

## بررسی تأثیر سلامت سازمانی درک شده توسط کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی

آرزو سهرابی<sup>۱</sup>، کاظم حسن‌زاده<sup>۱</sup>، مرجان فیاضی<sup>۲\*</sup>، مهدی بهرام‌زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۲۴)

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر سلامت سازمانی درک شده توسط کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی است. جامعه آماری تحقیق حاضر نیروهای تمام‌وقت ستادی اداره کل مخابرات استان قم بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده براساس فرمول کوکران ۱۷۱ از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. برای بررسی پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنین، به دلیل به کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد روایی پرسش‌ها مورد تأیید بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS16 و AMOS20 تجزیه و تحلیل شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سلامت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر معکوس و معنادار، و بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، فرسودگی شغلی بر دو متغیر تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر معکوس و معنادار دارد، و تعهد سازمانی و سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند.

### کلیدواژگان

تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، سلامت سازمانی، فرسودگی شغلی.

## مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان رکن اصلی اجتماعات کنونی، نقش تعیین‌کننده‌ای در برآوردن انتظارات جوامع دارند و نیروی انسانی باارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. از این رو، به‌منظور افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها، توجه به نیازهای کارکنان و تأمین سلامت روانی و جسمانی، و جلب رضایت آن‌ها، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۰). عوامل متعددی در ایجاد سلامت جسم و روان کارکنان یک سازمان و میزان کارایی آنان مؤثرند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به عامل فرسودگی شغلی اشاره کرد. هنگامی که فرسودگی شغلی رخ می‌دهد، فقدان روزافزون واقع‌بینی، کاهش انرژی در ادامه فعالیت‌های سودمند، از دست دادن فلسفه نهایی زندگی، نبود احساس همدردی، و اختلال‌های روانی و جسمانی نمایان می‌شود (محمدی، ۱۳۸۵، ص ۱۸). فرسودگی شغلی مشکلاتی را برای فرد و سازمان ایجاد می‌کند. فرسودگی شغلی سندرمی روانی است که شامل عوامل استرس‌زای عاطفی و بین‌فردی مزمن است که افراد در محل کار تجربه می‌کنند و نوع پاسخ افراد به سازمان، همکاران و مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Simha et al., 2014, p.483). یکی از عوامل پنهان، ولی اثرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آن‌ها به سازمان و شغلشان است. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان در رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی بوده است (عامری و اسماعیلی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۸). رفتارهای شهروندی سازمانی بیان‌کننده فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری هستند که به‌طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش، سازماندهی نمی‌شوند و در نهایت، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقا می‌دهد (غلام‌حسینی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۴). سلامت سازمانی می‌تواند بر متغیرهای مختلف سازمانی اثرگذار باشد، بنابراین، بررسی وضعیت اثرگذاری سلامت سازمانی بر متغیرهایی مانند فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. در این مقاله پس از بررسی تأثیر سلامت سازمانی بر تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی،

و مرور سابقه و پیشینه تحقیقات انجام گرفته، تأثیر سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی آزمون می‌شود.

## مبانی نظری

### سلامت سازمانی

یکی از جنبه‌های مهم جو سازمانی، سلامت سازمانی است که در سال ۱۹۶۵ در دانشگاه راتجرز<sup>۱</sup> آمریکا به وسیله مایلز<sup>۲</sup> برای ایجاد نوآوری و تغییر در مدارس مطرح شد. پس از او صاحب‌نظران دیگری از جمله کیمپستون و سونابند<sup>۳</sup> (۱۹۷۳)، سیچلی<sup>۴</sup> (۱۹۷۵) و کلارک و فریمان<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) به پیگیری و تکمیل این مفهوم پرداخته، و چارچوب نظری و ابزاری برای سنجش و ارزیابی آن پدید آوردند (عزیزی مقدم، ۱۳۸۸، ص ۳). سلامت سازمانی در واقع، تنها توانایی سازمان برای انجام دادن وظایف به‌طور مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است. در سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد، وظیفه‌شناس، با روحیه و عملکرد بالا و کانال‌های ارتباطی باز، و با موفقیت بالا وجود دارند. سازمان سالم و پویا جو مطلوب و سالم دارد و موجبات انگیزش و علاقه‌مندی به کار را در کارکنان سالم فراهم می‌کند و از این طریق اثربخشی سازمان را بالا می‌برد. از طرف دیگر، جو سازمان سالم و حمایت‌کننده موجب اعتماد بیشتر و روحیه بالای آنان می‌شود (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۴). از طریق ممیزی سلامت سازمانی می‌توان از سالم بودن فرایندهای کاری در سازمان مطلع شد. مؤثرترین رفتارهایی که به ایجاد محیط کاری سالم و خلاق منجر می‌شود، عبارت‌اند از توانایی و تمایل به برطرف کردن اختلاف‌ها در سازمان به‌طور منصفانه و مناسب، ابزار و اطلاعات روشن، فراهم کردن امکان بازخور جامع و مستقیم درباره عملکرد، حمایت و اعتماد و تمایل به احترام به همه افراد، و در واقع، رفتارهای شهروندی

1. Rugres University
2. Miles
3. Kimpston & Sonnabend
4. Cicchelli
5. Clark & Fariman

سازمانی به عنوان مشارکت فرد در محیط کاری تعریف می شود که خارج از محدوده الزامات ویژه نقش آن فرد است (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۴۱۳). از جمله متغیرهایی که از سلامت سازمانی تأثیر می گیرند، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی است.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که براساس آن، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود، و از عضویت در سازمان لذت می برد. تعهد فرد را با سازمان پیوند می دهد، بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (مسعودی اصل و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۵۹۶). تعهد سازمانی تأثیر زیادی بر از خودگذشتگی فرد، مسئولیت پذیری و وفاداری به وظیفه و سازمان دارد. میر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) معتقدند تعهد سازمانی مفهومی چندبعدی بوده و شامل سه جزء عاطفی، هنجاری و مستمر است. تعهد عاطفی<sup>۲</sup> شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است. تعهد مستمر<sup>۳</sup> تمایل به انجام دادن فعالیت های مستمر براساس تشخیص فرد از هزینه های مرتبط با ترک سازمان است. تعهد تکلیفی (هنجاری)<sup>۴</sup> به معنای این است که افراد در سازمان می مانند چون احساس می کنند، باید بمانند و نباید سازمان را ترک کنند، این تعهد براساس هنجارها و ارزش های فرد است (Permarupan, 2013, p.92). تعهد سازمانی دربرگیرنده تمایل افراد برای به کارگیری تلاش بیشتر به منظور پیشبرد اهداف سازمانی و درجه همراستایی سازمان با ارزش ها و اهداف فردی است (Singh, 2014, p.810).

### فرسودگی شغلی

مسلح<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) فرسودگی را سندرمی در پاسخ به استرس می داند که شامل سه بعد کلیدی

- 
1. Meyer & Allen
  2. Affective commitment
  3. Continuance commitment
  4. Normative commitment
  5. Maslach

خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس کاهش دستاورد شخصی است. افرادی که از فرسودگی شغلی رنج می‌برند، به احتمال زیاد رضایت شغلی پایینی را در محیط کاری تجربه می‌کنند (Schermuly et al., 2011, p.254). فرسودگی شغلی از تقاضاهای شغلی روزانه و خستگی نتیجه می‌شود و حالتی از خستگی جسمی، روانی و روحی است که به انگیزه اندک، ناکارآمدی و کاهش اعتماد به نفس منجر می‌شود. اصطلاح فرسودگی شغلی از دهه ۱۹۷۰ مطرح شده است. هربرت فریدنبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مفهوم فرسودگی شغلی حرفه‌ای و آگاهی عمومی را مطرح کرد و به‌عنوان پدر فرسودگی شغلی شناخته شد. فرسودگی شغلی پاسخی روانی به عوامل استرس‌زای محیط کاری است و می‌تواند از فردی به فرد دیگر در سراسر سازمان گسترش یابد و به مواردی مانند کاهش عملکرد و تعهد سازمانی، افزایش نارضایتی و افزایش نرخ ترک خدمت و غیبت کارکنان منجر شود. مطالعات فرسودگی شغلی بیان‌کننده این است که افزایش فرسودگی شغلی با تقاضاهای بیش‌ازحد از کار و منابع اندک لازم برای تحقق آن‌ها مرتبط است (Yener & Coskun, 2013, p.870; Maslach & Leiter, 2008, p.499).

### رفتارهای شهروندی سازمانی

رمز موفقیت در کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایلند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل، مشارکت کنند. این رفتارها از الزامات رسمی نقش فراتر می‌روند و برای بقای سازمان خیلی مهم و ضروری‌اند و به‌عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف می‌شوند (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲). رفتارهای شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان (۱۹۸۸) معرفی شد، او رفتارهای شهروندی را رفتارهای فردی و داوطلبانه تعریف کرد که به‌طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده‌اند و کارایی سازمان را افزایش می‌دهند (Cinar et al., 2013, p.315; Magdalena, 2014, p.739). مهم‌ترین ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی نوع دوستی، ادب و نزاکت، جوانمردی، وجدان و فضیلت مدنی است (Ozcelik & Findikli, 2014, p.1120). رفتارهای شهروندی سازمانی برای

1. Freudenberg Herbert

سازمان اثربخش بسیار حیاتی است و رفتارهایی را شامل می‌شود که به وظایف اصلی شغل مرتبط نمی‌شود، اما عملکرد کلی سازمان را ارتقا می‌بخشد (Zheng et al., 2012, p.734)، و در مجموع، با کارایی، رضایت مشتری و عملکرد مالی و رشد درآمد مرتبط است. نتایج تحقیقات نشان داده است، سازمان‌هایی که رفتارهای شهروندی سازمانی را پرورش می‌دهند، به ایجاد محیطی جذاب برای کار منجر می‌شوند و قادر به استخدام و جذب بهترین‌ها هستند (Gilbert et al., 2010, p.341). پادساکف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) تحقیقات تجربی انجام گرفته پیرامون شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کردند و آن‌ها را در چهار دسته تقسیم‌بندی کردند که عبارت‌اند از (Magdalena, 2014, p.739):

(الف) ویژگی‌های فردی: نگرش کارکنان (رضایت، انصاف، تعهد سازمانی و اعتماد به رهبر)، متغیرهای موقعیتی (وجدان، توافق، عواطف مثبت و منفی)، ادراک نقش کارمند (ابهام در نقش، تعارض نقش)، متغیرهای جمعیتی (جنسیت و...)، و توانایی‌های کارکنان و تفاوت‌های فردی (دانش، توانایی، تجربه و آموزش، جهت‌گیری حرفه‌ای، نیاز به استقلال و بی‌اعتنایی به پاداش).

(ب) ویژگی‌های وظیفه: بازخورد وظیفه، یکنواختی وظیفه، و رضایت درونی وظیفه.

(ج) ویژگی‌های سازمانی: رسمی بودن سازمان، انعطاف‌ناپذیری سازمان، حمایت کارکنان، گروه منسجم، پاداش‌های خارج از کنترل رهبر، فاصله میان رهبر و کارکنان، و درک حمایت سازمانی.

(د) رفتارهای رهبر: رهبری تحول‌آفرین، ایجاد چشم‌انداز، طراحی مدل مناسب، پذیرش اهداف گروه، انتظار عملکرد بالا، تحرک فکری، رفتارهای پاداش‌محور، وضوح نقش رهبر، رویه‌های مشخص رهبری، رفتارهای حمایتی رهبری، و تبادلات میان رهبر و کارمند.

تحقیقات زیادی در جست‌وجوی یافتن پاسخ به این پرسش است که چه عواملی در ایجاد و حفظ رفتارهای شهروندی مؤثر است، و محققان زیادی پیش‌زمینه‌های رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کرده‌اند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد عوامل زیادی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی، حمایت سازمانی و جز آن می‌توانند به‌عنوان پیش‌زمینه‌های رفتارهای شهروندی

سازمانی مطرح شوند. در تحقیقات بسیاری ارتباط مثبت و معنادار میان تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید شده است. نتایج تحقیق ارگان و ریان (۱۹۹۵)، دونالدسون و همکاران (۲۰۰۲)، جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، پورسلطانی و امیرجی نقندر (۱۳۹۲)، و حمدی و مرادی دولاما (۱۳۹۰) ارتباط مثبت و معنادار تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان داده است. نتایج تحقیق خاصی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان ارتباط سلامت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد بین سلامت سازمانی و ابعاد پنج‌گانه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

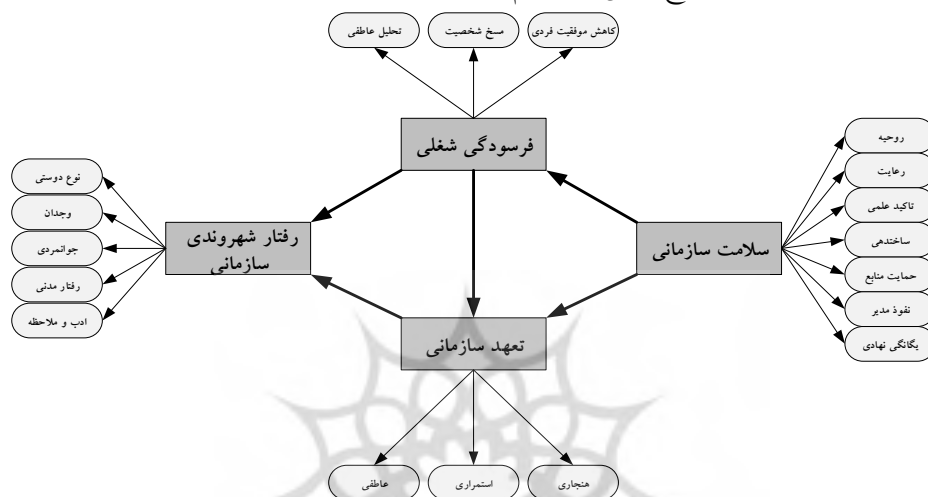
تحقیق عزیزی‌مقدم (۱۳۸۸) نشان داد، از طریق سلامت سازمانی و ابعاد آن می‌توان فرسودگی شغلی را تبیین و بررسی کرد. تحقیق حجت‌خواه و همکاران (۱۳۹۱) رابطه منفی سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی را نشان داد، به عبارتی، هرچه سلامت سازمانی بیشتر شود، فرسودگی شغلی کمتر خواهد بود. به عبارتی، بین سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. هالبلین و باولر (۲۰۰۵) ارتباط فرسودگی شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی را بررسی کردند و دریافتند کارکنانی که دچار خستگی احساسی‌اند، کمتر به داشتن رفتارهای شهروندی سازمانی تمایل دارند. نتایج تحقیق نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد بین همه ابعاد سلامت سازمانی و تعهد کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود داشته و سلامت سازمانی قابلیت تبیین تعهد کارکنان را دارد. در تحقیق آن‌ها پیشنهاد شده است با توجه به رابطه معنادار بین سلامت سازمانی و تعهد کارکنان، تلاش برای سالم‌سازی سازمان از طریق ایجاد یگانگی نهادی با اقداماتی از قبیل حمایت از کارکنان در رویارویی با مشکلات محیطی و تقدیر از ایده‌های خلاق و تقویت روحیه آنان، می‌تواند نقش مؤثری در افزایش تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد. نتایج پژوهش کردتمینی و کوهی (۱۳۹۰) نشان داد بین تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بر مبنای نتایج مرور پیشینه تحقیق فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

۱. سلامت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار دارد.
۲. سلامت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد.
۳. فرسودگی شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار دارد.

۴. فرسودگی شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

۵. تعهد سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است و از نظر زمانی در حیطه تحقیقات مقطعی قرار دارد.

تحقیق حاضر در سطح کارمندان ستادی اداره کل مخابرات استان قم که ۳۰۲ نفر از آن‌ها کارمندان تمام‌وقت بودند، و جامعه هدف ما را تشکیل می‌دادند، انجام گرفت. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۱۶۹ نفر بود. بنابراین، بین ۲۳۰ نفر از اعضای جامعه به روش تصادفی ساده پرسشنامه توزیع شد و با نرخ بازگشت ۷۴ درصد، ۱۷۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

در این تحقیق برای سنجش میزان درک کارکنان از سلامت سازمانی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی پرسشنامه‌های استاندارد که به ترتیب، توسط هوی<sup>۱</sup> و

1. Hoy



همکاران (۲۰۰۰)، مسلچ و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، آلن و میر (۱۹۹۰)، و ارگان و کانوسکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) طراحی شده بود، به کار گرفته شد. به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، روایی آن‌ها تأیید شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، که برای پرسشنامه سلامت سازمانی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی بیش از ۰/۷ به دست آمد و پایایی ابزار تحقیق تأیید شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌ها نشان داد بیشترین تعداد پاسخگویان (۴۵ درصد) تحصیلات لیسانس داشتند، و از نظر سن، بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند که معادل ۴۹/۷ درصد کل نمونه بود. همچنین، افراد با سابقه کار ۵ تا ۱۵ سال و ۱۵ تا ۲۵ هر یک با ۳۹/۸ درصد بیشترین حجم نمونه را تشکیل دادند. در نمونه مورد بررسی تعداد مردان بسیار بیشتر از تعداد زنان بود و این تفاوت به حدی است که تعداد مردان بیش از ۴۰ برابر تعداد زنان بود.

در این پژوهش طبق روش دومرحله‌ای پیشنهادی اندرسون و گرباین<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نرم‌افزارهای SPSS16 و AMOS22 به کار گرفته شد.

برای تحلیل داده‌ها ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شد، برای آزمون نرمال بودن چندمتغیره دو شاخص چولگی و کشیدگی محاسبه شد که برای نرمال بودن، مقدار آن‌ها باید در دامنه ۱- تا ۱+ یا ۱/۵- تا ۱/۵+ باشد (Schumacker & Lomax, 2004, p.69). با توجه به نتایج، دامنه مقادیر شاخص چولگی بین ۰/۴۱۷- الی ۰/۸۰۹+ و شاخص کشیدگی بین ۰/۰۱۹- الی ۰/۹۲۱+ به دست آمد، که بر این اساس، داده‌های مربوط به متغیرهای مورد مطالعه نرمال بودند.

برای انجام دادن تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا متغیرهایی که دوسطحی بودند، با تحلیل عاملی

- 
1. Maslach & Jackson
  2. Konovsky & Organ
  3. Anderson & Gerbing

تأییدی مرتبه دوم تأیید شد و درباره آن‌ها تلفیق آیتم‌ها انجام گرفت. متغیر رفتارهای شهروندی سازمانی پنج بعد شامل نوع دوستی، ادب، جوانمردی، وظیفه‌شناسی و رفتار مدنی داشت. بنابراین، برای این متغیر تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام گرفت.

همچنین، متغیر تعهد سه بعد تعهد هنجاری، تعهد استمراری و تعهد عاطفی دارد که هر بعد با تعدادی گویه بررسی شده است؛ بنابراین، قبل از تجزیه و تحلیل مدل اندازه‌گیری، تحلیل عاملی مرتبه دوم برای این متغیر نیز انجام گرفت. متغیر فرسودگی شغلی نیز دوسطحی بود. بنابراین، برای این متغیر نیز تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام گرفت. در نهایت، سلامت سازمانی هفت بعد شامل ملاحظه‌گری، نفوذ مدیریت، پشتیبانی منابع، روحیه، تأکید علمی و ساختاردهی و تعهد عاطفی دارد که هر بعد با تعدادی گویه بررسی شده است، بنابراین، ابتدا، تحلیل عاملی مرتبه دوم برای این متغیر انجام گرفت. با توجه به اینکه بارهای عاملی برای همه این مدل‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد، و شاخص‌های برازش، برازش مدل‌ها را تأیید کردند، این مدل‌ها تأیید، و تلفیق آیتم‌ها برای آن‌ها اجرا شد.

پس از ارزیابی تک‌تک متغیرها، ابتدا مدل اندازه‌گیری اعتبارسنجی شد. به این منظور، اعتبار همگرا بررسی شد. طبق نظر فارنل و لرکر (۱۹۸۱) و هیر و همکاران (۲۰۰۶) بارهای عاملی که حداقل برابر با ۰/۵ باشد و شاخص AVE بیشتر از ۰/۵، اعتبار همگرای مدل را نشان می‌دهد. طبق جدول ۱ اعتبار همگرا تأیید شد.

همچنین، طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۰۶)، در صورتی که شاخص CR<sup>۱</sup> بالاتر از ۰/۷ باشد، پایایی سازه بالا، و بین ۰/۶ تا ۰/۷ قابل قبول است. جدول ۱ نشان می‌دهد شاخص CR برای متغیرهای مدل بین ۰/۷۲۵ برای تعهد، تا ۰/۹۲۱ برای سلامت سازمانی به دست آمد، که نشان‌دهنده پایایی بالا است.

جدول ۱. بررسی مدل اندازه‌گیری

ضریب آلفای کرونباخ	VIF	TOL	CR	AVE	بار عاملی	متغیر / شاخص
۰,۸۰۰	۲,۱۲۴	۰,۵۱۷	۰,۹۰۱	۰,۷۶۶	رفتارهای شهروندی سازمانی	
					۰,۷۴	نوع دوستی
					۰,۷۲	وجدان
					۰,۶۶	جوانمردی
					۰,۷۶	حسن شهروندی
					۰,۶۷	ادب
۰,۷۹۳	۲,۰۹۰	۰,۴۹۸	۰,۷۳۹	۰,۷۳۴	سلامت سازمانی	
					۰,۷۹	ملاحظه‌گری
					۰,۶۲	یگانگی نهادی
					۰,۸۳	نفوذ مدیر
					۰,۶۱	پشتیبانی منابع
					۰,۶۹	روحیه
					۰,۵۸	تأکید علمی
					۰,۷۵	ساختاردهی
۰,۷۹۲	۲,۶۵۰	۰,۴۹۱	۰,۷۲۶	۰,۸۹۱	تعهد سازمانی	
					۰,۹۵	تعهد هنجاری
					۰,۹۲	تعهد استمراری
۰,۸۱۴	۲,۴۵۶	۰,۴۸۸	۰,۷۸۹	۰,۷۸۹	فرسودگی شغلی	
					۰,۹۸	تعهد عاطفی
					۰,۷۰	تحلیل عاطفی
					۰,۸۸	مسخ شخصیت
					۰,۸۶	کاهش موفقیت فردی

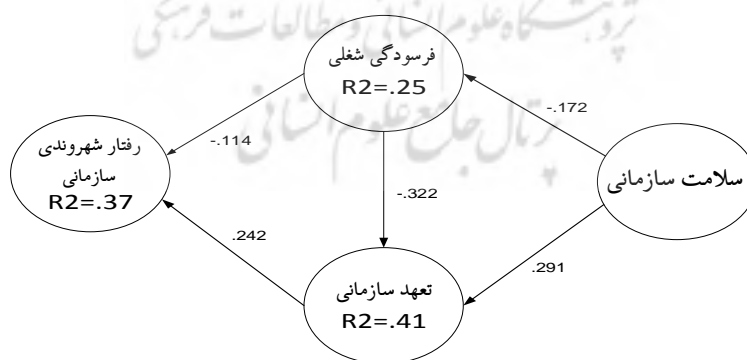
جدول ۲. بررسی همبستگی بین سازه‌ها

سازه	رفتارهای شهروندی سازمانی	سلامت سازمانی	تعهد	فرسودگی شغلی
رفتارهای شهروندی سازمانی	۱			
سلامت سازمانی	-۰٫۶۴	۱		
تعهد	۰٫۵۱	۰٫۳۰	۱	
فرسودگی شغلی	-۰٫۴۳	-۰٫۱۸	-۰٫۳۴	۱

از طرفی، به دلیل اینکه همبستگی بین سازه‌ها (جدول ۲) پایین‌تر از ۰٫۹ است و هیچ پیام خطایی مبنی بر همبستگی خطی سازه‌ها از طریق خروجی نرم‌افزار دریافت نشد، همبستگی خطی وجود ندارد. برای اطمینان از این ادعا، دو شاخص  $VIF$  و  $TOL$  برای تک‌تک متغیرها بررسی شد، نتایج در جدول ۱ درج شده است.

طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۰۶) اگر  $VIF \geq 4$  یا  $TOL < 0.3$ ، نشان‌دهنده وجود همخطی چندگانه است. با توجه به نتایج داده‌ها در محدوده قابل قبول قرار دارند و همخطی در هیچ‌یک مشاهده نشد.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق تحلیل مسیر انجام گرفت. نتایج تحلیل مسیر در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق

نتایج تحلیل مسیر در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل مسیر در مدل ساختاری

متغیر مستقل		متغیر وابسته		ضریب مسیر
		مستقیم	غیرمستقیم	
سلامت سازمانی	تعهد	۰,۲۹۱**	۰,۳۲۱**	۰,۶۱۲**
سلامت سازمانی	فرسودگی شغلی	-۰,۱۷۲*		-۰,۱۷۲*
فرسودگی شغلی	تعهد	-۰,۳۲۲**		-۰,۳۲۲**
فرسودگی شغلی	رفتارهای شهروندی سازمانی	-۰,۱۱۴*	۰,۱۰۱	-۰,۰۱۳
تعهد	رفتارهای شهروندی سازمانی	۰,۲۴۲*		۰,۲۴۲*

معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

همچنین، شاخص‌های  $GFI$ ,  $JFI$ ,  $CFI$  و  $RMSEA$  به ترتیب، برابر با ۰,۸۹۳، ۰,۹۲۱، ۰,۹۳۰ و ۰,۰۷۸ به دست آمد که برازش مدل را نشان می‌دهد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد سلامت سازمانی با  $\beta=0,291$  و  $P<0,01$  بر تعهد سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. همچنین، سلامت سازمانی با  $\beta=-0,172$  و  $P<0,05$  بر فرسودگی شغلی تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد، بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. فرسودگی شغلی با ضریب  $\beta=-0,322$  بر تعهد سازمانی، و با ضریب  $-0,114$  بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد که این تأثیرها در سطح تشخیص ۰,۰۱ معنادارند، بنابراین، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه‌های سوم و چهارم تحقیق تأیید می‌شود. با توجه به اینکه ضرایب مسیر در فرضیه‌های سوم و چهارم منفی است، با افزایش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد، و با افزایش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. در نهایت، نتایج نشان داد تأثیر تعهد

سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی با  $\beta=0,242$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است، و فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌شود.

از طرفی، با توجه به شکل ۲، ضریب تعیین تعهد سازمانی معادل ۰/۴۱ به دست آمد که نشان می‌دهد ۴۱ درصد تغییرات تعهد سازمانی توسط فرسودگی شغلی و سلامت سازمانی تبیین می‌شود و ۵۹ درصد تغییرات آن توسط متغیرهای دیگری که در این تحقیق مدنظر نبوده‌اند، تبیین می‌شود. همچنین، ۳۷ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی توسط تعهد شغلی و فرسودگی شغلی تبیین می‌شود. در نهایت، ۲۵ درصد تغییرات فرسودگی شغلی توسط سلامت سازمانی تبیین می‌شود.

با توجه به نتایج تحلیل مسیر، ضریب تأثیر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی با میانجی تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۷۰ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همچنین، با توجه به نتایج تحلیل مسیر ضریب تأثیر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی با میانجی فرسودگی شغلی برابر با ۰/۰۱۹ بوده که معنادار نیست. بنابراین، تأثیر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق فرسودگی شغلی معنادار نیست.

### بحث و نتیجه

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیرگذاری سلامت سازمانی درک‌شده کارکنان اداره کل مخابرات استان قم بر رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها بود. در تحقیق حاضر تأثیر معنادار و معکوس سلامت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأیید شد که این نتیجه مانند نتیجه تحقیق عزیزی مقدم (۱۳۸۸)، و حجت‌خواه و همکاران (۱۳۹۱) بود. بدین معنا که با افزایش مؤلفه‌های سلامت سازمانی، فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان قم کاهش خواهد یافت. در این تحقیق نیز مانند تحقیق هالبلین و باولر (۲۰۰۵) فرسودگی شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر معکوس داشت، به طوری که در صورت بروز مؤلفه‌های فرسودگی شغلی در میان کارمندان اداره کل مخابرات تمایل به انجام‌دادن امور فراتر از وظایف شغلی کاهش می‌یابد. به بیانی،

کارکنانی که دچار خستگی شغلی می‌شوند، کمتر به داشتن رفتارهای شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. در این تحقیق مانند تحقیق‌های ارگان و ریان (۱۹۹۵)، دونالدسون و همکاران (۲۰۰۲)، جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، پورسلطانی و امیرجی نقندر (۱۳۹۲)، و حمدی و مرادی دولاما (۱۳۹۰) تأثیر معنادار و مستقیم تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید شد. همچنین، مطابق با نتایج تحقیقات نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۰) که نشان دادند بین همه ابعاد سلامت سازمانی و تعهد کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد، تأثیر مستقیم و معنادار سلامت سازمانی بر تعهد سازمانی تأیید شد. همچنین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق کردتمینی و کوهی (۱۳۹۰) که نشان دادند فرسودگی شغلی تأثیر منفی و معنادار بر تعهد سازمانی دارد، مشابه است. به عبارتی، در صورت افزایش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی کارمندان این سازمان مانند سازمان‌های دیگر کاهش خواهد یافت. همچنین، با توجه به نتایج می‌توان گفت، با افزایش سطح سلامت سازمانی در اداره کل مخابرات استان قم، میزان فرسودگی شغلی در بین کارکنان آن کاهش می‌یابد، که کاهش فرسودگی شغلی موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود و در نتیجه رفتارهای شهروندی سازمانی میان کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین، کاهش سطح سلامت سازمانی، موجب افزایش سطح فرسودگی شغلی در میان کارکنان شده، که این خود موجب کاهش سطح رفتارهای همراه با تعهد و رفتارهای شهروندی در سازمان می‌شود.

در نهایت، می‌توان گفت در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد، وظیفه‌شناس و سودمند بوده، و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند. از سوی دیگر، امروزه کارکنانی که به سازمان متعهدند و فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌کنند، عامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری سازمان در نظر گرفته می‌شوند. محققان، این‌گونه کارکنان را دارای رفتارهای شهروندی سازمانی می‌دانند.

سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. زیرا در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه افراد سعی، کوشش، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند.

رفتارهای شهروندی سازمانی تفکری است مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و به‌عهده‌گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در کار است.

با توجه به ضرایب تعیین به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر، متغیرهای بسیاری می‌توانند بر متغیرهای وابسته این تحقیق تأثیرگذار باشند و مورد مذاقه قرار گیرند، که در تحقیق حاضر مد نظر قرار نگرفته‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود، تحقیق و بررسی‌های بیشتر برای شناسایی و بررسی تأثیرگذاری متغیرهای دیگر بر تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و رفتارهای شهروندی با محوریت سلامت سازمانی انجام گیرد.

همچنین، با توجه به نتایج مطالعه حاضر، که تأثیر مثبت سلامت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی را تأیید کرد، می‌توان ادعا کرد با ارتقای سلامت سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز ارتقا می‌یابد و سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد هماهنگی میان اعضای سازمان، و رشد مداوم، در رفتار کارکنان بهبودهایی ایجاد کنند. سازمان سالم و پویا جوی مطلوب و سالم دارد و موجبات انگیزش و علاقه‌مندی به کار در کارکنان، و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم می‌کند. از طرف دیگر، جو سالم سازمان موجب کاهش فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود، بنابراین، ضروری است سازمان‌ها به ایجاد سلامت سازمانی توجه کافی داشته باشند.

این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی همراه بوده است که تعمیم نتایج را مشکل می‌کند، از جمله اینکه به احتمال زیاد، مدیران و کارکنان در پاسخگویی به پرسش‌ها نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند، در نتیجه چیزهایی را به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند که فقط ادراک مثبتی از آن، در ذهنشان وجود داشته باشد.



## منابع و مأخذ

۱. ایمانی، جواد، و امین شایان جهرمی، شاپور (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین مدارس استثنایی استان هرمزگان. *فصل‌نامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال ۸، شماره ۲، صفحات ۴۳-۲۹.
۲. بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل، و نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۹۳). بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی، نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. *فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره اول، صفحات ۱۹-۱.
۳. پورسلطانی، حسین، و امیرجی نقندر، رامین (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰. *فصل‌نامه مدیریت ورزشی*، دوره ۵، شماره ۱۶، صفحات ۱۴۷-۱۲۷.
۴. جعفری، حسن، صادقی، احمد، و خدایاری زرتق، رحیم (۱۳۹۰). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران. *فصل‌نامه علوم بهداشتی جندی شاپور*، سال ۳، شماره ۱، صفحات ۵۵-۴۷.
۵. حجت‌خواه، سید محسن، زکی‌بی، علی، و علیخانی، مصطفی (۱۳۹۱). رابطه تاب‌آوری و سلامت سازمانی با فرسودگی شغلی در معلمان زن مقطع ابتدایی شهر کرمانشاه. *فصل‌نامه روان‌شناسی صنعتی سازمانی*، سال ۳، شماره ۱۱، صفحات ۴۴-۳۵.
۶. حمدی، کریم، و مرادی دولاما، سمیه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی شرکت فرد آذربایجان). *فصل‌نامه فراسوی مدیریت*، شماره ۱۹، سال ۵، صفحات ۳۳-۵۰.
۷. خالصی، نادر، شمس، لیدا، یگانه، سمیه، جعفری‌پویان، ابراهیم، نصیری، طه، روستایی، نرگس، و مرادی‌زاده، طیبه (۱۳۹۱). ارتباط سلامت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. *دوماهنامه پی‌اورد سلامت*، دوره ۶، شماره ۶، صفحات ۴۲۲-۴۱۲.

۸. زمینی، سهیلا، حسینی نسب، داوود، زمینی، و سمیرا و زارعی، پروین (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز. *فصلنامه سلامت کار ایران*، دوره ۸، شماره ۱، صفحات ۴۰-۲۹.
۹. سیدعامری، میرحسین، و اسماعیلی، محمدرضا (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران. *فصلنامه مدیریت ورزشی*، شماره ۷، دوره ۲، صفحات ۱۴۴-۱۲۵.
۱۰. عزیزی مقدم، ابوبکر (۱۳۸۸). بررسی رابطه سلامت سازمانی مدارس و فرسودگی شغلی دبیران-مورد مطالعه: مدارس راهنمایی شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۱۳۸۷. *دوفصلنامه روان‌شناسی بالینی و شخصیت (دانشور رفتار)*، سال ۱۶، شماره ۳۶، صفحات ۲۲-۱.
۱۱. غلام حسینی، اسماعیل، بجانی، حسین، و ملکی‌نیا، عماد (۱۳۸۹). عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه علمی ترویجی توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۳۱، دوره ۷، صفحات ۳۴-۱۱.
۱۲. قهرمانی، محمد، ابوالقاسمی، محمود، عارفی، محبوبه، و خاتمی، میرحمید (۱۳۹۱). ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۴، شماره ۱۰، صفحات ۳۰-۱۳.
۱۳. کردتمینی، بهمن، و کوهی، ملیحه (۱۳۹۰). بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۴، شماره ۱۴، صفحات ۱۴۴-۱۲۹.
۱۴. محمدی، شهناز (۱۳۸۵). فرسودگی شغلی و سلامت روان‌شناختی در دبیران. *فصلنامه روان‌شناسی تحولی*، سال ۳، شماره ۹، صفحات ۲۴-۱۵.
۱۵. مسعودی اصل، ایروان، حاجی‌نبی، کامران، نصرتی‌نژاد، فرهاد، و سودائی زنونزق، حبیب‌اله (۱۳۹۱). رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی. *فصلنامه پایش*، سال ۱۱، شماره ۵، صفحات ۶۰۱-۵۹۵.
۱۶. نصیری‌پور، اشکان، علی‌محمدزاده، خلیل، رئیسی، پوران، و جعفری، مهرنوش (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سلامت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد

علوم و تحقیقات. مدیریت بهداشت و درمان، دوره ۳، شماره‌های ۱ و ۲، صفحات ۵۷-۴۹.

17. Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, & programming*. 2nd ed., New York: Taylor & Francis Group.
18. Cinar, o., Karcioğlu, F., & Aliogullari, Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of erzurum turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
19. Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business Psychology*, 17(2), 245-260.
20. Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with Unobservable variables & measurement error. *Marketing Research*, 18(1), 39-47.
21. Gilbert, S., Laschinger H. K., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structure empowerment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348
22. Halbesleben J., & Bowler, W. (2005). Organizational citizenship behaviours and burnout. In *Handbook of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of "Good Soldier. Activity in Organizations* (D.L. Turnipseed ed), pp.399-414.
23. Hair, J. R., Joseph, F., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis*, 7th ed., Available at: <http://www.mediafire.com/?mkrzmmjmonn> (accessed 1 December 2013).
24. Magdalena, S. (2014). The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 127, 738-742.
25. Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
26. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
27. Ozcelik, G., & Findikli, M. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: the mediating role of person-organization fit. *Procedi- social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.
28. Permarupan, P., Saufi, R., Raja Kasim, R., & Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employees work passion and organizational commitment. *Procedia-social and Behavioral Science*, 107, 88-95.
29. Schermuly, c., Schermuly, R., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264.
30. Simha, A., Elloy, D., & Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482-504.
31. Singh, A. p. (2014). Does organizational health enhance the level of commitment

- in police employee? *International Journal Of Scientific And Engineering Research*, 5(1), 801-827.
32. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to Structural Equation Modeling*. 2nd ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
33. Yener, M., & Coskun, O. (2013). Using job resources and job demands in predicting burnout. *Procedia- social and Behavioral Sciences*, 99, 869-876.
34. Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.

