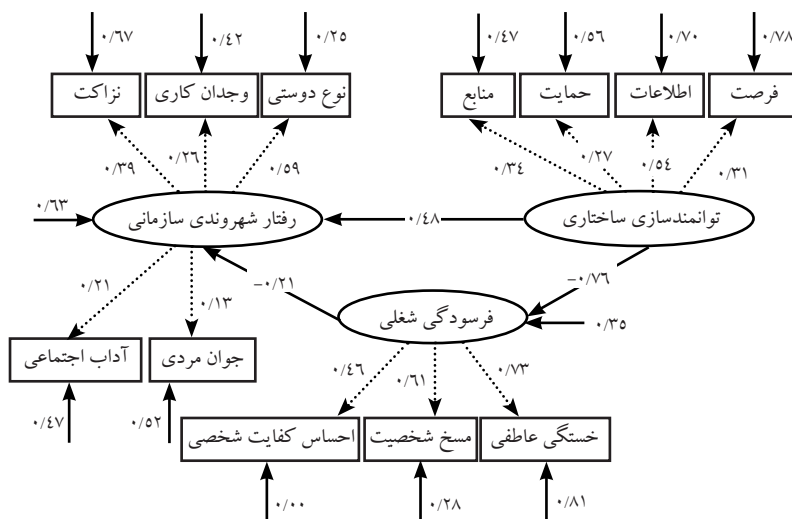
P	نسبت بحرانی	خطای معیار	برآورد استاندارد	مسیر
۰/۰۰۱	۶/۲۱۲	۰/۰۴۵	۰/۴۸	توانمندسازی ساختاری به رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۵۴	۰/۱۶	-۰/۷۶	توانمندسازی ساختاری به فرسودگی شغلی
۰/۰۳	۲/۴۶	۰/۱	-۰/۲۱	فرسودگی شغلی به رفتار شهروندی سازمانی

در جدول ۶ نتایج آزمون روابط غیرمستقیم از طریق میانجیگری فرسودگی شغلی با استفاده از روش بوت استراپ گزارش داده شده است. با توجه به اطلاعات مندرج در این

جدول، حدود بالا و پایین رابطه غیرمستقیم توانمندسازی ساختاری به رفتار شهروندی سازمانی از طریق فرسودگی شغلی، صفر را شامل نمی‌شود؛ از این رو این رابطه معنی‌دار است.

جدول ۶. آزمون میانجی‌گری روابط غیرمستقیم به روش بوت استراپ

مسیر	داده	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا
توانمندسازی ساختاری به رفتار شهروندی سازمانی از طریق فرسودگی شغلی	۰/۰۴۸۵	۰/۰۴۸۳	-۰/۰۰۰۳	۰/۰۱۴۰	۰/۰۰۲۱	۰/۰۵۳۴



شکل ۲. نمودار مسیرهای الگوی برازش یافته با ضرایب استاندارد

● بحث و نتیجه‌گیری

○ هدف از پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال بود که «رابطه بین توانمندسازی ساختاری، فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی چگونه است» و آیا فرسودگی شغلی در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان زیرمجموعه دفتر پرستاری مربوط به بخش بالینی یکی از بیمارستان‌های دولتی، نقش میانجی دارد؟ نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی ساختاری و با نقش میانجی فرسودگی شغلی قابل پیش‌بینی است. همانطور که پژوهش‌ها و مطالعات پیشین نشان داده‌اند توانمندسازی ساختاری باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن می‌شود. همچنین

پژوهش‌هایی که به بررسی رابطه بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند به این نتیجه رسیدند که فرسودگی شغلی باعث کاهش رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد. در پژوهش حاضر نشان داده شد که توانمندسازی ساختاری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، از طریق فرسودگی شغلی، با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد که این یافته با پژوهش‌های هینا و حسن (۲۰۱۵) و گیلبرت و همکاران (۲۰۱۰) همسو می‌باشد.

○ شکل ۲ نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی برازش مطلوبی با داده‌ها دارد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که توانمندسازی ساختاری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد زیرا در توانمندسازی ساختاری، سازمان تلاش دارد تا شرایط کاری مطلوبی را برای کارکنان خود فراهم کند از طرف دیگر کارکنان نیز به‌منظور پاسخ متقابل به این شرایط به سمت انجام رفتارهای شهروندی سازمانی گرایش پیدا می‌کنند. در واقع رفتار شهروندی سازمانی نوعی بازپرداخت است از جانب کارمند به سازمان به دلیل توانمندسازی و بهبود شرایط کاری. بنابراین با اجرای توانمندسازی ساختاری مدیران می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را در سازمان خود افزایش دهند و از این طریق به یک محیط کاری مولدتر دست یابند. همچنین توانمندسازی ساختاری به‌طور غیرمستقیم از طریق کاهش فرسودگی شغلی منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی نیز می‌شود؛ توانمندسازی محیط کاری باعث می‌شود تا کارکنان محیط کاریشان را محیطی حمایت‌کننده و پر جنب‌وجوش ادراک کنند از این‌رو استرس شغلی و به دنبال آن فرسودگی شغلی آنان کاهش می‌یابد و از این طریق انگیزه آنان برای بهبود محیط کاریشان افزایش می‌یابد و در نتیجه آنان به سمت انجام رفتارهای نامحدود و داوطلبانه‌ای همچون رفتارهای شهروندی سازمانی تشویق می‌شوند.

○ با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، رفتار شهروندی سازمانی توسط فرسودگی شغلی پیش‌بینی می‌شود و بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد که این یافته با نتایج پژوهش‌های سین و همکاران (۲۰۱۱)، سلیمی و آزاده (۱۳۹۳)، پوریزدانی‌کجور (۱۳۹۵) و معمار مسجد و عابدی (۱۳۹۵) همسو است که نتایج همگی حاکی از ارتباط منفی بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. در فرسودگی شغلی چون فرد تمایل دارد از زیر کار در برود و نسبت به وظایفش احساس بی‌مسئولیتی می‌کند پس بسیار واضح است که این افراد تمایلی به انجام رفتارهای شهروندی

سازمانی ندارند و برعکس کارکنانی که فرسودگی شغلی ندارند معمولاً تمایل دارند تا به همکاران خود در انجام وظایفشان کمک و راهنمایی کنند و غالباً فراتر از وظایف شغلی خود عمل می‌کنند، از سیاست‌های تأییدشده سازمان پیروی می‌کنند، به بهبود و رشد محیط کار کمک می‌کنند و به‌طورکلی می‌تواند بر کل سازمان تأثیر مثبتی بگذارد. زیرا فردی که فرسودگی شغلی ندارد، برعکس کسی فرسودگی شغلی دارد شغل و محیط شغلی اش را اثربخش و مفید ارزیابی می‌کند و برای بهبود آن به انجام هر کاری خصوصاً به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازد.

○ همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی ساختاری توان پیش‌بینی فرسودگی شغلی را دارد و بین آنها رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های اورگامبیز-راموس و همکاران (۲۰۱۷) و گو و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد که نتایج پژوهش‌های آنان مبنی بر این است که با افزایش توانمندسازی ساختاری میزان فرسودگی شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری یعنی؛ فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع عوامل بسیار مهمی هستند که باعث می‌شوند تا کارکنان به کمک آنها با محیط کارشان سازگار شوند و توانایی‌های خود را رشد و توسعه دهند. ارائه فرصت به کارکنان منجر به رشد، ارتقا، موفقیت و افزایش اثربخشی سازمان می‌گردد، قرار دادن اطلاعات در اختیار کارکنان منجر می‌گردد تا آنان شانس یادگیری تصمیمات مهم سازمانی، اطلاعات و سیاست‌ها را داشته باشند؛ همچنین ارائه اطلاعات به کارکنان باعث کاهش و یا از بین رفتن ابهام نقش می‌شود که این امر منجر به افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. هنگامی که کارکنان به مواد، پول، زمان و تجهیزات ضروری جهت رسیدن به اهداف سازمانی دسترسی داشته باشند و از سوی مدیر و سایر همکاران موردحمایت عاطفی نیز قرار گیرند و از سوی آنان بازخورد و راهنمایی و پیشنهادهای سازنده‌ای دریافت کنند در این صورت کارکنان احساس می‌کنند که برای انجام کارهایشان و برای رسیدن به اهداف شغلی و سازمانی به هر آنچه که لازم است دسترسی کافی دارند و برای استفاده از آنها آزادند و در این مسیر نیز حمایت‌ها و راهنمایی‌های لازم را دریافت می‌کنند و نتیجه این نوع شرایط باعث می‌شود تا عملکرد آنان بسیار بالا رود. تمام موارد ذکرشده باعث می‌شوند تا محیطی پویا و عاری از تنیدگی به وجود آید. زیرا اگر کارکنان خود را در یک محیط حمایت‌کننده

تصور کنند؛ تیدگی شغلی آنان بسیار کمتر می شود در این صورت فرسودگی شغلی در میان کارکنان کاهش می یابد و انگیزه آنان برای انجام بهتر کارها بیشتر می شود که در این صورت تأخیر، قصد ترک شغل، بی تمایلی نسبت به انجام کارها و احساس خستگی و کسالت که از نشانه های بارز فرسودگی شغلی هستند به واسطه این محیط حمایت کننده، پویا، بهروز و تعاملی، بسیار کاهش پیدا می کنند.



یادداشت ها

1. organizational citizenship behavior
2. structural empowerment
3. occupational burnout
4. Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II
5. Organizational Citizenship Behavior Questionnaire
6. Occupational Burnout Questionnaire

● منابع

- اسلامی، ح. (۱۳۸۶). رابطه بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی. *ماهنامه تدبیر*، ۳ (۱۷)، ۳۵-۱۵.
- پوریزدانی کجور، ع. ا. (۱۳۹۵). تأثیر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تأکید بر مدل فن جیو و جینک تسای: پژوهشی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران بندر نوشهر. *اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، علوم تربیتی و اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل، ساری، شرکت علمی پژوهشی باران اندیشه*.
- تقوایی نیا، علی. هاشمی، سحر. نیکدل، فریبرز. شهریاری، مرضیه. (۱۳۹۶). متغیرهای انگیزشی و شخصیتی به عنوان پیش بین های فرسودگی تحصیلی. *مجله روانشناسی*، ۲۱ (۱)، ۶۶-۵۱.
- دهقان، ابوالفضل. غلامعلی لواسانی، مسعود. مدنی، یاسر. (۱۳۹۷). رابطه بین باورهای ارتباطی و دلزدگی زناشویی: نقش واسطه ای ذهن آگاهی. *مجله روانشناسی*، ۲۲ (۳)، ۳۵۷-۳۴۴.
- رسولیان، م. الهی، ف. افخم ابراهیمی، ع. (۱۳۸۳). ارتباط فرسودگی شغلی با ویژگیهای شخصیتی در پرستاران. *اندیشه و رفتار*، ۹ (۴)، ۲۴-۱۸.
- سلیمی، س. ب. آزاده، س. (۱۳۹۳). تأثیر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تأکید بر مدل فن جیو و جینک تسای. *ماهنامه مدیریت دانش جامعه بندری و دریایی ایران*.
- معمارمسجد، ا. عابدی، ر. (۱۳۹۵). تأثیر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۸ مشهد). همایش بین المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده دولت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق.

ملکی، م. ر. گوهری، م. ر. قربانیان، ا. (۱۳۹۱). رابطه بین توانمندسازی ساختاری و آمادگی پرستاران برای تغییر. *نشریه پرستاری ایران*، ۲۵ (۷۶)، ۱۰-۱۸.

Altinkurt, Y. Türkkas Anasız, B. & Ergin Ekinci, C. (2016). The relationships between structural and psychological empowerment of teachers and their organizational citizenship behaviors. *Education and science, Early Release*, 1-18.

Bateman, T S. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Bolino, M. & Turnley, W. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60- 71.

Bonyad Karizme, T., Rahimi Pordanjani, T. & Mohamadzadeh Ebrahimi, A. (2016). The relationships between structural and psychological empowerment and job satisfaction among nurses. *Journal of School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences*, 22(3): 201-215.

Farham, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1977). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.

Faulkner, J. & Laschinger, H. (2008). The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *J. Nurs. Manag.*, 16(2): 214-21.

Genuine, N. & Sasmita, P. (2015). Structural empowerment as antecedent of organisational citizenship behaviour: An empirical analysis of auxiliary nurses and midwives. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 4(4), 16- 22.

Gilbert, S. & Laschinger, H.K.S. Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18, 339- 348.

Guo, J. Chen, J. Fu, J. Ge, X. Chen, M. & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research*, 31, 41- 45.

Hina, J. Hassan, F. (2015). The impact of structural empowerment on organizational citizenship behavior-organization and job performance: A mediating role of burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 273-288.

Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books Inc., New York.

Laschinger, H.K. Finegan, J. Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *J. Nurs. Adm.*, 31(5): 260-72.

Manojlovich, M. (2003). *Environmental and personal predictors of professional nursing*

- practice behaviors in hospital settings*. United States--Michigan: University of Michigan.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1993). "*Manual of the Maslach Burnout Inventory*" 2nd edition. Consulting Psychologists Press Ind. Palo Alto, CA, 126-227.
- Moorman, R.H. Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 127-142.
- O'Brien, J. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. United States -- New Jersey: Rutgers The State University of New Jersey - Newark.
- Orgambidez-Ramos, A. Borrego-Alés, Y. Vázquez-Aguado, O. & March-Amegual, J. (2017). Structural empowerment and burnout among Portuguese nursing staff: An explicative model. *J. Nurs. Manag*, 25(8), 616-623.
- Organ, D W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Patrick, A. & Laschinger, HK. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *J. Nurs. Manag*, 14(1): 13-22.
- Podsakoff, P. M. McKenzie, S. B. Paine, J. B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for futureresearch, *Journal of Management*, 26(3), 513- 563.
- Sesen, H. Cetin, F. & Basim, NH. (2011). The effect of burnout on organizational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1(1).
- Wat, D. & Shaffer, M.A. (2003) Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviours: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Yoon, M. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviorsand service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(3), 597-611.

