

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۱/۳۰
تاریخ بررسی مقاله: ۸۸/۰۳/۱۷
تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۷/۱۶

مجله دست آوردهای روان‌شناختی
(علوم تربیتی و روان‌شناسی)
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۳۸۸
دوره‌ی چهارم، سال ۱۶-۳، شماره‌ی ۲
صص: ۲۳۶-۲۱۹

رابطه عدالت سازمانی ادراک شده و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در یک سازمان صنعتی

نسرین ارشادی*

سیداسماعیل هاشمی شیخ‌شبابی**

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی ادراک شده (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی، عدالت اطلاعاتی) و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی (انگیزه علاقه به سازمان، انگیزه ارزش‌های اجتماع یار، انگیزه مدیریت برداشت) با رفتار مدنی سازمانی (رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان) انجام گرفت. در این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان یک سازمان صنعتی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. شرکت کنندگان در پژوهش، پرسشنامه‌های عدالت سازمانی، انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی و رفتار مدنی سازمانی را تکمیل نمودند. نتایج نشان دادند که بین انواع عدالت سازمانی با رفتارهای مدنی سازمانی (فردی و سازمانی) همبستگی مثبت وجود دارد. نتایج همچنین حاکی از رابطه‌ای مثبت بین انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتارهای مدنی سازمانی (فردی و سازمانی) بودند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نیز نشان دادند که در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان، متغیرهای عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی، انگیزه علاقه به سازمان، و انگیزه مدیریت برداشت و در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد، متغیرهای عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی، و انگیزه ارزش‌های اجتماع یار نقش داشتند.

کلید واژگان: عدالت سازمانی، انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی، رفتار مدنی سازمانی

* nasrinarshadi@yahoo.com

* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسؤل)

** esmaeil2140@yahoo.com

** استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

در سال‌های اخیر، رفتار مدنی سازمانی^۱ توجه بسیاری از روان‌شناسان صنعتی/سازمانی را به خود معطوف داشته است (بورمن و پنر^۲، ۲۰۰۱). منشأ علاقه و توجه کنونی به رفتار مدنی سازمانی حداقل به اظهارات کتز^۳ (۱۹۶۴) باز می‌گردد. باور کتز، که متعاقباً توسط اسمیت، ارگان و نیر^۴ (۱۹۸۳) وضوح بیشتری یافت، بر این بود که سازمان‌ها وقتی عملکردی اثربخش خواهند داشت که کارکنان در سطحی فراتر از آنچه جنبه‌های فنی رسمی و تعیین شده شغل‌شان را تشکیل می‌دهد، به کار پردازند. تلاش‌های بسیار جهت شناسایی علل دور^۵ و نزدیک^۶ رفتار مدنی سازمانی، ناشی از پذیرش اهمیت این رفتارها در موفقیت سازمان است. مطالعه‌ی حاضر از جمله این تلاش‌هاست.

اهمیت رفتار مدنی سازمانی مبتنی بر این اعتقاد است که عملکرد شغلی نه تنها باید عملکرد وظیفه‌ای را دربرگیرد، که می‌بایست شامل رفتار مدنی سازمانی نیز باشد. عملکرد وظیفه‌ای شامل وظایفی است که در شرح شغل کارکن وجود دارند، در حالی که رفتار مدنی سازمانی رفتارهای اختیاری را شامل می‌شود. رفتارهای مدنی سازمانی به رفتارهایی اختیاری اشاره دارند که به وضوح توسط سیستم پاداشی رسمی سازمان مشخص نشده‌اند و در مجموع به ارتقای عملکرد سازمان منجر می‌شوند (ارگان، ۱۹۸۸). رفتار مدنی سازمانی با عنوان عملکرد زمینه‌ای^۷ یا رفتار سازمانی اجتماع‌یار^۸ نیز مطرح می‌شود (مثلاً، بورمن و موتویدلو^۹، ۱۹۹۳، ۱۹۹۷؛ بریف^{۱۰} و موتویدلو، ۱۹۸۶) تا به ماهیت اختیاری بودن آن تأکید کند و آن را از عملکرد شغلی یا وظایف تعیین شده متمایز سازد.

- 1- organizational citizenship behavior
- 2- Borman & Penner
- 3- Katz
- 4- Smith, Organ & Near
- 5- distal
- 6- proximal
- 7- contextual performance
- 8- prosocial organizational behavior
- 9- Motowidlo
- 10- Brief

میر و آلن^۱ (۱۹۹۷) رفتار مدنی سازمانی را شامل رفتارهایی مانند کمک به همکاران، داوطلب شدن برای فعالیت‌های کاری خاص، توجه ویژه به همکاران و مراجعان، وقت‌شناس بودن، و مشارکت در حل مشکلات می‌دانند. به اعتقاد ارگان (۱۹۹۰) رفتار مدنی سازمانی مؤلفه‌ی مهمی از عملکرد شغلی است. زیرا این رفتارها بخشی از رفتارهای نوآورانه و خودبه‌خودی هستند که کتز و کان^۲ (۱۹۶۶) آنها را ابزاری برای سازمان‌های اثربخش می‌دانند. ارگان یک علت را برای وجود رابطه بین ادراک عدالت و رفتار مدنی سازمانی، نظریه برابری آدامز^۳ (۱۹۶۵) می‌داند. وی بیان می‌دارد که رفتار مدنی سازمانی را می‌توان به عنوان دروندادی در نسبت برابری شخص تلقی کرد که افزایش یا کاهش آن پاسخی به نابرابری ادراک شده خواهد بود.

اکثر مفهوم‌پردازی‌های رفتار مدنی سازمانی آن را متشکل از دو بعد اصلی می‌دانند: نועدوستی^۴ یا رفتارهای اجتماع‌یار معطوف به افراد یا گروه‌های خاص درون سازمان، و وظیفه‌شناسی^۵ (یا متابعت کلی) یا رفتارهای اجتماع‌یار معطوف به سازمان. ارگان و رایان^۶ (۱۹۹۵) مطالعه‌ای فراتحلیلی را در ارتباط با همبسته‌های هر یک از ابعاد رفتار مدنی سازمانی به انجام رساندند. برای هر دو بعد، بالاترین ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای نگرشی^۷ مانند خشنودی شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، و ملاحظه‌کار بودن (ادراک شده) رهبر بودند. به طور کلی، صفات شخصیتی و سنجه‌های عاطفه (مثلاً، منفی‌نگری^۸) از همبستگی ضعیفی با دو بعد رفتار مدنی سازمانی برخوردار بودند. صفت وظیفه‌شناسی مستثنی بود (کاستا و مک‌کرا^۹، ۱۹۹۲). بر اساس این یافته‌ها، ارگان و رایان (۱۹۹۵) بیان داشتند که اثر متغیرهای

- 1- Meyer & Allen
- 2- Kahn
- 3- Adams
- 4- altruism
- 5- conscientiousness
- 6- Ryan
- 7- attitudinal
- 8- negativity
- 9- Costa & McCrae

گرایشی^۱ بر رفتار مدنی سازمانی، تنها به میزانی است که این متغیرها افکار و احساسات مرتبط با شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بازنگری‌های جدیدتر پیشینه پژوهشی (مثلاً، بورمن، پندر، آلن و موتوویدللو، ۲۰۰۱؛ موتوویدللو، بورمن و اشمیت^۲، ۱۹۹۷) نشان می‌دهند که نتیجه‌گیری ارگان و رایان در ارتباط با متغیرهای گرایشی و رفتار مدنی سازمانی احتمالاً اندکی عجولانه است. به عبارت دقیق‌تر، مطالعه‌های اخیر شواهد بسیاری به دست می‌دهند مبنی بر این که بخش قابل‌ملاحظه‌ای از واریانس رفتار مدنی سازمانی توسط تفاوت‌های فردی در صفات شخصیتی و عواطف تبیین می‌گردد.

ریوکس^۳ و پندر (۲۰۰۱) سه انگیزه را برای رفتارهای مدنی سازمانی مشخص نمودند: ارزش‌های اجتماع‌یار^۴ (PV)، تمایل به کمک کردن به دیگران و مورد پذیرش دیگران واقع شدن، علاقه به سازمان^۵ (OC)، داشتن عاطفه مثبت نسبت به سازمان، و مدیریت برداشت^۶ (IM)، تمایل به نگهداشت تصویری مثبت و اجتناب از ایجاد تصویری منفی از خود در دیگران. ریوکس و پندر (۲۰۰۱) نشان دادند که انگیزه‌های علاقه به سازمان و ارزش‌های اجتماع‌یار دارای همبستگی مثبتی با رفتار مدنی سازمانی هستند و انگیزه‌های مدیریت برداشت رابطه معنی‌داری با رفتار مدنی سازمانی ندارند. ریوکس و پندر (۲۰۰۱)، فاینکل‌اشتاین^۷ و پندر (۲۰۰۴) و فاینکل‌اشتاین (۲۰۰۶) دریافتند که رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد با انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان با انگیزه علاقه به سازمان رابطه نیرومندی دارند. در حالی که ریوکس و پندر (۲۰۰۱) بین انگیزه مدیریت برداشت و رفتار مدنی سازمانی رابطه‌ای نیافتند، فاینکل‌اشتاین (۲۰۰۶) بین این دو یک رابطه مثبت به دست آوردند.

موضوع عدالت برای مردم از اهمیت بالایی برخوردار است، چه در ارتباط با بازده‌های

-
- 1- dispositional
 - 2- Schmitt
 - 3- Rioux
 - 4- prosocial values, PV
 - 5- organizational concern, OC
 - 6- impression management, IM
 - 7- Finkelstein

مادی و چه بازده‌های بین‌فردی. عدالت با احترامی بنیادین به قدر و منزلت انسان همسوست (لاتام، ۲۰۰۷، ترجمه ارشدی، ۱۳۸۹). کولکوئیت، کانلون، و سون، پورتر و ان‌جی^۱ (۲۰۰۱) در بررسی فراتحلیلی خویش دریافتند که همبستگی متوسط عدالت رویه‌ای با عملکرد ۰/۳۶ است. گرچه، متغیرهای وابسته‌ای که از احساسات مربوط به انصاف و عدالت کارکن تأثیر می‌پذیرند، محدود به سنجه‌های سنتی عملکرد شغلی، رفتار مدنی، یا نگرش‌های شغلی نیستند. متغیرهای دیگری نیز تحت تأثیر احساسات مربوط به انصاف یا فقدان آن قرار می‌گیرند که شامل سرقت (گرینبرگ، ۲۰۰۲)، بهره‌کشی^۲، انتقام‌جویی محیط کار^۳ و خرابکاری می‌باشند (لاتام، ۲۰۰۷، ترجمه ارشدی، ۱۳۸۹).

به اعتقاد گرینبرگ و کولکوئیت (۲۰۰۵) عدالت سازمانی به ادراک فرد از منصفانه بودن بازده‌ها و پاداش‌هایی که از سوی سازمان ارایه می‌شوند، اشاره دارد. عدالت توزیعی، عدالت ادراک شده در ارتباط با تخصیص بازده‌ها و منابع سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت ادراک شده در ارتباط با فرایندها و رویه‌های مورد استفاده در توزیع بازده‌ها و منابع سازمانی، و عدالت تعاملی، عدالت ادراک شده در ارتباط با کیفیت رفتار بین فردی، به ویژه رفتارهای سرپرست، تعریف شده‌اند (کولکوئیت، ۲۰۰۵). کولکوئیت و همکاران (۲۰۰۱) با انجام دادن فراتحلیلی از مطالعه‌های مربوط به عدالت بیان داشتند که عدالت تعاملی دو وجه جداگانه دارد: عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی. عدالت بین فردی به میزانی اشاره دارد که با افراد با احترام و ادب رفتار می‌شود، و عدالت اطلاعاتی، تلقی فرد از منصفانه بودن نظام‌ها و کانال‌های ارتباطی است. گرینبرگ (۱۹۹۰) اظهار داشت که پژوهش‌های مربوط به عدالت سازمانی می‌توانند بسیاری از متغیرهای رفتار سازمانی را تبیین نمایند. اعتقاد پژوهشگران این حیطه آن است که اگر کارکنان بر این باور باشند که به گونه‌ای منصفانه با آنان برخورد می‌شود، نگرش‌های مثبت‌تری نسبت به کار، بازده‌های کاری، و سرپرستان خویش خواهند داشت. چو و کسلر^۴

1- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng

2- exploitation

3- workplace revenge

4- Chu & Kessler

(۲۰۰۸) نیز وجود رابطه بین عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را با رفتارهای مدنی سازمانی مورد تأیید قرار داده‌اند.

فرضیه‌های پژوهش

شانزده فرضیه آزمون شده در این پژوهش به سه دسته به شرح زیر تقسیم شده‌اند:

۱. هشت فرضیه (فرضیه‌های ۱ تا ۸) مربوط به وجود رابطه‌ی مثبت بین عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی (بین فردی و اطلاعاتی) با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان.
۲. شش فرضیه (فرضیه‌های ۹ تا ۱۴) مربوط به وجود رابطه مثبت بین انگیزه‌های علاقه به سازمان، ارزش‌های اجتماع‌یار، و مدیریت برداشت با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان.
۳. دو فرضیه (فرضیه‌های ۱۵ و ۱۶) مربوط به رابطه چندگانه انواع عدالت سازمانی و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان.

روش پژوهش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان یک سازمان صنعتی بالغ بر ۵۰۰ نفر بود. از این تعداد، ۲۲۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جهت آزمون فرضیه‌ها انتخاب شدند. تعداد ۲۰ آزمودنی به دلیل پاسخگویی ناقص به پرسشنامه‌ها، کنار گذاشته شدند و در نهایت تحلیل‌ها بر روی ۲۰۰ پرسشنامه انجام پذیرفت. از ۲۰۰ آزمودنی ۹۳ نفر مرد بودند. میانگین سنی آزمودنی‌ها نیز ۳۷ سال بود.

ابزار پژوهش

۱. پرسشنامه عدالت سازمانی. برای سنجش عدالت سازمانی از مقیاس عدالت سازمانی

کولکوئیت (۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسشنامه ۲۰ ماده‌ای، چهار نوع عدالت سازمانی را شامل عدالت توزیعی (۴ ماده)، عدالت رویه‌ای (۷ ماده)، عدالت اطلاعاتی (۵ ماده)، و عدالت بین فردی (۴ ماده)، می‌سنجد. این پرسشنامه اولین بار توسط هاشمی شیخ‌شبان (۱۳۸۶) به فارسی برگردانده شد. کولکوئیت (۲۰۰۱) آلفای کرونباخ را برای عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی، به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۳، ۰/۹۲ و ۰/۹۰ گزارش کرده است. در پژوهش حاضر این ضرایب به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۷۷، ۰/۹۱ و ۰/۸۷ به دست آمدند. هاشمی شیخ‌شبان (۱۳۸۶) با همبسته کردن مقیاس‌های چهار بُعد عدالت سازمانی با مقیاس‌های مرتبط در کارکنان، اعتبار ملاکی آنها را تایید کرد.

۲. پرسشنامه انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی. برای سنجش انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی از پرسشنامه ریوکس و پندر (۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۰ ماده است و پاسخ‌ها روی مقیاسی شش درجه‌ای مشخص می‌شوند. این پرسشنامه اولین بار برای استفاده در این پژوهش به فارسی برگردانده شد. ریوکس و پندر (۲۰۰۱) آلفای کرونباخ را برای انگیزه‌های علاقه به سازمان، ارزش‌های اجتماع‌بار و مدیریت برداشت به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۱ و ۰/۹۱ گزارش نموده‌اند. در این پژوهش آلفای کرونباخ برای انگیزه‌های علاقه به سازمان، ارزش‌های اجتماع‌بار و مدیریت برداشت به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۱ و ۰/۹۲ و ضرایب اعتبار آنها ۰/۵۰، ۰/۴۵ و ۰/۴۰ به دست آمدند.

۳. پرسشنامه رفتار مدنی سازمانی. برای سنجش رفتار مدنی سازمانی از ۱۴ ماده (۷ ماده برای سنجش رفتار مدنی معطوف به فرد و ۷ ماده برای سنجش رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان) از پرسشنامه ۲۱ ماده‌ای ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) استفاده شد. پاسخ‌ها در این پرسشنامه روی مقیاسی پنج درجه‌ای مشخص می‌شوند. این پرسشنامه اولین بار برای استفاده در این پژوهش به فارسی برگردانده شد. ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) آلفای کرونباخ را برای رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد از ۰/۶۱ تا ۰/۸۸ و برای رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان بین ۰/۷۰ تا ۰/۷۵ گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی برای رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد ۰/۷۳ و برای رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان ۰/۶۶ و ضریب اعتبار آنها به ترتیب ۰/۴۹ و ۰/۴۰ به دست آمدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر به شکل یافته‌های توصیفی و یافته‌های مرتبط با فرضیه‌ها ارائه گردیده‌اند. یافته‌های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار متغیرهای مطالعه در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
عدالت رویه‌ای	۱۵/۹۴	۴/۴۴
عدالت توزیعی	۹/۴۵	۲/۹۵
عدالت بین فردی	۱۳/۸۲	۳/۴۵
عدالت اطلاعاتی	۱۴/۰۵	۳/۹۳
انگیزه علاقه به سازمان	۳۸/۴۶	۹/۳۹
انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار	۴۳/۱۵	۹/۰۸
انگیزه مدیریت برداشت	۳۹/۳۰	۱۱/۸۴
رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد	۲۷/۶۶	۳/۳۸
رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان	۲۷/۴۶	۳/۴۲

در ارتباط با فرضیه‌های ۱ تا ۱۴، جدول ۲ ضرایب همبستگی بین انواع عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان و ضرایب همبستگی بین انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان را نشان می‌دهد. مندرجات جدول ۲ حاکی از آنند که ضرایب همبستگی بین عدالت رویه‌ای با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان به ترتیب ۰/۴۹ و ۰/۴۴، عدالت توزیعی با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان ۰/۲۷ و ۰/۱۷، عدالت بین فردی با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان ۰/۴۴ و ۰/۱۹، و عدالت اطلاعاتی با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان ۰/۲۴ و ۰/۴۱ می‌باشند. همبستگی‌های بین انگیزه علاقه به سازمان با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان به ترتیب ۰/۲۹ و ۰/۴۷، انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان ۰/۴۹ و ۰/۲۸، و انگیزه مدیریت برداشت با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و

جدول ۲. ضرایب همبستگی ساده بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک

رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان		رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد		متغیرهای ملاک
P	r	P	r	
۰/۰۰۱	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۰/۴۹	عدالت رویه‌ای
۰/۰۰۶	۰/۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۷	عدالت توزیعی
۰/۰۰۳	۰/۱۹	۰/۰۰۱	۰/۴۴	عدالت بین فردی
۰/۰۰۱	۰/۴۱	۰/۰۰۱	۰/۲۴	عدالت اطلاعاتی
۰/۰۰۱	۰/۴۷	۰/۰۰۱	۰/۲۹	انگیزه علاقه به سازمان
۰/۰۰۱	۰/۲۸	۰/۰۰۱	۰/۴۹	انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار
۰/۰۰۱	۰/۲۹	۰/۰۰۶	۰/۱۷	انگیزه مدیریت برداشت

جدول ۳. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد با استفاده از روش ورود

	ضرایب رگرسیون							F P	R ²	MR	شاخص‌های آماری متغیرهای پیش‌بین	مؤشر ملاک
	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱					
β t p							۰/۵۰ ۸/۰۶ ۰/۰۰۰۱	۶۴/۹۸ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۴۷	۰/۴۹۷	عدالت رویه‌ای	رفتار مدنی معطوف به فرد
β t p						۰/۰۱ ۰/۲۱ ۰/۸۳۴	۰/۴۸ ۶/۶۷ ۰/۰۰۰۱	۳۲/۳۵ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۴۷	۰/۴۹۷	عدالت توزیعی	
β t p					۰/۳۵ ۵/۴۶ ۰/۰۰۰۱	-۰/۰۵ -۰/۷۸ ۰/۴۳۱	۰/۳۸ ۵/۳۶ ۰/۰۰۰۱	۳۴/۶۷ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۷	۰/۵۸۹	عدالت بین فردی	
β t p				۰/۱۳ ۲/۱۲ ۰/۰۳۵	۰/۳۳ ۵/۲۲ ۰/۰۰۰۱	-۰/۰۷ -۱/۰۳ ۰/۳۰۱	۰/۳۵ ۴/۸۵ ۰/۰۰۰۱	۲۷/۶۰ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۶۲	۰/۶۰۱	عدالت اطلاعاتی	
β t p			۰/۰۴ ۰/۷۵ ۰/۴۵۴	۰/۱۲ ۲/۰۲ ۰/۰۴۴	۰/۳۲ ۴/۹۸ ۰/۰۰۰۱	-۰/۰۸ -۱/۱۵ ۰/۲۵۰	۰/۰۴ ۴/۷۶ ۰/۰۰۰۱	۲۲/۱۴ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۶۳	۰/۶۰۳	انگیزه علاقه به سازمان	
β t p		۰/۱۸ ۳/۲۶ ۰/۰۰۱	۰/۰۰۶ ۰/۰۹ ۰/۹۲۶	۰/۱۱ ۱/۸۸ ۰/۰۶۱	۰/۳۲ ۵/۰۲ ۰/۰۰۰۱	۰/۱۸ ۱/۹۹ ۰/۰۴۸	۰/۳۳ ۴/۶۶ ۰/۰۰۰۱	۲۱/۱۵ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۹۷	۰/۶۳۰	انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار	
β t p	۰/۰۶ ۱/۱۲ ۰/۲۶۰	۰/۰۲ ۳/۴۳ ۰/۰۰۱	۰/۰۱ ۰/۱۷ ۰/۸۵۸	۰/۱۰ ۱/۶۵ ۰/۱۰۰	۰/۳۱ ۰/۴۸۹ ۰/۰۰۰۱	-۰/۰۵ -۰/۷۸ ۰/۴۳۶	۰/۳۲ ۴/۴۸ ۰/۰۰۰۱	۱۸/۳۴ ۰/۰۰۰۱	۰/۴۰۱	۰/۳/۶۳	انگیزه مدیریت برداشت	

معطوف به سازمان ۰/۱۷ و ۰/۲۹ هستند. از آنجا که تمامی این ضرایب معنی‌دارند، فرضیه‌های ۱ تا ۱۴ تأیید می‌شوند.

برای بررسی فرضیه‌های ۱۵ و ۱۶ از تحلیل رگرسیون به روش ورود و مرحله‌ای استفاده شد. جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون به روش ورود را بین متغیرهای پیش‌بین و رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد نشان می‌دهد.

مندرجات جدول ۳ نشان می‌دهند که همبستگی چندگانه با روش ورود برای ترکیب خطی متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی معطوف به فرد ۰/۶۳۳، ضریب تعیین ۰/۴۰۱ و نسبت F برابر با ۱۸/۳۴ است که در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی‌دار می‌باشد. این نتایج حاکی از معنی‌داری فرضیه ۱۵ می‌باشند. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش رگرسیون مرحله‌ای بین متغیرهای پیش‌بین و رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده‌اند حاکی از آن است که از بین هفت متغیر پیش‌بین، چهار متغیر از معادله رگرسیون حذف شده‌اند. جدول ۴ نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار به ترتیب بیشترین اهمیت را در تبیین وایانس رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد داشته‌اند.

نتایج حاصل از همبستگی چندگانه با روش ورود برای ترکیب خطی متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی معطوف به سازمان در جدول ۵ نشان داده شده‌اند. با توجه به مندرجات جدول

جدول ۴. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد با روش مرحله‌ای

ضرایب رگرسیون			F P	R ²	MR	شاخص‌های آماری
۳	۲	۱				متغیرهای پیش‌بین
		$\beta=0/50$ $t=8/06$ $p=0/0001$	۶۴/۹۸ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۴۷	۰/۴۹۷	عدالت رویه‌ای
	$\beta=0/34$ $t=5/41$ $p=0/0001$	$\beta=0/35$ $t=5/63$ $p=0/0001$	۵۱/۷۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۵	۰/۵۸۷	عدالت بین فردی
$\beta=0/20$ $t=3/54$ $p=0/0001$	$\beta=0/32$ $t=5/33$ $p=0/0001$	$\beta=0/33$ $t=5/49$ $p=0/0001$	۴۰/۷۶ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۸۴	۰/۶۲	انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار

۵ ضریب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی معطوف به سازمان ۰/۵۸۲، ضریب تعیین ۰/۳۳۹ و نسبت F برابر با ۱۴/۰۸ است که در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی‌دار می‌باشد. این نتایج حاکی از معنی‌داری فرضیه ۱۶ می‌باشند.

جدول ۵. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد با استفاده از روش ورود

	ضرایب رگرسیون							F P	R ²	MR	شاخص‌های آماري متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک
	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱					
β t P							۰/۵۰ ۸/۱۲ ۰/۰۰۰۱	۶۶/۰۶ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۵۰	۰/۵۰۰	عدالت رویه‌ای	رفتار مدنی معطوف به سازمان
β t P						۰/۱۳ ۰/۴۲ ۱/۹۰ ۰/۰۵۸	۰/۴۲ ۵/۸۷ ۰/۰۰۰۱	۳۵/۲۸ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۶۴	۰/۵۱۴	عدالت توزیعی	
β t P					۰/۱۵ ۲/۲۷ ۰/۰۲۴	۰/۱۰ ۱/۴۶ ۰/۱۴۳	۰/۳۷ ۵/۰۸ ۰/۰۰۰۱	۲۵/۷۵ ۰/۰۰۰۱	۰/۲۸۳	۰/۵۳۲	عدالت بین‌فردی	
β t P				۰/۲۲ ۳/۴۲ ۰/۰۰۱	۰/۱۲ ۱/۹۲ ۰/۰۵۶	۰/۰۷ ۱/۱۰ ۰/۲۷۲	۰/۳۲ ۴/۳۹ ۰/۰۰۰۱	۲۳/۲۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۲۳	۰/۵۶۹	عدالت اطلاعاتی	
β t P			۰/۱۳ ۲/۰۶ ۰/۰۴۰	۰/۲۰ ۳/۱۹ ۰/۰۰۲	۰/۱۰ ۱/۵۱ ۰/۱۳	۰/۰۵ ۰/۷۲ ۰/۴۶۸	۰/۳۱ ۴/۲۴ ۰/۰۰۰۱	۱۹/۸۰ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۳۸	۰/۵۸۱	انگیزه علاقه به سازمان	
β t P		۰/۰۳ ۰/۵۵ ۰/۵۷۸	۰/۱۲ ۱/۹۱ ۰/۰۵۸	۰/۲۰ ۳/۱۵ ۰/۰۰۲	۰/۱۰ ۱/۴۹ ۰/۱۳۷	۰/۰۵ ۰/۷۷ ۰/۴۳۷	۰/۳۱ ۴/۱۹ ۰/۰۰۰۱	۱۶/۴۹ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۳۹	۰/۵۸۲	انگیزه ارزش‌های اجتماع‌پار	
β t P	۰/۰۱ ۰/۲۷ ۰/۷۸۴	۰/۰۳ ۰/۶۰ ۰/۵۴۹	۰/۱۲ ۱/۹۲ ۰/۰۵۶	۰/۱۹ ۳/۰۴ ۰/۰۰۳	۰/۰۹ ۱/۴۵ ۰/۱۴۷	۰/۰۵ ۰/۷۹ ۰/۴۳۰	۰/۳۰ ۴/۱۱ ۰/۰۰۰۱	۱۴/۰۸ ۰/۰۰۰۱	۰/۳۳۹	۰/۵۸۲	انگیزه مدیریت برداشت	

جدول ۶ تجزیه و تحلیل داده‌ها را با روش رگرسیون مرحله‌ای بین متغیرهای پیش‌بین و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان، نشان می‌دهد. این نتایج حاکی از آنند که از بین هفت متغیر پیش‌بین، چهار متغیر از معادله رگرسیون حذف شده‌اند. جدول ۶ نشان می‌دهد که

عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی و انگیزه‌ی علاقه به سازمان بهترین پیش‌بین‌های رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان بوده‌اند.

جدول ۶. ضرایب همبستگی چندگانه متغیرهای پیش‌بین با رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان با روش مرحله‌ای

ضرایب رگرسیون			F P	R ²	MR	شاخص‌های آماری
۳	۲	۱				متغیرهای پیش‌بین
		$\beta=0/50$ $t=8/12$ $p=0/0001$	66/06 0/0001	0/25	0/50	عدالت رویه‌ای
	$\beta=0/24$ $t=3/87$ $p=0/0001$	$\beta=0/41$ $t=6/44$ $p=0/0001$	42/87 0/0001	0/30	0/55	عدالت اطلاعاتی
$\beta=0/16$ $t=2/64$ $p=0/009$	$\beta=0/22$ $t=3/45$ $p=0/0001$	$\beta=0/36$ $t=5/66$ $p=0/0001$	31/77 0/0001	0/33	0/57	انگیزه علاقه به سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی ادراک شده (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی، عدالت اطلاعاتی) و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی (انگیزه علاقه به سازمان، انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار، انگیزه مدیریت برداشت) با رفتار مدنی سازمانی (رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد، رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان) انجام گرفت. این مطالعه رویکرد نسبتاً متفاوتی را در ارتباط با نقش متغیرهای تفاوت‌های فردی در رفتار مدنی سازمانی اتخاذ کرده است. اغلب پژوهش‌ها در ارتباط با علل رفتار مدنی سازمانی به طور ضمنی یا به وضوح بر این فرض استوارند که چنین رفتاری، واکنش یا پاسخی به ادراکات فرد از شغل خویش یا سازمانی است که در آن به کار مشغول است. هرچند، پِیر، میدیلی^۱ و کِگلمیر^۲ (۱۹۹۷) معتقدند که رفتار مدنی سازمانی می‌تواند رفتاری پیش‌نگرانه باشد؛ یعنی، افراد ممکن است آگاهانه به اعمال رفتار مدنی سازمانی مبادرت ورزند، زیرا چنین رفتارهایی

1- Midili

2- Kegelmeyer

می‌توانند برخی نیازها یا یک یا چند انگیزه آنان را برآورده سازند. به علاوه، برای درک علل این اعمال باید انگیزه‌های زیربنایی آنها را شناسایی نمود. پِنر و دیگران (۱۹۹۷) تنها پژوهشگرانی نبودند که نقش انگیزه‌ها را در رفتار مدنی سازمانی مد نظر قرار دادند (مثلاً، به بولینو^۱، فالجر^۲، ۱۹۹۹؛ رجوع نمایید). گرچه، علاقه پِنر و دیگران به انگیزه‌ها و رفتار مدنی سازمانی، بر خلاف دیگران، به طور مشخص مبتنی بر رویکردی کارکردی به رفتار انسانی است. رویکرد کارکردی به رفتار، بر کارکرد یا هدف رفتار تمرکز دارد (اسنایدر^۳، ۱۹۹۳). شناسایی هدف یا اهداف رفتاری مشخص، درک بهتر و علت اعمال آن را از سوی فرد امکان‌پذیر می‌سازد. بر اساس این رویکرد اغلب رفتارها از طریق اهداف و نیازهای شخص برانگیخته می‌شوند. گرچه، این رویکرد چنین فرض نمی‌کند که اگر دو فرد به رفتاری یکسان پرداختند، انگیزه‌های مشابهی دارند، یا اکثر رفتارها صرفاً ناشی از یک انگیزه‌اند. رفتاری یکسان می‌تواند دارای انگیزه‌های چندگانه باشد.

یافته‌های این پژوهش فرض ما را مبنی بر این که مردم اغلب به منظور برآورده شدن نیازهایی معین به اعمال رفتار مدنی سازمانی مبادرت می‌ورزند، مورد حمایت قرار داد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان دادند که حدود چهل درصد از واریانس رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و حدود سی و چهار درصد از واریانس رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان توسط ترکیب خطی متغیرهای پیش‌بین (چهار نوع عدالت و سه انگیزه رفتار مدنی سازمانی) تبیین گردیده‌اند. یافته‌های این پژوهش در ارتباط با همبستگی‌های ساده بین انگیزه‌های رفتارهای مدنی سازمانی با رفتارهای مدنی سازمانی، همسان با پژوهش‌های بسیاری (مثلاً، ریوکس و پِنر، ۲۰۰۱؛ فاینکل‌اشتاین و پِنر، ۲۰۰۴ و فاینکل‌اشتاین، ۲۰۰۶) هستند. مقایسه جدول‌های ۳ و ۴، نشان می‌دهد که در پیش‌بینی رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد، عدالت بین فردی و انگیزه ارزش‌های اجتماع‌یار که هر دو به روابط بین فردی مربوطند به عنوان متغیرهای پیش‌بین اثرگذار، ظاهر شده‌اند. از طرف دیگر، در پیش‌بینی رفتار مدنی

1- Bolino
2- Folger
3- Snyder

سازمانی معطوف به سازمان، عدالت اطلاعاتی و انگیزه‌علاقه به سازمان که متغیرهایی سازمانی هستند، اثرگذارتر بوده‌اند. بنابراین، طرح این موضوع منطقی به نظر می‌رسد که رفتار مدنی سازمانی، حداقل به طور نسبی، رفتاری پیش‌نگرانه است که از طریق انگیزه‌ها نیرو می‌گیرد.

بنا بر اظهارات ریوکس و پندر (۲۰۰۱)، انگیزه‌های علاقه به سازمان و ارزش‌های اجتماعی تا حدودی انگیزه‌های بیانگر ارزش می‌باشند. بنابراین اگر سازمانی بخواهد سطح رفتارهای مدنی سازمانی کارکنان خویش را ارتقا بخشد، می‌بایست فرهنگی را ترویج نماید که مواردی مانند همکاری، احترام و یاری متقابل، و وفاداری سازمانی را ارزشمند بداند. این کار می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در فرایند جامعه‌پذیری، این ارزش‌ها را کسب کنند و قوت ببخشند. مطالعه‌های پیشین (مانند ریوکس و پندر، ۲۰۰۱) روابط نیرومندی را بین انگیزه ارزش‌های اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی نشان دادند. چنین یافته‌هایی نشانگر آنند که انگیزه ارزش‌های اجتماعی می‌تواند آمادگی پایداری باشد که رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد را ارتقا می‌دهد (آن‌گونه که پژوهش حاضر نشان داده است). بنابراین، سازمان‌ها می‌بایست کارکنانی را گزینش کنند که برای کمک به همکاران خویش برانگیخته‌اند. گرچه، انگیزه‌ها می‌توانند نشانگر عکس‌العمل‌های کمتر پایدار، تغییرپذیر، و موقتی به فعالیت‌های سازمانی باشند. مثلاً، انگیزه علاقه به سازمان بیشتر به مدیریت سازمان وابسته است. بنابراین، اگر سازمانی خواهان افزایش انگیزه علاقه به سازمان است می‌بایست شیوه‌های مدیریتی را چنان اتخاذ کند که قادر به تقویت این انگیزه باشند.

نتایج این مطالعه مبنی بر به دست دادن روابط مثبت معنی‌دار بین انواع عدالت سازمانی و رفتارهای مدنی سازمانی با یافته‌های بسیاری از مطالعه‌ها (مثلاً، ارگان، ۱۹۹۰؛ کولکوئیت و دیگران ۲۰۰۱) همسانند. این یافته‌ها با نظریه برابری آدامز نیز همسویند. به اعتقاد ارگان (۱۹۹۰) تصمیم برای اعمال رفتار مدنی سازمانی تابع درجه‌ای است که کارکن احساس نماید در سازمان با وی عادلانه رفتار می‌شود. یعنی، کارکنانی که ادراک بی‌عدالتی دارند ممکن است فراوانی و میزان رفتار مدنی سازمانی خویش را کاهش دهند. از سوی دیگر، کارکنانی که احساس کنند در سازمان با آنها عادلانه برخورد می‌شود به اعمال رفتارهای مدنی سازمانی به عنوان مشارکتی منطقی در سازمان، ادامه می‌دهند. همچنین، می‌توان گفت که عدالت سازمانی بر رفتار مدنی سازمانی اثر می‌گذارد زیرا سبب می‌شود مبادله بین سازمان و کارکن بازتعریف

شود، یعنی، تغییر از یک مبادله اقتصادی به یک مبادله اجتماعی. اگر کارکن احساس عدالت کند کمتر احتمال دارد که رفتار مدنی سازمانی را خارج از نقش تعریف شده خویش بدانند. از آنجا که مفهوم رفتارهای مدنی سازمانی و نیز عوامل تأثیرگذار بر آن در سال‌های اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده‌اند، درک بهتر از چگونگی رشد و ارتقا این رفتارها و نگهداشت آنها در طول زمان پیامدهای مهمی را برای کارکنان و سازمان‌ها در پی خواهد داشت. امید است یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر مشوقی برای انجام دادن پژوهش‌های آتی در این حیطه باشند.

منابع

فارسی

لاتام، گ. (۲۰۰۷). *انگیزش شعلی*. ترجمه نسرين ارشدی (۱۳۸۹). تهران: انتشارات جنگل.
 هاشمی شیخ شبانی، سیداسماعیل (۱۳۸۶). *بررسی روابط ساده، چندگانه و تعاملی برخی متغیرهای محیطی، نگرشی، شخصیتی و عاطفی با رفتارهای نابارور در محیط کار در کارکنان شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب*. پایان نامه دکتری روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

لاتین

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In: Advances in Experimental Social Psychology, Berkowitz, L. (Ed.), 2, Academic Press, New York, 267-99.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 52- 69.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Chu, J., & Kessler, S. R. (2008). Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: A social exchange perspective. *Review of Business Research*, 8, 6.
- Colquitt, J. A. (2001). The dimensionality of organizational justice. A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO-PI professional manual. Psychological Assessment Resources, Odessa. FL.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO-PI professional manual. Psychological Assessment Resources, Odessa. FL.
- Finkelstein, M. A. (2008). Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality*, 36, 1353-1364.

- Finkelstein, M. A. (2008). Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality*, 36, 1353-1364.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32 (4), 383-398.
- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 6, 239-248.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley Publishers.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace-Theory, Research, and Application*. Sage publications.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-84.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 111-132.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

- Snyder, M. (1993). Basic research and practice problems: The promise of a “functional” personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 251-264.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.